

**El Relacionamiento Estratégico, una Herramienta de Gestión para la Sostenibilidad  
Financiera de las ONG**

Una Tesis Presentada para Obtener el Título de Magister en Responsabilidad  
Social y Sostenibilidad  
Universidad Externado de Colombia, Bogotá

María Fernanda Galindo Palencia  
Junio de 2017.

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como propósito investigar como a través de las herramientas empresariales y el relacionamiento estratégico de los grupos de interés, las ONG pueden mejorar su gestión y con ello alcanzar la sostenibilidad financiera deseada. Estas estrategias empresariales permitirán a las organizaciones no gubernamentales identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas, hacer una planeación efectiva en un plazo determinado y establecer responsabilidades y procedimientos claros, generando con ello la perdurabilidad de la organización.

Este estudio busca encontrar un equilibrio entre el trabajo de investigación académica y su directa aplicabilidad en el área de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad a través de la metodología aplicada para el caso de la fundación Tiempo de Juego.

**PALABRAS CLAVE:** Sostenibilidad financiera, organizaciones no gubernamentales, responsabilidad social, gestión de los grupos de interés.

**ABSTRACT:** The purpose of this research is to investigate how, through business tools and the strategic relationship with stakeholders, NGOs can improve their management and thus achieve the desired financial sustainability. These business strategies will enable non-governmental organizations to identify stakeholder needs and expectations, make effective planning within a set timeframe, and establish clear responsibilities and procedures, thereby generating the enduringness of the organization.

This study seeks to find a balance between the academic research work and its direct applicability in the area of corporate social responsibility and sustainability through the applied methodology for the case of Tiempo de Juego foundation.

**KEYWORDS:** Financial sustainability, non-governmental organizations, social responsibility, stakeholder management.

## Tabla de contenido

<b>Introducción e Información General.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 .....</b>	<b>8</b>
<b>Contexto de la Fundación Tiempo de Juego.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Contexto Histórico y Conflicto Armado.....</b>	<b>8</b>
1.1.1. Breve Reseña Histórica del Conflicto Armado .....	8
1.1.2. El Conflicto Armado en el Municipio de Soacha .....	12
1.1.3. Fundación Tiempo de Juego Contribuye a la Paz en Colombia .....	15
<b>1.2. Contexto Social y Geoespacial .....</b>	<b>17</b>
1.2.1 Ubicación Geográfica .....	17
1.2.2. Aspectos Demográficos .....	19
1.2.3. Desplazamiento Forzado .....	19
1.2.4. Índice de Pobreza.....	21
1.2.4. Violencia Urbana y Reclutamiento Forzado .....	23
1.2.5. Violencia Intrafamiliar .....	25
1.2.6. Embarazo en Niñas y Adolescentes.....	26
1.2.7. Programas Sociales .....	26
<b>1.3. Fundación Tiempo de Juego.....</b>	<b>28</b>
1.3.1. Características Generales .....	28
1.3.2. La Problemática Social que Aborda la Fundación.....	33
1.3.3. Metodología Convivencial .....	34
1.3.4. Impacto y Beneficios.....	37
1.3.5. Principales Fuentes de Financiación y Mecanismos de Recaudación de Fondos	38
<b>1.4. Tabla Metodológica.....</b>	<b>43</b>
<b>Capítulo 2 .....</b>	<b>46</b>
<b>Una Mirada Teórica de la Sostenibilidad Financiera de las ONG .....</b>	<b>46</b>
<b>2.1. Revisión de la literatura académica.....</b>	<b>48</b>
2.1.1. Concepto de ONG.....	48
2.1.2. Actividades y Funciones de las ONG .....	52
2.1.3. Características de las ONG .....	55
2.1.4. Clasificación de las ONG .....	59
2.1.5. Las ONG en Colombia .....	62
<b>2.2. Sostenibilidad Financiera de las ONG.....</b>	<b>67</b>
2.2.1. Concepto de Sostenibilidad Financiera .....	69
2.2.2. Elementos Claves de la Sostenibilidad Financiera .....	71
2.2.3. Los Cuatro Pilares de la Sostenibilidad Financiera .....	79
2.2.4. Modelos de Sostenibilidad Financiera .....	83
2.2.5. Desafíos y Prácticas de la Sostenibilidad Financiera.....	85
<b>Capítulo 3 .....</b>	<b>92</b>
<b>La Responsabilidad Social, la Gestión de los Grupos de Interés y su relación con la Sostenibilidad Financiera de las ONG .....</b>	<b>92</b>
<b>3.1. Una breve revisión del Concepto de Responsabilidad Social .....</b>	<b>92</b>

3.1.1. Las organizaciones responsables.....	97
3.1.2. Estándares Internacionales de Responsabilidad Social.....	99
<b>3.2. Actividades Clave de una Organización Responsable .....</b>	<b>103</b>
3.2.1. La Dirección Estratégica de las Organizaciones Responsables.....	105
3.2.2. Las Organizaciones Responsables y la importancia de Gestionar a sus Grupos de Interés.....	108
<b>3.3. La teoría de los Grupos de Interés o Stakeholders .....</b>	<b>111</b>
3.3.1. ¿Quiénes son los Grupos de Interés?.....	116
3.3.2. El poder de influencia de los Grupos de Interés.....	118
3.3.3. Beneficios de gestionar a los Grupos de Interés.....	121
<b>3.4. Modelo de gestión de los Grupos de Interés.....</b>	<b>122</b>
3.4.1. Pensamiento Estratégico .....	122
3.4.2. Plan de Acción – Estrategias del Relacionamiento.....	125
3.4.3. Implementación y revisión de la relación .....	128
3.4.4. Recomendaciones para el éxito del relacionamiento.....	130
<b>Capítulo 4 .....</b>	<b>131</b>
<b>Metodología Aplicada: Estrategia de Gestión de los Grupos de Interés.....</b>	<b>131</b>
<b>Fundación Tiempo de Juego – Experiencias y resultados.....</b>	<b>131</b>
<b>4.1. Análisis Inicial – Pensamiento Estratégico .....</b>	<b>132</b>
4.1.1. Identificación de los Grupos de Interés.....	133
4.1.2. Categorización de los Grupos de Interés .....	136
4.1.3. Priorización de los Grupos de Interés.....	144
<b>4.2. Plan de acción – Estrategia de relacionamiento .....</b>	<b>145</b>
4.2.1. Capacidad de respuesta organizacional.....	146
4.2.2. Objetivos y metas.....	148
4.2.3. Beneficios para Tiempo de Juego.....	149
4.2.4. Beneficios para la sociedad.....	150
4.2.5. Relacionamiento.....	150
<b>4.3. Recomendaciones.....</b>	<b>155</b>
<b>Lista de Referencias.....</b>	<b>163</b>

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Ficha de Caracterización Territorial Soacha.....	19
Tabla 2. Indicadores Situación Socioeconómica Municipio de Soacha .....	22
Tabla 3. Principales Municipios y Ciudades en Incidencia del Hecho Victimizante .....	23
Tabla 4. Principales Municipios según lugar de Ocurrencia y Hecho Victimizante .....	24
Tabla 5. Proyectos y Aliados .....	41
Tabla 6. Tabla Metodológica .....	43
Tabla 7. Plan Estratégico .....	72
Tabla 8. Concepto de Responsabilidad Social.....	94
Tabla 9. Fuentes de poder .....	119
Tabla 10. Indicadores de poder.....	120

**Lista de Figuras**

Figura 1. Mapa Límites Urbano y Rural de Soacha.....	18
Figura 2. Embarazo Adolescente (15 y 19 años de edad) .....	26
Figura 3. Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales. ....	27
Figura 4. Mapa de Aliados Fundación Tiempo de Juego, Cazucá – Soacha .....	42
Figura 5. Modelo input-output de la empresa.....	107
Figura 6. Modelo de los grupos de interés. ....	108
Figura 7. Grupos de Interés Tiempo de Juego. ....	136
Figura 8. Matriz de Influencia y dependencia. ....	144

## **Introducción e Información General**

Las Organizaciones No Gubernamentales de ahora en adelante ONG, han adquirido mayor relevancia en los últimos años debido a la sensibilización de la comunidad por los problemas de desarrollo de la sociedad. Estas organizaciones ejercen una función crítica frente a sus gobiernos y empresas privadas con el objetivo de impulsar acciones de cooperación que les permitan incrementar los recursos destinados al desarrollo humano.

Se confía en las ONG por su alcance en los sectores más necesitados de la población y por su facilidad en movilizar recursos. Estas organizaciones le brindan a la población la posibilidad de organizarse y conocer su verdadero alcance e influencia en la toma de decisiones que tiene que ver con su futuro. Actualmente las ONG han ganado legitimidad, reconocimiento y visibilidad, ante los gobiernos, organismos internacionales, medios de comunicación y la opinión pública porque empoderan a la sociedad para realizar cambios y proponer acciones dirigidas a satisfacer las necesidades básicas.

Su identidad se relaciona con la búsqueda de la transformación social y la mejora en las condiciones de vida de los seres humanos. Sus mayores esfuerzos están orientados a crear conciencia, aceptación y conocimiento generando un cambio que permita que la sociedad logre cohesionarse y plantear acciones positivas frente a las problemáticas que vive.

El aumento de la formalización por parte de las ONG ha provocado que estas organizaciones necesiten solucionar problemas sobre aspectos de gestión, gobierno y operaciones, con el fin de administrar de forma coherente las demandas y expectativas de sus grupos de interés, llevándolos al desarrollo y aplicación de estrategias empresariales que les permite apoyar y facilitar el desempeño de sus actividades y por lo tanto el logro de su misión y objetivos. (Sustenia, s.f)

Como sugiere la experiencia, no es suficiente que las ONG simplemente desarrollen una misión y unos objetivos. Al implementar estrategias empresariales, como la planificación estratégica, las ONG refuerzan la idea detrás de la organización y muestran la hoja de

ruta para avanzar, brindándole la oportunidad de entender sus capacidades, problemas y recursos. Además, es una herramienta clave que permite a los donantes asegurarse que los proyectos que están apoyando están alineados con la estrategia de la organización. Por esta razón, es fundamental la comprensión de estas áreas, las cuales les ayuda a analizar sus fortalezas y aprovechar sus oportunidades. (Funds for NGOs, 2012)

En la actualidad las empresas están dirigiendo sus estrategias hacia una nueva tendencia, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Las grandes multinacionales han aumentado su capacidad económica y al mismo tiempo han adquirido mayor protagonismo tanto social como político. Además de las responsabilidades productivas a las empresas se les agrega una serie de demandas vinculadas con las repercusiones que sus actividades de operación generan. Por esta razón nace la Responsabilidad Social Empresarial, impulsada por la sociedad civil como pieza fundamental y punto de partida para provocar comportamientos éticos y responsables por parte de las organizaciones. (Martínez, 2007)

Según Porter & Kramer, las justificaciones predominantes para que las organizaciones implementen estrategias de responsabilidad social son:

- (i) ...*obligación moral*, es decir, que las empresas tienen el deber de ser buenas ciudadanas y de hacer “lo correcto”
- (ii) *la sustentabilidad*, se refiere a la tutoría medioambiental y comunitaria. Una definición fue desarrollada por World Business Council for Sustainable Development: “Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para cubrir sus propias necesidades”
- (iii) *licencia para operar*, se deriva del hecho que toda empresa necesita permiso tácito o explícito de los gobiernos, comunidades y otros grupos de interés para hacer negocios
- (iv) *la reputación*, es utilizada por muchas empresas para justificar iniciativas de RSE bajo el argumento de que mejorarán la imagen de una empresa, fortalecerán su marca, elevarán la moral e incluso incrementarán el valor de sus acciones. (Porter & Kramer, 2006, p.p 3-4)



Bajo esta nueva perspectiva, ya sea de manera formal o informal, las ONG también empiezan a plantearse la necesidad de convertirse en organizaciones responsables. Las reflexiones que implican los programas de responsabilidad social, les permitirá identificar áreas de mejora necesarias en sus operaciones, porque para las organizaciones del tercer sector la responsabilidad social no es más que un ejercicio de coherencia entre las finalidades y su devenir diario. Una coherencia que es necesaria para la construcción de confianza desde la sociedad, y así poder ser reconocidos como verdaderos actores sociales y no solamente como organizaciones “que hacen el bien”. (Vidal, Torres, Guix & Rodríguez, 2005)

Si bien las misiones de las ONG ya son éticas, responsables y buenas, es necesario gestionar a sus grupos de interés porque “el acceso a la información y las relaciones que van más allá de las fuentes tradicionales pueden traducirse en una ventaja competitiva si se integran en la planificación y otras actividades principales de la organización” (Strandberg, 2010, p.9).

La propuesta de este proyecto de investigación es analizar cómo gracias a las estrategias empresariales y la gestión estratégica de los grupos de interés, las organizaciones no gubernamentales pueden llegar a la sostenibilidad financiera. Este es un estudio teórico – práctico, que se desarrollará a través del estudio de caso de la Fundación Tiempo de Juego, de ahora en adelante TdJ, y la sustentación teórica del mismo.

Se escoge a la fundación TdJ porque emplean el poder del deporte como herramienta para la paz y la convivencia; por su cercanía territorial, lo cual permite tener un acercamiento constante, facilitando la investigación; porque existe un contacto anterior con la fundación por parte de la Universidad Externado de Colombia, el cual servía como puente para un acercamiento inicial y finalmente porque se ve un gran potencial en la Metodología Convivencial como oferta de valor.

Además, actualmente la fundación está en un proceso de transformación en su planeación estratégica y en especial el desarrollo de un modelo de gestión con los grupos de interés

le permitirá entender las necesidades, expectativas y demandas de las partes interesadas, las cuales están estrechamente vinculadas a la fundación. Es importante resaltar, que sin importar cuales sean las iniciativas o estrategias propuestas, todo será más efectivo cuanto más alineado este con los objetivos estratégicos de la fundación. Por estas razones, se escoge como piloto, aplicar herramientas empresariales a Tiempo de Juego porque se considera que los resultados y experiencias que resultaran de esta investigación podrán ser muy útiles y aplicables para las necesidades actuales de la fundación.

De esta manera la investigación se desarrolla en cuatro capítulos, el primer capítulo centra su atención en el contexto geoespacial de conflicto armado y una breve descripción de la fundación TdJ; el segundo capítulo definirá los conceptos de ONG y sostenibilidad financiera para ONG con el propósito de entender el sujeto de estudio y las controversias que han surgido en torno a este tema; el tercer capítulo desarrolla la importancia del compromiso de los grupos de interés, la responsabilidad social y la relación con la sostenibilidad financiera de las ONG; finalmente, el cuarto capítulo consiste en el desarrollo del modelo de gestión de los grupos de interés de la fundación TdJ, que le permita conseguir la sostenibilidad financiera para sus operaciones en Altos de Cazucá a mediano y corto plazo y sirva como modelo replicador para la futura implementación de modelos de gestión empresariales en las ONG.

Tiempo de Juego es una organización de la sociedad civil que nació en el 2008, en la comunidad Altos de Cazucá, municipio de Soacha (Cundinamarca), busca generar habilidades para la vida en niñas, niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad: desplazamiento, pobreza, inseguridad, entre otros. A través de actividades deportivas, culturales y recreativas que orientan la construcción de su proyecto de vida, promueven espacios de transformación hacia la paz y la convivencia. TdJ ha ofrecido a más de 2500 niños un acompañamiento educativo y psicosocial durante su tiempo libre, utilizando una metodología lúdica y dinámica basada en los deportes y la cultura.

Con base en el contexto anteriormente descrito, se plantea como *problema de investigación* la sostenibilidad financiera de la Fundación TdJ, tiene como propósito

ayudar a cambiar las condiciones de vida de niños y jóvenes en la comunidad Altos de Cazucá, promoviendo la generación de líderes comunitarios mediante el uso efectivo de su tiempo libre, alejándolos de las problemáticas frecuentes que viven en su contexto como los son las drogas, pandillas, embarazos temprano, entre otras, a través de una metodología que les ayuda a promover la buena convivencia, la inclusión de género y habilidades para la vida. Sin embargo, uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta Tiempo de Juego es su gestión, un problema que amenaza tanto la sostenibilidad financiera como la supervivencia misma de la fundación.

Uno de los retos más grandes de las organizaciones de la sociedad civil es mantenerse sostenibles en el tiempo. Cualquier organización que no demuestre en el tiempo que es útil para alcanzar los objetivos por los que fue creado, perdería su legitimidad y su razón de ser. Según una entrevista realizada a la Coordinadora de Alianzas y Proyectos de la Fundación Tiempo de Juego, actualmente la fundación se encuentra en un proceso de transición donde están replanteando su modelo de trabajo y sus núcleos esenciales porque se encuentran saturados de proyectos y programas, algunos de los cuales ni siquiera hacen parte del core del negocio de la fundación y ocupan mucho tiempo y presupuesto.

Conforme a seis entrevistas realizadas a funcionarios y directivos de la organización TdJ, es necesario crear una estrategia de recaudo y promoción de fondos para ser una organización más independiente, con mayor libertad y flexibilidad en la toma de decisiones y que genere más estabilidad y confianza entre sus colaboradores. Se afirma que la consecución de fondos es la clave que determina que una organización no gubernamental se mantenga viva. (Entrevista Coordinadora Alianzas Estratégicas y Formulación de Proyectos: Diagnóstico Inicial, 2016)

Una característica importante de las ONG es que a pesar de que existe la dificultad financiera, este tipo de organizaciones no desaparecen. Estas instituciones suelen financiarse a través de la colaboración de los ciudadanos y socios, de los aportes generados por el Estado y las empresas privadas o por medio de la generación de ingresos propios a través de la prestación de servicios, productos o la realización de eventos.

Muchas de estas organizaciones logran sobrevivir con pequeñas donaciones y con presupuestos limitados. Hay que tener en cuenta que parte de los recursos son destinados a la contratación de empleados y a la gestión de sus proyectos, por esto es necesario contar con varias fuentes de financiación para mantener la independencia y para que la actividad de la organización no se resienta cuando el volumen de la ayuda decaiga. Es importante que los ingresos sean regulares para mantener la actividad de la organización y su estructura.

De lo anteriormente dicho, se ha formulado como *pregunta principal de investigación* ¿Cómo se puede mejorar la gestión de la fundación Tiempo de Juego para que cumpla con los resultados esperados y así encuentre la sostenibilidad financiera deseada?

Ante este planteamiento, la *hipótesis* del presente trabajo afirma que para mejorar la sostenibilidad financiera de la fundación TdJ, se deben implementar acciones concretas de responsabilidad social, que le ayuden a identificar la mejor manera de comunicar la marca, productos y servicios al mercado y determinar las necesidades reales de sus donantes y clientes potenciales. Para ello es necesario diseñar y ejecutar un modelo de gestión con sus grupos de interés, que les permita fortalecer la estrategia de captación de recursos y tener un mayor posicionamiento de marca para así cumplir con sus objetivos.

En este sentido podemos decir que para que las ONG sean exitosas y obtengan la tan anhelada sostenibilidad financiera es necesario tener claro su postura estratégica, su estructura organizativa, su misión y sus técnicas de marketing para alcanzar un alto impacto en sus actividades internas y externas y así cumplir con los objetivos trazados.

Por lo tanto, el *objetivo general* de esta investigación es investigar como a través de las herramientas empresariales y el relacionamiento estratégico de los grupos de interés, las ONG pueden mejorar su gestión y con ello alcanzar la sostenibilidad financiera deseada.

En un marco más específico se pretende, en primer lugar, analizar la teoría de la sostenibilidad financiera de las ONG y su aplicabilidad en la fundación Tiempo de Juego; en segundo lugar, diagnosticar el concepto de la responsabilidad social empresarial y la gestión de los grupos de interés e identificar la relación con la sostenibilidad financiera de las ONG y, en tercer lugar, diseñar estrategias de relacionamiento y gestión con los grupos de interés de la fundación Tiempo de Juego que le permita alcanzar la sostenibilidad financiera deseada a mediano y largo plazo.

Lo propuesto en esta investigación es relevante y pertinente porque actualmente las ONG tienen un impacto social positivo enorme, pero tienen problemas para garantizar la sostenibilidad de los programas y de sus propias organizaciones; desconocen los conceptos de responsabilidad social y gestión de los grupos de interés aplicados a las ONG y los beneficios que les puede generar su aplicación. Este proyecto de investigación busca evidenciar la importancia de la aplicación de estrategias empresariales en las organizaciones no gubernamentales como una solución a los problemas de deficiencia económica y de eficacia en su gestión, ayudando a promover causas relevantes para la sociedad y generando un beneficio mutuo.

En el marco del programa, la investigación propuesta corresponde a lo que se estudia en la Maestría de Responsabilidad Social y Sostenibilidad. Este ejercicio demuestra su valor como esquema multiplicador, sirve como hoja de ruta para futuras investigaciones en diferentes escenarios sobre estrategias empresariales para ONG, la responsabilidad social y la gestión de los grupos de interés en ONG, entre otros, con el propósito de encontrar una solución a la problemática de la sostenibilidad financiera de las organizaciones no gubernamentales.

## **Capítulo 1**

### **Contexto de la Fundación Tiempo de Juego**

#### **1.1. Contexto Histórico y Conflicto Armado**

Desde sus inicios en el 2006, la fundación TdJ nace bajo el yugo del conflicto armado en Colombia. Para entender su entorno y sus frentes de acción es necesario entender los hitos históricos del conflicto y su contexto en la actualidad. Es importante resaltar, que en general, las ONG han sido actores importantes durante los largos años de guerra porque lideran múltiples iniciativas, perspectivas y realidades a favor de la paz. Además, algunas de ellas trabajan por superar las raíces del conflicto, en poner límites a la destrucción producida por los diferentes actores armados y en fomentar una opinión pública favorable a una salida negociada, como es el caso de la fundación Tiempo de Juego.

##### **1.1.1. Breve Reseña Histórica del Conflicto Armado**

El conflicto armado en Colombia se remonta a los años 60, época en la cual surgieron grupos al margen de la ley, principalmente el Ejército de Liberación Nacional (ELN) y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC). Las consecuencias de dicho conflicto obligaron al gobierno colombiano a buscar soluciones de distinta índole (Combate militar, diálogos, campañas de sensibilización, entre otras) las cuales varían dependiendo de los gobernantes de turno y sus planes políticos. A pesar de esto, al día de hoy ninguna de dichas soluciones han tenido éxito y el conflicto continúa. (Amaya, 2014)

Según expertos de la Comisión Histórica del Conflicto y sus Víctimas, esta lucha ha dejado miles de damnificados y una responsabilidad compartida entre el Estado y los grupos armados ilegales (guerrillas y paramilitares). Esta disputa es reconocida a nivel internacional por sus manifestaciones de violencia y por las graves consecuencias a lo largo y ancho del territorio colombiano. Con el pasar de los años, el conflicto armado se ha ido transformando tanto en los actores que participan en él, como en su ideología política, estrategias de actuación y su configuración geográfica. (Alto Comisionado para la Paz, 2015)

Examinar la mencionada confrontación en Colombia y su situación actual, es pensar en una historia de más de 50 años entre las negociaciones con los grupos armados, la construcción de la paz y el bienestar del pueblo. Las estadísticas que arroja la Comisión Histórica del Conflicto y sus Víctimas, muestra que entre 1958 y el 2012 murieron más de 220.000 personas como consecuencia de esta problemática, de las cuales el 81% eran civiles (180.000 personas). Por su parte, el Registro Único de Víctimas de la Unidad para Atención y Reparación Integral a las Víctimas reporta un total de 25.007 casos de desaparición forzada, ocurridos entre los años 1985 y 2012. Se puede afirmar que el conflicto colombiano se constituye como uno de los más prolongados del mundo, donde la población civil es la que ha sufrido los mayores daños. (Informe General del Centro Nacional de Memoria Histórica, 2013, p.32)

Según el Informe General del Centro Nacional de Memoria Histórica (2013), se identificaron cuatro periodos de evolución del conflicto:

El primer periodo (1958-1982) marca la transición de la violencia bipartidista a la subversiva, caracterizada por la proliferación de las guerrillas que contrasta con el auge de la movilización social y la marginalidad del conflicto armado.

El segundo periodo (1982-1996) se distingue por la proyección política, expansión territorial y crecimiento militar de las guerrillas, el surgimiento de los grupos paramilitares, la crisis y el colapso parcial del Estado, la irrupción y propagación del narcotráfico, el auge y declive de la guerra fría junto con el posicionamiento del narcotráfico en la agenda global, la nueva Constitución Política de 1991 y los procesos de paz, así como las reformas democráticas con resultados parciales y ambiguos.

El tercer periodo (1996-2005) marca el umbral de recrudecimiento de la confrontación. Se distingue por las expansiones simultáneas de las guerrillas y de los grupos paramilitares, la crisis y la recomposición del Estado en medio del conflicto armado, y la radicalización política y de la opinión pública hacia una solución militar del conflicto. La lucha contra el narcotráfico y su imbricación con

la lucha contra el terrorismo renuevan las presiones internacionales que alimentan dicha situación, aunado a la expansión del narcotráfico y los cambios en su organización.

El cuarto periodo (2005-2012) marca el reacomodo del conflicto en Colombia. Se distingue por una ofensiva militar del Estado que alcanzó su máximo grado de eficiencia en la acción contrainsurgente, debilitando pero no doblegando la guerrilla, que incluso se reacomodó militarmente. Paralelamente se produce el fracaso de la negociación política con los grupos paramilitares, lo cual deriva en un rearme que viene acompañado de un violento reacomodo interno entre estructuras altamente fragmentadas, volátiles y cambiantes, fuertemente permeadas por el narcotráfico, más pragmáticas en su accionar criminal y más desafiantes frente al Estado.

Establecer las dimensiones reales de la violencia producida por la guerra es una tarea casi imposible. En primer lugar la recopilación de la información es precaria debido a la falta de voluntad de los dirigentes políticos para aceptar la realidad y afrontarla. En segundo lugar hay que sumarle otros obstáculos logísticos para la recuperación de la información, como son la extensión geográfica y su continuidad en el tiempo. Finalmente, existe la dificultad para diferenciar los actores y atentados debido al silencio de las víctimas o testigos por temor a que estos actores tomen represalias, lo que impide la denuncia y las investigaciones judiciales. (Informe General del Centro Nacional de Memoria Histórica, 2013, p.31)

En Colombia se han llevado a cabo cinco intentos de negociación entre las guerrillas y el Estado. Las negociaciones de paz tuvieron lugar en cinco periodos de gobierno: Belisario Betancur (1982-1986); Virgilio Barco (1986-1990), César Gaviria (1990-1994), Ernesto Samper (1994-1998) y, por último, Andrés Pastrana (1998-2002). Si bien estos intentos de diálogo no lograron erradicar la lucha armada en Colombia son antecedentes que ayudaron a replantear las estrategias de negociación y dejan una hoja de ruta que sirve al proceso actual. (Durán, Sarmiento, & Caraballo, 2010)



El 28 de agosto del 2012, el Presidente Juan Manuel Santos anunció el inicio de las negociaciones de paz con las FARC con *El Acuerdo General para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera* (Mesa de Conversaciones, 2012), que marcó el inicio del proceso de paz y el final de la fase exploratoria. El objetivo principal de estas negociaciones es la culminación del conflicto en su totalidad. Dentro del acuerdo general se estipularon seis puntos claves:

Política de desarrollo agrario integral, participación política, fin del conflicto, solución a la problemática de las drogas ilícitas, determinar quiénes son las víctimas del conflicto armado y los mecanismos de implementación, verificación y refrendación de los acuerdos. Los países garantes en estas negociaciones son Noruega y Cuba. (Oficina del Alto Comisionado para la Paz, 2016, p.p 4-5)

Después de tres años de negociaciones con las FARC y de superar varias crisis, el 23 de junio del 2016 en La Habana, frente a líderes mundiales, sector político y víctimas, el presidente Juan Manuel Santos y el máximo jefe de la guerrilla, Timoleón Jiménez, firmaron el acuerdo sobre uno de los puntos más importantes de la negociación, el fin del conflicto. El presidente Santos afirmó que:

No solamente se acordaron el fin de las confrontaciones -con un cese del fuego y hostilidades bilateral y definitivo-, sino que también se definió un cronograma preciso para que la guerrilla deje las armas para siempre. Esto significa ni más ni menos que el fin de las FARC como grupo armado. (Presidencia de la República, 2016).

A pesar de que varios países y organizaciones internacionales recibieron con beneplácito la firma del histórico acuerdo de cese al fuego bilateral y desarme de la guerrilla, sellado en junio del presente año (2016), la opinión pública en Colombia se encuentra polarizada sobre los diálogos con estos grupos armados, si bien hay un alto número de personas a favor del proceso de paz, hay otros colombianos con inconformidades y dudas frente al mismo.

Existe todavía mucho desconocimiento sobre el proceso de paz en general, hay colombianos que no están dispuestos a ceder nada a estos grupos insurgentes, no creen en sus buenas intenciones, pero desconocen los puntos claves de la agenda o como se van a desarrollar. Esto se pudo ver reflejado en los resultados del plebiscito realizado por el Gobierno Nacional el 1 de octubre de 2016, una de las votaciones más trascendentales de la historia del país que buscaba la ratificación de estos acuerdos de paz. Según la Registraduría Nacional, el NO ganó con el 50.23% de los votos contra el 49.76% del SI, lo cual no permitió la refrendación del proceso y reafirma la división que existe en el país en torno a esta problemática. (Registraduría Nacional del Estado Civil, 2016)

Si bien el plebiscito no dio los resultados esperados, el proceso de paz con la guerrilla de las FARC sigue vigente, el pueblo colombiano aún tiene la oportunidad histórica de acabar con el conflicto armado a través de una salida política que permita iniciar la fase de construcción de paz y reconstrucción del país. Los colombianos le deben decir sí a la paz, para tener un futuro diferente; mejorar la calidad de vida de muchas víctimas; para tener más oportunidades, más inversión y más empleo; para generar mayor inclusión social y generar más crecimiento y equidad. Hoy el sueño de muchos colombianos puede llegar a la realidad, pero para ello es necesario la comprensión de los términos del acuerdo y la generosidad con la integración social de todos. Es indispensable poner por encima de todo, la dignidad humana y los derechos fundamentales de todos los colombianos. Como lo dice el Presidente Juan Manuel Santos, hay que reconocer que “incluso una paz imperfecta es mejor que una guerra perfecta” (Periódico El Comercio, 2016)

### **1.1.2. El Conflicto Armado en el Municipio de Soacha**

No es fácil analizar a simple vista los actores armados del escenario paramilitar en el sector de Altos de Cazucá puesto que existen diferentes prácticas criminales como el narcotráfico y la delincuencia común organizada. Según Pinzón (2007, p.276) “La situación en Altos de Cazucá no es homogénea, en algunos lugares la dinámica está marcada por pandillas; en otros, por grupos paramilitares o guerrilleros, incluso en unos lugares varios de estos actores hacen presencia simultáneamente”

Desde la década de los ochenta, las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia, Ejército del Pueblo (FARC-EP) han sido reconocidas en los sectores periféricos de Bogotá, D.C. Sin embargo, no es sino hasta el año 2000 cuando el bloque capital, al mando de Miguel Arroyave, gana la disputa por la zona a grupos guerrilleros de las FARC-EP y es cuando las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC) se instalan en este territorio. (Pinzón, 2007)

En enero del 2001, Carlos Castaño hizo el anuncio oficial antes los medios de comunicación de la presencia de las AUC en Cundinamarca y Bogotá por medio del Frente Capital. “El anuncio también señaló que el nuevo frente de las AUC operarían en los cascos urbanos de los municipios de Soacha, Facatativá, Sasaima, Tunja y la Calera” Pérez, 2004, p.10)

Los grupos paramilitares “centraron su interés en dos tipos de acciones: control de la población marginal y el manejo de los negocios ilegales que les dejaran ganancias. Razón por la cual existían disputas entre las FARC-EP y las AUC” Duncan & Flores (2006) citado de Pinzón (2007). Según lo que se ha podido establecer, la estrategia paramilitar en Bogotá y la periferia ha consistido en crear un cerco a su alrededor para evitar la expansión de la subversión, especialmente de las FARC-EP, y de este modo crear un corredor estratégico para sus propósitos ilícitos. Observatorio de DDHH y DHI, Vicepresidencia de la República (2005) citado de Pérez (2007)

A la llegada del Frente Capital, las rentas en Bogotá y Soacha ya estaban organizadas y eran controladas por delincuencia común organizada. Las organizaciones delictivas más consolidadas se dedicaban al expendio de estupefacientes, asaltos bancarios, piratería terrestre, “paseos millonarios”, fleteos, hurtos a residencias y vehículos. (Pérez, 2004)

Como solución a esta problemática, comerciantes y líderes de las Juntas Comunales de las localidades de Ciudad Bolívar, Kennedy y Bosa, al igual que el caso urbano de Soacha, especialmente en Altos de Cazucá dieron origen a un tipo de “servicio local de

seguridad” el cual consistía en contratar individuos con historial delictivo, para “eliminar” a los delincuentes reconocidos. Aquellos que eran capturados en flagrancia con frecuencia eran muertos a golpes y patadas por integrantes de estos sindicatos, a manera de escarmiento. (Pérez, 2004)

De esta manera Altos de Cazucá se convirtió en objetivo de los paramilitares en su avanzada hacia Bogotá y la periferia. No es de extrañar que, desde su establecimiento en Bogotá, ~~buscaban a los líderes de las~~ ~~organizaciones~~ ~~de~~ ~~controlar~~ ~~estas~~ ~~organizaciones~~. Fue así como las cabezas visibles de esta estructura contactaron y contrataron a jóvenes sicarios con reputación ya establecida en los barrios periféricos de Bogotá y Soacha. (Pérez, 2004)

Para controlar la zona, estos grupos introdujeron hombres de su organización en la población local, crearon grupos de “limpieza social”, cometieron masacres y asesinatos selectivos (a líderes comunales y a quien se les opuso), reclutaron jóvenes, generaron para algunos habitantes un tipo particular de posibilidades económicas, amenazaron y provocaron desplazamientos, crearon una pretensión de seguridad a los habitantes del lugar, subordinaron a la delincuencia, controlaron organizaciones sociales e instauraron códigos de convivencia. (Pinzón, 2007)

Según González (2014, p.54)

A pesar de que entre el 2003 y 2006 se logró la desmovilización de más de 30.000 miembros de las guerrillas y paramilitares, la ausencia de varios de sus comandantes de rango medio y la re movilización de ex integrantes dio origen a nuevos grupos articulados denominados Bandas Criminales (BACRIM)

Actualmente este es el panorama al que se tiene que enfrentar la fundación Tiempo de Juego, trabajando en esta comunidad altamente vulnerable, que al día de hoy sigue teniendo problemas de inseguridad, sobrepoblación, pobreza e invasiones peligrosas, secuelas que ha dejado el conflicto armado en este territorio.

### **1.1.3. Fundación Tiempo de Juego Contribuye a la Paz en Colombia**

La filosofía de la fundación TdJ está relacionada con el deporte y la cultura como herramienta para la paz y la construcción de un mejor país. TdJ nace como una escuela de fútbol en el municipio de Soacha, al identificar que el exceso de tiempo libre hacía que los jóvenes estuvieran expuestos a las problemáticas de su entorno como pandillas, drogas, embarazo temprano y violencia, entre otros, e identificó el poder que tiene el deporte para transformar la realidad de muchos de sus participantes. (Página Web Fundación Tiempo de Juego)

Según Levermore & Beacom (2009) citado de Sobotová, Šafaříková & Martínez (2016, p.520) “especialmente en los últimos 15-20 años, el deporte y la actividad física han sido aprovechados como instrumentos que pueden contribuir al cambio social y al desarrollo y fomento de los procesos de paz” generando espacios que contribuyen a la prevención y resolución de conflictos.

El fútbol es el deporte insignia de Colombia, esta actividad deportiva permite la integración y la transformación como pueblo. Según el Ministerio del Interior (2014, p.9) “el 94% de los colombianos considera esta actividad como importante o muy importante. Y lo es porque contribuye a alejar a los jóvenes del vicio y la violencia; les da oportunidades, recrea, une al país, favorece el bienestar físico, enseña disciplina, superación y genera identidad”. Se puede afirmar que no hay otro deporte en Colombia que identifique más a los habitantes como nación que el fútbol.

De acuerdo con el libro *El Poder del Fútbol*, “el fútbol es importante para la sociedad colombiana por su impacto en el crecimiento y desarrollo de los niños y jóvenes” (Ministerio del Interior, 2014, p.19), al ser un deporte en equipo, permite que exista una interacción frecuente con otras personas, lo que le facilita a organizaciones como TdJ formar nuevos vínculos sociales, lazos de amistad y trabajo en equipo entre los niños y jóvenes, reforzando el valor de la confianza entre los participantes, fortaleciendo los lazos sociales existentes entre ellos y creando un mundo entre amigos.

En este sentido, TdJ ha hecho una gran apuesta por construir paz y convivencia a través del deporte, participando activamente en proyectos sociales, política pública, campañas de sensibilización e incluso en la academia con el fin de aportar a un objetivo colectivo, como es la paz para el pueblo colombiano y generar habilidades para la vida en niños, niñas y jóvenes.

De la mano del Gobierno Nacional y otras organizaciones no gubernamentales, TdJ ha participado en la creación de una iniciativa propuesta por el Ministerio del Interior que busca aportar a la reconciliación del pueblo colombiano apostándole a la erradicación de la violencia en el fútbol. Esta política Pública es una ruta de acción para fortalecer las políticas de seguridad y convivencia, tanto en el fútbol profesional, como en el fútbol recreativo, así como para impulsarlo como herramienta de transformación social. (Ministerio del Interior, 2014)

Además, como eje central de la fundación, TdJ ha adelantado proyectos y campañas sociales de sensibilización a lo largo de sus 10 años de existencia. Un claro ejemplo es la campaña realizada el 11 de noviembre del 2016 con el apoyo de la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) donde llevó a cabo una actividad preliminar del proyecto “Juguémosle a la paz”, cuyo objetivo principal es fortalecer el tejido social, generando vínculos de confianza entre las personas en procesos de reintegración y las comunidades receptoras de Bogotá y Soacha, todo esto en torno a actividades deportivas, artísticas y culturales, promoviendo valores para la construcción de una cultura de paz. (Página Web Fundación Tiempo de Juego)

Desde la perspectiva académica, TdJ participa activamente en el movimiento del fútbol para la paz y la reconciliación en Colombia, Gol&Paz, la cual tiene como objetivo agrupar organizaciones, empresas, entidades del gobierno en iniciativas que promueven la paz y la reconciliación a través del poder del fútbol. Asimismo, la fundación está siempre dispuesta a participar en proyectos de investigación académica que les permita contribuir con su misión y los ayude a superar sus principales desafíos.

## **1.2. Contexto Social y Geoespacial**

La fundación Tiempo de Juego nace en la comunidad Altos de Cazucá, municipio de Soacha, en el departamento de Cundinamarca, Colombia y atiende las necesidades de esta población. Si bien la sede administrativa se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, la fundación cuenta con instalaciones en Altos de Cazucá (Casa sede regional, negocios sociales, canchas de fútbol, sala solar de aprendizaje) dónde opera su sede principal.

Actualmente la fundación desarrolla dos proyectos adicionales, el primero de ellos se encuentra ubicado en Santa Marta, departamento del Magdalena, Colombia, llamado “Hotel - Escuela el Habitante” donde proveen capacitación y empleo a jóvenes de las comunidades vulnerables de Santa Marta, promoviendo un modelo turístico socialmente responsable en esa ciudad. El segundo proyecto se encuentra ubicado en Timbiquí, en la costa Pacífica del departamento del Cauca, Colombia, donde se inició el sueño de niñas y niños indígenas y afro descendientes que gracias al apoyo de organismos internacionales les permite desarrollar actividades de empoderamiento juvenil acompañados del arte y el deporte. (Página Web Fundación Tiempo de Juego)

Con el fin de centrar la investigación en un único territorio se escogió Altos de Cazucá por ser la sede principal de la fundación y por su cercanía con Bogotá, lo cual permite tener un acercamiento constante tanto con la fundación, como con sus grupos de interés. Además, el nivel de desarrollo de las actividades es más frecuente, por ende, existe un mayor registro de información.

Este apartado se considera relevante para esta investigación porque a través de estos indicadores socioeconómicos se puede analizar y entender el estado actual del municipio de Soacha, que es donde opera la fundación Tiempo de Juego, y permite identificar las debilidades y potencialidades del territorio.

### **1.2.1 Ubicación Geográfica**

El municipio de Soacha, “limita al norte con el área urbana de Bogotá; al noroccidente con los municipios de Mosquera y Bojacá; al oriente con el municipio de Pasca y al sur

con las municipalidades de El Colegio, Granada, Silvania y Sibaté” (Pérez, 2004, p.36) y es el municipio más poblado del departamento de Cundinamarca.

Por su parte, los Altos de Cazucá y la Ciudadela Sucre, representan la comuna cuatro del municipio de Soacha y se encuentran ubicadas en la falda de la montaña, al costado oriental del municipio. “Está formada por asentamientos sin titulación. Según el testimonio de líderes comunitarios, existen de 40 a 44 barrios no legalizados; además, no se distinguen a simple vista los límites entre el área urbana de Bogotá y Altos de Cazucá” (Pinzón, 2007, p.273). En la actualidad, Altos de Cazucá posee un grave problema de informalidad en las viviendas: precariedad y falta de servicios públicos.

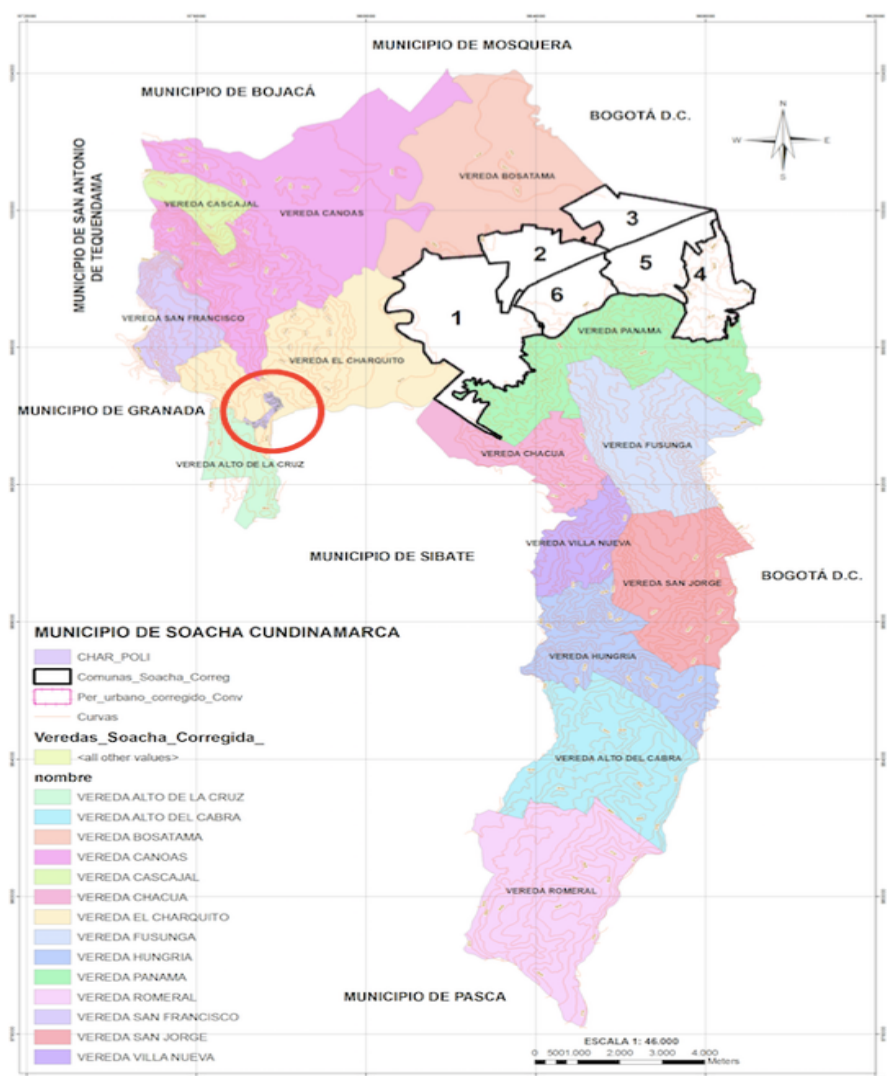


Figura 1. Mapa Límites Urbano y Rural de Soacha.



Fuente: Alcaldía Municipal de Soacha (s.f)

### 1.2.2. Aspectos Demográficos

El municipio de Soacha cuenta con un desarrollo intermedio, está conformado por una población de 522.442 habitantes, que corresponde al 19.1% del porcentaje población municipal del total departamental de acuerdo con el DANE 2016, de los cuales 264.552 son hombres y 257.890 son mujeres. Desagregando la información por rango de edad 329.059 es población potencialmente activa, entre (>15 o <59 años), en el mismo rango de edad 193.383 es población inactiva.

**Tabla 1.**

*Ficha de Caracterización Territorial Soacha*

Total	522.442
Porcentaje población municipal del total departamental	19,1%
Total población en cabeceras	516.435
Total población resto	6.007
Total población hombres	264.552
Total población mujeres	257.890
Población (> 15 o < 59 años) - potencialmente activa	329.059
Población (< 15 o > 59 años) - población inactiva	193.383

Fuente: Ficha de caracterización territorial – DNP, 2016

El poblamiento de esta zona ha sido desordenado debido al desplazamiento y la pobreza que ha ocasionado el conflicto en Colombia. Además, su ubicación en la montaña hace que sea un lugar de alto riesgo, cuando llueve sus calles sin pavimento se convierten en barrizales y muchas de sus casas de latas o maderas son sepultadas por la tierra.

### 1.2.3. Desplazamiento Forzado

El fenómeno de desplazamiento forzado ha sido una problemática funesta en todo el territorio nacional, ha transformado estructuras económicas, políticas y sociales de muchos municipios afectados. Además, se ha convertido en una estrategia de guerra usada por los grupos insurgentes que participan en el conflicto armado con el fin de expropiar a personas de sus territorios para así desarrollar actividades ilícitas como el narcotráfico y la minería ilegal, entre otros, lo cual les permite generar ingresos para la continuidad de la guerra.

En varios municipios de la Sabana más de la mitad de la población no es oriunda de su territorio, tal es el caso de Soacha, en donde el 58% de su población proviene de otros municipios de acuerdo con la Encuesta Multipropósito 2014 realizada por la Secretaría Distrital de Planeación y el DANE.

La mayoría de desplazados son víctimas que llegaron a este territorio huyéndole a la violencia.

Fenómenos sociales tales como la violencia intrafamiliar, la venta y consumo abusivo de sustancias psicoactivas, la formación de pandillas y bandas criminales, que son frecuentes en sectores de pobreza, se amalgaman con la presencia del conflicto armado, generando un ambiente de violencia en el que la población juvenil, especialmente masculina, se constituye en la principal víctima (Tovar & Sacipa, 2011, p.36)

En palabras de González (2014, p.86) “La comuna en donde hay mayor concentración de población desplazada es la cuatro, en donde se ubican barrios conocidos como Altos de Cazucá, el Oasis, Ciudadela Sucre, San Rafael, La Isla, Bellavista, Luis Carlos Galán, Julio Rincón y El Progreso”, este territorio presenta altos riesgos de deslizamientos por encontrarse ubicado en la parte superior de la montaña. Además, es una de las zonas más pobres del municipio al no contar con una adecuada red de servicios públicos y de enfrentar problemas sociales como la delincuencia común y la presencia de grupos armados.

Soacha es uno de los municipios con mayor número de desplazados, con un registro de 8411 hogares. La recepción de estos hogares alcanzó las cifras más altas en el año 2007, según Registro Único de Población Desplazada (RUPD), situación que obedece en parte a la ubicación geográfica del municipio y a la cercanía que tiene con la capital del país. Las personas y familias que llegan a este territorio buscan mejores condiciones económicas y acceso a mercado laboral, lo cual acelera el crecimiento poblacional (Gobierno Municipal de Soacha, 2012)

Según Ana María Ibáñez (citada en Universidad de los Andes, 2008) Una de las características principales de la población desplazada es que las familias están compuestas en su mayoría por madres cabezas de familia, por cuanto las diversas manifestaciones de la violencia ha causado la muerte de sus esposos o parejas. Estas mujeres se encuentran en una situación de desventaja frente a la población no desplazada, en parte, porque no pueden desempeñar las actividades económicas tradicionales de sus comunidades al no contar con tierras para el desarrollo de actividades agrícolas o pecuarias. Adicionalmente, la interrupción de su escolarización las margina del mercado laboral y las obliga a someterse a trabajos mal remunerados.

Es importante resaltar que:

Prácticamente el 95% de la población desplazada está por debajo de la línea de pobreza y un 71,6% está por debajo de la línea de pobreza extrema. De hecho, un 42% de los colombianos que viven en pobreza extrema son población desplazada. Universidad de los Andes (2008, p.51)

Si bien las principales causas del desplazamiento forzado son las hostilidades y las amenazas de los grupos insurgentes, la Fuerza Pública también hace parte de la lista de actores causantes de este fenómeno por violaciones a los Derechos Humanos, protagonizadas por el Ejército y la Policía; un claro ejemplo son los llamados "falsos positivos": asesinato de civiles a los que miembros de las fuerzas armadas disfrazaban y reportaban como miembros de grupos armados ilegales. (González, 2014)

#### **1.2.4. Índice de Pobreza**

De acuerdo con el mapa social del Departamento de Prosperidad Social (2016), el municipio de Soacha presenta 105.100 hogares pobres, según el Índice de Pobreza Multidimensional. Con base en este índice, el número de personas en zonas rurales que son pobres equivale a 3.113 habitantes en comparación con el número de personas en zonas urbanas que es de 139.844 habitantes, una cifra significativamente superior, lo cual demuestra la fuerte brecha entre la zona urbana y la rural.

Tanto la Agencia de la ONU para los Refugiados [ACNUR] (s.f) como Médicos sin Fronteras coinciden en que, “la mayor parte de la población de Altos de Cazucá es muy humilde, procede de zonas rurales y, sobre todo en el caso de los desplazados, encuentran grandísimas dificultades para adaptarse a las condiciones de vida del lugar”. Se trata de una zona marginal, de pobreza extrema y que desde hace casi una década se ha convertido en uno de los lugares del país donde mayor población en situación de desplazamiento y vulnerabilidad recibe.

El índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI), identifica la proporción de personas y/o hogares que tienen insatisfecha alguna (una o más) de las necesidades definidas como básicas para subsistir en la sociedad a la cual pertenece el hogar. Capta condiciones de infraestructura y se complementa con indicadores de dependencia económica y asistencia escolar. Según la Alcaldía de Soacha, el porcentaje de personas que viven en la pobreza en el municipio de Soacha es del 67%, mientras que el número de hogares con NBI en la zona rural es del 15.34% como se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla 2.**  
*Indicadores Situación Socioeconómica Municipio de Soacha*

<b>Indicador</b>	<b>Rural</b>	<b>Urbano</b>	<b>Total</b>
No. de hogares con NBI	15.34%		0.00
No. de hogares con vivienda inadecuada	3.4%		0.00
No. de hogares con servicios públicos inadecuados	4.0%		0.00
No. de hogares con hacinamiento crítico	6.3%		0.00
No. de hogares con alta dependencia económica	2.5%		0.00
No. de hogares con ausentismo escolar	2.8%		0.00
No. de hogares en la miseria	3.02		0.00

Fuente: Alcaldía de Municipal de Soacha (s.f)

Hay que tener en cuenta, que no sólo los indicadores de infraestructura son los que determinan la pobreza en la zona; los habitantes de “La Loma”, como llaman a Altos de Cazucá, son pobres por la falta de opciones para tener una vida digna. Desde el enfoque de Desarrollo Humano, Amartya Sen “propone a la pobreza como la privación de

capacidades básicas y no meramente como la falta de ingresos, que es el criterio habitual con el que se identifica la pobreza" (Sen, 2000, p. 114). Esto quiere decir que una persona pobre es aquella que no tiene la capacidad de desarrollarse como quisiera para adquirir los mínimos niveles de vida. En el caso de Altos de Cazucá su capacidad de desarrollo es limitada. Prueba de ello, es la falta de oportunidades que tienen los jóvenes para alcanzar los objetivos en sus proyectos de vida.

Es importante recalcar que existe una baja presencia institucional del Estado, al caminar por la calles de Altos de Cazucá, se puede ver a simple vista la falta de planeación urbanística y de servicios públicos. La evidencia más palpable de esta premisa son las condiciones legales de ciertos terrenos, los cuales presentan irregularidades jurídicas; es el caso de espacios que ni siquiera han sido legalizados. Es decir, que no cuentan con reconocimiento legal, lo cual no les permite tener acceso a los servicios básicos, por no estar constituidos legalmente como barrios.

#### 1.2.4. Violencia Urbana y Reclutamiento Forzado

De acuerdo con el Informe Departamental de Hechos Victimizantes (2012) el municipio de Soacha recibe la mayor proporción de personas que denuncian hechos victimizantes. Para el año 2012, se recibieron 36.522 denuncias de personas que habían sido víctimas de alguno de los siguientes casos: Delitos contra la integridad y libertad sexual, lesiones personales, desaparición forzada, reclutamiento ilegal, homicidio, secuestro y tortura.

**Tabla 3.**

*Principales Municipios y Ciudades en Incidencia del Hecho Victimizante*

Declaración		Ocurrencia	
Municipio	No. Personas Declarantes	Municipio	No. Personas Ocurrencia
Soacha	36.522	La Palma	8.975
Fusagasugá	6.968	Viotá	8.648
Viotá	5.913	Caparrapí	4.118
La Palma	4.893	Medina	3.296
Facatativá	4.580	Yacopí	3.042

Nota: Universo de víctimas. Elaboración Red Nacional de Información-Grupo Análisis e Investigación. Tomado de: Informe Departamental de Hechos Victimizantes, 2012.

A nivel de los municipios de residencia de las víctimas, se observa que Soacha es el municipio con mayor participación en todos los hechos victimizantes, concentra 54% de las víctimas de reclutamiento ilegal de niñas, niños y adolescentes, el 51% de delitos contra la libertad y la integridad, el 40% de las víctimas de tortura, el 33% y 32% de lesiones personales sin incapacidades permanentes y con incapacidades permanentes, el 30% de desaparición forzada, el 29% de homicidio y el 26% de víctimas de secuestro. (Informe Departamental de Hechos Victimizantes, 2012)

De acuerdo con la Corporación Infancia y Desarrollo (2010), en el municipio de Soacha se ha desarrollado un proceso silencioso de vinculación de niños y jóvenes al conflicto armado. Al igual que en otras regiones del país, los grupos insurgentes de forma directa y abierta reclutan a niños y jóvenes para incluirlos en sus estructuras y prácticas militares, de modo que realicen tareas de inteligencia, mensajería, comercio ilícito y control territorial. Estos grupos cotidianamente amenazan y hostigan a estos jóvenes con el fin vincularlos a los grupos armados presentes en esta zona.

**Tabla 4.**

*Principales Municipios según lugar de Ocurrencia y Hecho Victimizante*

Municipio	Víctimas	Municipio	Víctimas
Delitos contra la Libertad y la Integridad Sexual		Lesiones Personales (sin incapacidades permanentes)	
Soacha	8	Chaguaní	29
Paratebuena	2	La Palma	23
Quetame	2	Fusagasugá	21
Caparrapí	2	Cachipay	19
Albán	2	Soacha	14
Desaparición Forzada		Reclutamiento ilegal de niños, niñas y adolescentes	
Guaduas	102	La palma	20
Soacha	80	Soacha	18
Paratebuena	67	Cabrera	9
La Palma	62	Girardot	8
Yacopí	60	Guaduas	8
Homicidio		Secuestro	
La Palma	799	Fusagasugá	99

Soacha	666	Guayabetal	74
Caparrapí	596	Villeta	52
Silvania	567	Machetá	49
Fusagasugá	516	Soacha	48
Lesiones Personales (con incapacidades permanentes)		Tortura	
Soacha	39	Soacha	28
Caparrapí	25	Yacopí	25
Guaduas	24	La Palma	22
La Palma	24	Paratebueno	18
Silvania	22	Viotá	12

Nota: Tomado: Informe Departamental de Hechos Victimizantes, 2012

### 1.2.5. Violencia Intrafamiliar

Dentro de los principales problemas que enfrenta la población infantil de Soacha es la violencia intrafamiliar que comprende el maltrato infantil, la violencia psicológica, física y sexual.

De acuerdo con Borbón & Almario, la violencia intrafamiliar se presenta en un alto porcentaje en familias de bajos recursos y con bajo nivel de educación, situaciones que puede propiciar el consumo de sustancias psicoactivas y alcohol. De manera más precisa valga citar que:

El Instituto de Medicina Legal advierte que Soacha es el municipio de Cundinamarca que tiene el mayor número de casos de violencia intrafamiliar y sexual, al registrar en promedio 1412 casos por mes durante el año 2007. Es de resaltar que los casos reportados de maltrato infantil son demasiado elevados. En los últimos cuatro años se contabilizan cerca de 7500 casos por otros tipos de maltrato. (Borbón & Almario, 2010, p. 12).

Hay que tener en cuenta que estas cifras podrían llegar a ser superiores debido a que no todos los casos son denunciados, sobre todo si son causados por algún familiar. Es importante destacar que este tipo de fenómenos podrían ser frecuentes en familias desplazadas gracias a las huellas psicológicas que dejan las atrocidades de la guerra y la falta de acompañamiento oportuno por parte del Estado para solucionar este inconveniente.

### 1.2.6. Embarazo en Niñas y Adolescentes

Otro problema recurrente que enfrentan las jóvenes del municipio de Soacha es el embarazo a temprana edad o no deseado, situación muy relacionada con el abandono de sus estudios y la falta de educación sexual.

Esta problemática se puede ver reflejada en una encuesta realizada por Profamilia (2005) la cual arrojó que la fecundidad en las adolescentes marginadas o en situación de desplazamiento va en aumento. Este estudio demuestra que el 37% de las mujeres entre los 15 y 19 años ya son madres o se encuentran embarazadas. Es sorprendente que entre las mujeres de 19 años de edad, un 63% ya son madres o están embarazadas de su primer hijo.

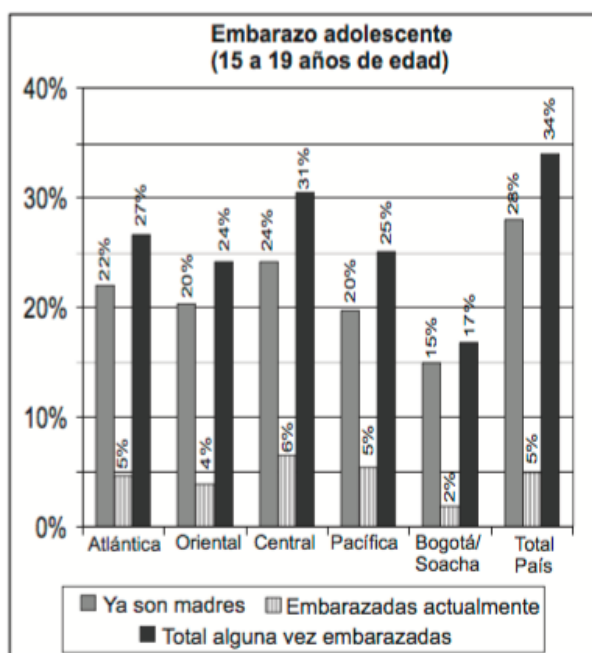


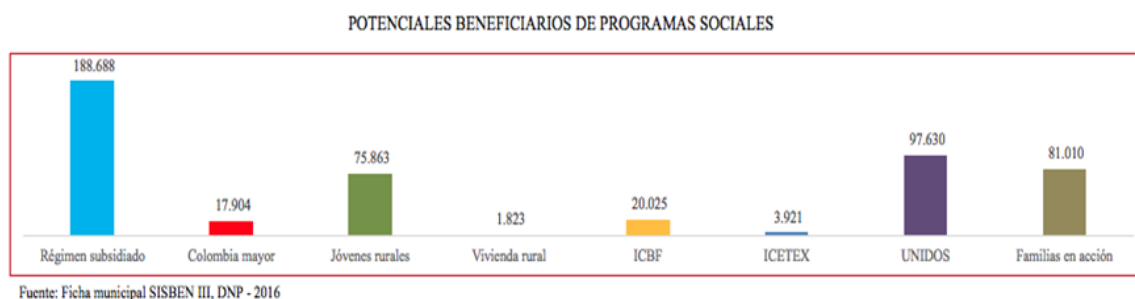
Figura 2. Embarazo Adolescente (15 y 19 años de edad)  
Fuente: Profamilia, 2005

### 1.2.7. Programas Sociales

Como se observa en el siguiente gráfico presentado por el DNP 2016 se ha reconocido que una gran parte de la población es potencial beneficiario de posibles programas



sociales. Esto significa que es fundamental el diseño o ampliación del alcance de más programas sociales de alto impacto en esta zona.



*Figura 3.* Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales. Tomado de: Ficha de caracterización territorial – DNP, 2016

En medio de este contexto, los jóvenes se encuentran entre la falta de oportunidades laborales y educativas, la pobreza y la violencia como su realidad; afortunadamente, gracias a la ayuda de TdJ los participantes tienen acceso a experiencias y actividades que les permiten generar nuevas relaciones sociales y aprenden sobre temáticas como desarrollo social, inclusión de género y trabajo en equipo, entre otros, fortaleciendo sus habilidades para la vida y contribuyendo positivamente a la creación de sus proyectos de vida.

Los beneficios que ha obtenido el municipio entorno a los proyectos sociales propuestos por TdJ se pueden ver reflejados en aspectos económicos y sociales. En lo social, estos programas ha logrado impactar la vida de los niños, niñas y jóvenes los cuáles se han visto beneficiados con los contenidos con los que cuentan los programas como son el liderazgo juvenil, aplicación de la oferta para el uso del tiempo libre, fortalecimiento de valores, cambios positivos de comportamiento y nuevas experiencias. En lo económico, a través de sus proyectos productivos TdJ a ha generado oportunidades laborales y aportado las adecuaciones físicas necesarias para operar todos sus proyectos, así como las dotaciones de los mismos.

Es fundamental la continuidad de proyectos sociales como los realizados por TdJ que responden a las necesidades socioeconómicas y culturales del territorio con un sentido humano e incluyente. Sin embargo, es indispensable un mayor apoyo por parte de las

entidades públicas y privadas y una mayor participación por parte de la sociedad civil para responder a los retos que se plantean las familias en situación de desplazamiento y vulnerabilidad. No se trata de ser asistencialistas, se trata de ayudar a transformar a las personas en seres autogestores de su cambio y progreso, brindándole las herramientas necesarias para formar unas bases fuertes tanto en la parte emocional como física. Ante tanta vulnerabilidad, se impone el sentido comunitario, el constante empeño de vivir con honradez y salir adelante.

### **1.3. Fundación Tiempo de Juego**

La fundación Tiempo de Juego compartió información para el análisis y desarrollo de esta investigación a través de documentos internos claves que permitieron conocer de manera general sus bases, estructura, metodología, programas y convenios, con el fin de tener un contexto de referencia el cual permitiera la construcción del siguiente apartado.

#### **1.3.1. Características Generales**

En la forma tan natural y espontánea como nació Tiempo de Juego se puede entrever su esencia. Nace como una escuela de fútbol que incorpora dos elementos esenciales: la metodología de “fútbol por la paz”, como una herramienta intencionada para promover la buena convivencia, la inclusión de género y las habilidades para la vida; y el modelo de “monitores”, que promueve el liderazgo de los jóvenes para que sean los promotores y coordinadores de las actividades. (Página Web Fundación Tiempo de Juego)

Con estas dos características y con la generación de muchos apoyos que se iban sumando a la iniciativa, TdJ empezó a ofrecer más alternativas y mejores oportunidades para un grupo creciente de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, quienes la realidad parecía haberles enseñado a instaurar la violencia y la pobreza en sus vidas. (Documento Interno de la Fundación: Descripción Tiempo de Juego, 2015)

Tiempo de Juego es, entonces, una fundación que busca ofrecer oportunidades significativas a través del deporte y del arte, cuyos procesos propenden por lograr la auto-sostenibilidad en las comunidades en las que se desarrollan. Para lograr esto, el alcance

de las actividades ha tenido que ampliarse, involucrando también a padres de familia y docentes de los colegios a los que asisten los chicos. (Documento Interno de la Fundación: Descripción Tiempo de Juego, 2015)

**Misión:** Tiempo de Juego busca generar habilidades para la vida en niñas, niños y jóvenes en situación vulnerable, a través de actividades deportivas, culturales y recreativas que orientan la construcción de su proyecto de vida y promueven espacios de transformación hacia la paz y la convivencia.

**Visión:** Hacer realidad los sueños de los niños y niñas.

**Servicios y productos:** En el cumplimiento de su misión, Tiempo de Juego dispone de dos fuentes de financiación propia, en primer lugar y como eje central se encuentra la Metodología Convivencial, la cual permite trabajar en cualquier tipo de sesión pedagógica, en las habilidades para la vida y en los factores que mejoran la convivencia, y potencian el liderazgo en niñas, niños y jóvenes. En segundo lugar se encuentran los negocios sociales, que son actividades que generan ingresos a las familias que se capacitan y trabajan en ellos, así como para generar ingresos a la fundación. En este momento cuentan con un taller de *screen*, una panadería y un estudio de grabación en Cazucá y un hotel en Santa Marta, donde se encuentran vinculados activamente miembros de la comunidad.

Además, la fundación tiene 7 programas de impacto social, el principal son las actividades de tiempo libre, que se ofrecen en las tres sedes; el segundo es la *Escuela de Liderazgo*, donde se forman a los Monitores, Gestores Comunitarios y a otros agentes líderes de las comunidades, ej. profesores o padres; el tercer programa es de *Alianzas Educativas*, que consiste en transferir y formar a docentes y directores en la Metodología Convivencial para transformar las formas de educación; el cuarto programa se llama *Toma y Dame*, que es de voluntariado individual o corporativo; el quinto es el programa, *Jugando en Primera*, que consiste en encontrar alianzas para ofrecer oportunidades de educación superior o primeros empleos a los jóvenes, el sexto programa, es el programa

*Gol*, se trata de generar oportunidades laborales, en donde se insertan los cuatro negocios sociales y la contratación de los Gestores Comunitarios y finalmente está el programa *Aprender Jugando*, que es el de la transferencia metodológica, este último es más un servicio de venta de la Metodología Convivencial.

**Oferta de Valor:** La oferta de valor de la fundación es la Metodología Pedagógica de Tiempo de Juego, que se llama Metodología Convivencial, pensada y construida con 11 años de trabajo, que busca desarrollar una estrategia de empoderamiento comunitario a través de la lúdica. Esta Metodología tiene la flexibilidad de adaptarse según las necesidades, por esta razón, se usa para todas las actividades de la fundación, desde las actividades de tiempo libre, en la escuela de liderazgo, hasta las alianzas con colegios y demás organizaciones, es un modelo pedagógico de transformación social donde se promueve el liderazgo juvenil.

**Estructura Organizacional:** Tiempo de Juego no cuenta con un organigrama tradicional, manejan un comunigrama el cual rompe con las jerarquías y permite una mayor flexibilidad de roles. A continuación se encontrará una pequeña descripción del equipo de trabajo.

La fundación está compuesta por un Director General, que responde a una Junta Directiva integrada por nueve personas; un equipo administrativo y financiero con oficina principal en Bogotá, el cual está compuesto por dos Coordinadoras, una administrativa y otra financiera y cuatro auxiliares, uno en cada sede donde opera la fundación (Bogotá, Cazucá, Timbiquí y Santa Marta), estas personas son las encargadas de organizar la parte financiera y presupuestal; cuentan con una persona encargada de Alianzas y Proyectos y hay 3 Coordinadores Regionales (Cazucá, Magdalena, Timbiquí) y según las actividades y necesidades de cada sede hay distintos profesionales:

- **Santa Marta:** Dos Coordinadores, uno de Proyectos y otro Psicosocial; una persona encargada de Alianzas y Recursos – Fundraising; dos Profesores, uno

- Deportivo y otro Artístico, el Gerente del Hotel Escuela El Habitante; y una persona encargada del Turismo Sostenible.
- **Timbiquí:** Una Coordinadora Psicosocial; un Coordinador Deportivo; dos Profesores, uno Deportivo y otro Artístico; y un Auxiliar Administrativo.
  - **Cazucá:** Un Coordinador Artístico, un Coordinador de Comunicaciones y Labzuca, un Coordinador de Alianzas Educativas, un Coordinador de Actividades de Tiempo Libre, un Manager Deportivo, un Coordinador de Deporte y Transferencia Metodológica, Coordinadora Programa Aprender Jugando, otros Coordinadores de apoyo.

Además, tienen una estructura de Monitores y Gestores Comunitarios, solo para la región de Cazucá, la cual consta de 14 Gestores Comunitarios con contratos laborales en la fundación y Monitores que los apoyan. En Timbiquí y Santa Marta son Monitores Voluntarios que apoyan. (Entrevista Coordinadora Alianzas y Proyectos: Diagnóstico Final, 2017)

**Número de Empleados y Voluntarios:** La Fundación Tiempo de Juego cuenta con 60 empleados, de los cuales 10 se encuentran contratados por nómina y el resto a través de contratos por prestación de servicios. Actualmente no tienen claridad de cuantos voluntarios tienen a la fecha, se encuentran en un proceso de registro para identificar el número total de voluntarios y la cantidad de horas que dedican.

**Gestión de Recursos:** Los recursos de la Fundación se gestionan a través de 4 fuentes diferentes: convenios con cooperantes nacionales e internacionales, ingresos propios, los negocios sociales y las donaciones. El objetivo principal es lograr conseguir los ingresos de lo que les cuesta operar, si en esta búsqueda se generan ingresos adicionales, entonces se logra superar con las expectativas propuestas. Como las fundaciones deben gastar todo el recurso económico proveniente de los convenios, los ingresos adicionales se generan a través de los ingresos propios y de donaciones. Actualmente la Fundación no tiene claridad de la cantidad de recaudos que hacen provenientes de donantes, en especial de las donaciones individuales. Para el caso de los negocios sociales, estos aun no generan

utilidad y los costos asociados se cubren a través de la venta de los productos o servicios y en algunos casos a través de los recursos provenientes de los convenios. Actualmente ninguno de los negocios sociales cuenta con una estructura de costos fijo muy elaborada.

**Perspectiva de la Fundación:** Actualmente se encuentran en un proceso de transición de la Fundación, donde están replanteando el modelo de trabajo y los núcleos esenciales, en ese sentido se está revisando que programas de los 7 que tienen quieren seguir haciendo, cuáles tienen que dejar de hacer porque no son parte del core del negocio de la Fundación y ocupan mucho tiempo y presupuesto y cuales se podrían transformar en negocios para generar insumos financieros para los otros programas. En este sentido, la Fundación empieza a entender que el crecimiento y los mayores esfuerzos deben estar enfocados a desarrollar habilidades para la vida en la comunidad a través de la formación de la niñez y la adolescencia, es decir, que el impacto es para toda la comunidad pero se logra a través de formar y ofrecer otras oportunidades a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

Además, según una entrevista realizada a la Coordinadora de Alianzas y Proyectos, afirma que:

“la Fundación se está planteando la idea de crear una empresa, una entidad legal diferente a la de la fundación para el programa de transferencias metodológicas y con eso poder generar ingresos financieros propios para cumplir con el objeto social... nada está definido aún pero son las conversaciones que se están teniendo en este momento, estamos tratando de replantear que hacemos”

**Proyección de Crecimiento:** Desde hace aproximadamente 4 años, la Fundación se ha ido expandiendo tanto en el número de empleados como en el número de proyectos que desarrollan. Para el año 2016 se realizaron 15 proyectos de distinta índole y en lo que va corrido del año 2017 ya tiene un poco más del doble. Por lo general, logra superar las expectativas propuestas gracias a las donaciones esporádicas que resultan, en especial en último trimestre año, las cuales no están presupuestadas y contribuyen a superar con las metas establecidas.

**Estrategia de Comunicación:** En este momento el área de comunicaciones está conformada por un profesional, dos Gestores Comunitarios y algunos Monitores, el objetivo principal de la estrategia de comunicación es contar lo que hace la fundación y mostrar los aliados que tienen. Actualmente se encuentran en un proceso de fortalecimiento de esta área para tener mucho más claro cómo se venden, que venden, y a quienes le venden, y en ese sentido poder posicionar por ejemplo la estrategia de donaciones que se encuentra en la página web de la fundación y que no ha funcionado porque nadie la conoce y no la comunican, poder desarrollar contenido frecuente (boletines, videos, mailling, etc) para los donantes y clientes ya que la comunicación con estos grupos es muy poca, casi nula.

### **1.3.2. La Problemática Social que Aborda la Fundación**

La problemática social que aborda la fundación es delicada, se dedican a trabajar con comunidades altamente vulnerables (La comuna cuatro de Soacha y los barrios donde trabaja en Santa Marta y Timbiquí) debido a las condiciones de marginamiento y exclusión, lo cual genera una falta de oportunidades y afecta de forma particular a los NNAJ de estas poblaciones, quienes de manera temprana conviven con la pobreza y la violencia. Estas circunstancias los obligan a vivir una juventud y adultez con desesperanza y sin las capacidades necesarias para encontrar soluciones eficientes y sostenibles a sus problemas. (Entrevista Coordinadora Cultural Cazucá: Diagnóstico Inicial, 2016)

Ante la ausencia del Estado y el constante acoso por parte de los grupos armados ilegales se encuentran con frecuencia en el dilema de ceder ante las presiones de estos grupos, además, a esto se le suma la posición pasiva que asumen algunos padres de familia, quienes incluso en algunas ocasiones suelen delegarle la responsabilidad al colegio, aumentando el riesgo de fracaso. (Entrevista Coordinador Deportes Cazucá: Diagnóstico Inicial, 2016)

Frente a las múltiples ofertas tanto positivas como negativas que los NNAJ encuentran en los diferentes escenarios como el barrio, el colegio, la casa, es fundamental que cuenten

con las competencias necesarias para comprender con buen criterio sobre lo bueno y lo malo. Por esta razón, todas las actividades que ofrece TdJ a los NNAJ para el uso de su tiempo libre, están orientados a una estrategia psicosocial, con el objetivo de brindarles las herramientas y apoyos suficientes para afrontar con criterio estas propuestas. (Documento Interno de la Fundación: Descripción Tiempo de Juego, 2015)

La mayoría NNAJ asiste a las actividades que les brinda la fundación porque ven estos espacios como una oportunidad de tener interacción con otros chicos y además les proporciona una oferta de actividades permanentes, variadas y flexibles, que se estructuran con base a las solicitudes de los propios asistentes. Actualmente se lleva a cabo la metodología de “fútbol por la paz” con diferentes actividades deportivas, culturales y formativos como lo son el atletismo, break dance, baloncesto, periodismo, porrismo, música, sistemas informáticos, entre otras. Todas las actividades tienen un componente psicosocial junto con la implementación de un sistema de monitores y seguimiento evaluativo para identificar si se presentan cambios en los asistentes. (Documento Interno de la Fundación: Descripción Tiempo de Juego, 2015)

### **1.3.3. Metodología Convivencial**

En el cumplimiento de su misión, TdJ ha implementado como eje central la Metodología Convivencial derivada del modelo de *Football for Hope*, ampliando el rango de servicios hacia áreas como cultura, tecnología, artes, perspectivas de empleo, entre otras. Este simple ejercicio ha logrado mostrar una forma lúdica y didáctica de adaptar las reglas del deporte a maneras divertidas de estimular la sana convivencia en las canchas, transmitiendo valores, motivando la inclusión y transformando la realidad muchas veces nociva que los niños y niñas enfrentan en sus propias comunidades. (Documento Interno de la Fundación: Sistematización de Evaluación Interna de la Fundación Tiempo de Juego, 2017)

Esta misma metodología se desarrolla en todas las actividades de TdJ y su columna vertebral está dada por el componente psicosocial que permea todas las actividades y que le da el valor social y constructor a la metodología. A través de esa metodología se busca



a desarrollar "Diez habilidades para la vida", una estrategia promovida internacionalmente por la Organización Mundial de la Salud. (Documento Interno de la Fundación: Sistematización de Evaluación Interna de la Fundación Tiempo de Juego, 2017)

Las 10 habilidades para la vida son las siguientes:

1. **Conocimiento de sí mismo:** Implica adquirir el sentido de confianza para desenvolverse de la forma esperada en una situación específica.
2. **Empatía:** Consiste en ponerse en el lugar del otro, para intentar saber lo que quiere expresar, lo que siente y poder comprenderle mejor, reconsiderando nuestra actitud hacia los demás.
3. **Comunicación efectiva y no violenta:** Capacidad de expresarse en forma apropiada según la cultura y situaciones específicas.
4. **Relaciones interpersonales:** Relacionarse positivamente con las personas y tener la habilidad necesaria para iniciar y mantener relaciones amistosas, para contribuir al bienestar mental y social.
5. **Toma de decisiones:** Facilita la forma de manejar constructivamente las decisiones en cuanto a la propia vida y la de los demás.
6. **Solución de problemas y conflictos:** Permite enfrentar constructivamente los problemas en la vida. Problemas cotidianos de manera constructiva, creativa y pacífica.
7. **Pensamiento creativo:** Consiste en la utilización de los procesos básicos del pensamiento para desarrollar o inventar nuevas ideas relacionadas con conceptos basados en la iniciativa y la razón.
8. **Pensamiento crítico:** Es la habilidad de analizar objetivamente información y experiencias. Contribuye a la salud, al desarrollo personal y social, al ayudar a reconocer los factores que influyen en las actitudes y comportamientos.
9. **Manejo de sentimientos y emociones:** Ayuda a conocer los sentimientos y emociones propias y de los demás para ser consciente de cómo influyen en el comportamiento y a responder a ellos en forma apropiada.

**10. Manejo de las tensiones:** Facilita reconocer las fuentes de estrés y sus efectos para desarrollar una mayor capacidad de respuestas y controlarlas; realizar acciones que reduzcan las fuentes de estrés haciendo cambios en el entorno físico o en los estilos de vida.

Esta propuesta de cambio social se fundamenta en la acción comunitaria realizada por un equipo de trabajo comprometido, gestores comunitarios, monitores y docentes pertenecientes a la comunidad. Este simple ejercicio ha logrado mostrar una forma lúdica y didáctica de adaptar las reglas del fútbol a maneras divertidas de estimular la sana convivencia en las canchas, transmitiendo valores, motivando la inclusión y transformando la realidad muchas veces nociva que los NNAJ enfrentan en sus propias comunidades.

El proceso consiste en llevar como esquema de trabajo la aplicación de tres momentos de desarrollo en cualquier actividad. En el primer momento se da la bienvenida y se realizan actividades lúdicas de sensibilización, posteriormente se plantea colectivamente los acuerdos convivenciales y se eligen participativamente los monitores de convivencia. En el segundo momento se desarrollan los contenidos técnicos (temas curriculares, deportivos o artísticos) y se implementan acciones de seguimiento al cumplimiento de los acuerdos fomentando la participación de monitores sobre estos. Finalmente en un tercer momento, se hace el cierre de los contenidos técnicos, se proporciona retroalimentación sobre la sesión y la habilidad para la vida a la cargo de los monitores y se proponen un reto convivencial y una frase de fuerza con tareas para la casa o ámbitos donde el tema psicosocial del día sea aplicable. (Documento Interno de la Fundación: Cartilla Metodología Convivencial Tiempo de Juego, 2015)

Actualmente este modelo de intervención muestra excelentes resultados de los cuales hablan las familias, los colegios y los conocidos de los NNAJ que asisten al programa. Partiendo de estas opiniones, desde el 2012 se viene desarrollando un sistema de medición de impacto y levantamiento de indicadores, que busca evidenciar de manera más objetiva los cambios que suscita en un niño su asistencia regular y por consiguiente

su exposición prolongada a esta forma de abordar factores protectores. (Entrevista Director de Proyectos Soacha: Diagnóstico Inicial, 2016)

#### **1.3.4. Impacto y Beneficios**

Actualmente TdJ ha impactado alrededor de 2500 participantes, NNAJ entre los 4-18 años de edad. En Cazucá, la fundación ha desarrollado una estrecha colaboración con escuelas y profesores locales que replican la Metodología Convivencial propuesta por ellos. TdJ ha contado con el apoyo de numerosos actores locales, nacionales e internacionales (clientes y donantes) y ha comenzado a desarrollar sus propios negocios sociales. Además, ha replicado sus actividades fuera de Soacha en el departamento del Magdalena, en la ciudad de Santa Marta y en el departamento del Cauca, en la costa Pacífica, en Timbiquí. (Sobotová, Šafaříková & Martínez, 2016)

Desde el año 2015, la fundación se comprometió a consolidar y construir un sistema de evaluación y monitoreo con el fin de “captar, evaluar y dar seguimiento al impacto de sus actividades sobre los beneficiarios, sus familias y toda la comunidad de Cazucá, Soacha” (Sobotová, Šafaříková & Martínez, 2016, p.523). Con el apoyo de actores académicos involucrados en el proceso, lograron desarrollar y aplicar diversos instrumentos de investigación cualitativa y cuantitativa a través de entrevistas semi estructuradas, grupos focales y cuestionarios cuantitativos para cada uno de los participantes. (Documento Interno de la Fundación: Sistematización de Evaluación Interna de la Fundación Tiempo de Juego, 2017)

Los hallazgos de la investigación realizada arrojan los siguientes resultados: “el 100% de la capacidad instalada queda en manos de jóvenes nativos del territorio; 85% de los participantes perciben transformaciones asociadas con su interacción y relacionamiento con las otras personas de su entorno; mientras que el 70% de los NNAJ involucrados perciben cambios comportamentales vitales para sus proyectos de vida; el 82% perciben cambios positivos en sus valores, actitudes y comportamientos, que les permiten ser mejores personas; el 70% perciben cambios en sus comportamientos habituales que pueden convertirse en costumbres positivas para su vida; el 30% de los jóvenes

capacitados emprendieron voluntariamente actividades de réplica en sus territorios y finalmente el 70% de los jóvenes capacitados permanecen en el programa hasta su finalización". (Informe de Gestión Fundación Tiempo de Juego, 2016)

Tiempo de Juego mide su éxito involucrando a NNAJ a formarse en liderazgo y desarrollar habilidades para la vida, lo cual impacta directamente en la calidad de vida de los participantes y su entorno cercano. En el año 2016, la fundación impacto a 1640 niñas y niños que desarrollaron actividades en artes y deporte, 58 docentes que aplicaron la Metodología Convivencial en sus espacios de aula, 20 jóvenes vinculados laboralmente en roles de liderazgo, 16 actividades de tiempo libre ofrecidas semanalmente de forma gratuita y la primera Sala Solar de aprendizaje de Latinoamérica instalada en Cazucá. (Informe de Gestión Fundación Tiempo de Juego, 2016)

### **1.3.5. Principales Fuentes de Financiación y Mecanismos de Recaudación de Fondos**

La sostenibilidad financiera de la fundación se desarrolla mediante dos fuentes de financiación propia, en primer lugar y como eje central a través de las transferencias de la Metodología Convivencial en organizaciones públicas y privadas y en segundo lugar por medio de los negocios sociales. Adicionalmente, la TdJ obtiene ingresos a partir de los proyectos y donaciones de personas naturales, cooperación internacional y organizaciones públicas, privadas y otras ONG.

#### **Transferencia de la Metodología Convivencial**

Después de varios años, Tiempo de Juego consolidó una metodología propia, que permite combinar la promoción de las habilidades para la vida, el aprendizaje técnico de diferentes disciplinas y el desarrollo del liderazgo, la cual se encuentra permeada en todas las actividades al interior de la fundación.

Tiempo de Juego busca diversificar sus ingresos a través de la promoción y difusión de su portafolio de productos y servicios. Desde el año 2016, la fundación ofrece el servicio de la transferencia de la Metodología Convivencial en organizaciones públicas y

privadas. Actualmente cuentan con seis clientes (Activo 20-20, Frisby, Acerías Paz del Río, MSI Colombia Transforma, Fundación Plan y Chelsea) y esperan en próximos años aumentar esta red.

### **Negocios Sociales**

Son pequeños negocios sociales que generan ingresos para las familias que se capacitan y trabajan en ellos, así como para la fundación. (Página Web Fundación Tiempo de Juego).

Actualmente TdJ cuentan con los siguientes negocios sociales:

- **Hotel Escuela El Habitante:** provee capacitación y empleo a los jóvenes de las comunidades vulnerables de Santa Marta y promueve un modelo de turismo socialmente responsable en esa ciudad. La fundación ha diseñado un desarrollo turístico de alojamiento y alimentación responsable, cuyas utilidades se reinvierten integralmente en los programas sociales, lo que permite la auto sostenibilidad financiera. Además del albergue y comida en un hotel de alta calidad, atendido por jóvenes debidamente capacitados, los viajeros se podrán vincular a la oferta de actividades deportivas, culturales, lúdicas y formativas que desarrolla Tiempo de Juego en La Lucha y otras comunidades vulnerables de Santa Marta.
- **Taller de Screen:** es una unidad de producción gestionada por los jóvenes de Altos de Cazucá, cuyos rendimientos van a la fundación y se traducen en oportunidades para los niños y niñas de la comunidad. El taller dispone de equipos de alta tecnología para realizar todo tipo de impresiones de excelente calidad y a precios bajos. Además de imprimir camisetas que hoy en día visten muchos de los voluntarios y donantes de Tiempo de Juego, “Póngale Color” también provee los uniformes e implementos deportivos que requiere la fundación y sus integrantes.
- **Panadería “La Jugada”:** Es una panadería de barrio, ubicada en la entrada a Altos de Cazucá. Esta iniciativa busca involucrar a los jóvenes y a las madres de

Tiempo de Juego, brindándoles capacitación y oportunidades de trabajo. La Jugada busca mejorar el componente nutricional de los niños de la comunidad. Para ello adoptó el modelo de la fundación SoÿDoÿ, que busca combatir la desnutrición a partir del procesamiento del fríjol de soya, generando un proceso de dotación, capacitación y acompañamiento a la comunidad. Actualmente, La Jugada produce, a partir de la soya, refrigerios nutritivos y saludables para los niños y niñas que asisten a las actividades de la fundación, y otros alimentos que se venden a la comunidad para proveer ingresos adicionales a las familias y velar por la auto-sostenibilidad de la fundación Tiempo de Juego.

- **Estudio de Grabación Labzuca:** en el 2014, en Cazucá nace el sueño de Labzuca (Laboratorio Creativo de Cazucá). Gracias al apoyo de la fundación Sesana y Llorona Records se logró conseguir un estudio de grabación profesional que busca a través de expresiones artísticas y culturales generar proyectos de vida en los niños, niñas y jóvenes participantes.

### **Proyectos Nacionales e Internacionales**

Dentro de sus principales fuentes de financiación y mecanismos de recaudo de fondos se encuentran las fuentes de cooperación internacional provenientes de La Organización Internacional para las Migraciones (OIM), Comunidad de Madrid, Empower, Woman Win, Children of the Andes y la FIFA.

Por su parte entre los recursos de organizaciones y empresas nacionales, los principales donantes durante los últimos tres años están fundación Compartir, Adidas, Constructora Bolívar, Sancho, Dinissan, Colombian Power, fundación Bavaria, fundación Bancolombia, Conosur y Pat Primo. (Documento Interno de la Fundación: Descripción Tiempo de Juego, 2015)

Además, algunos de los gastos de la fundación se cubren con eventos de recaudo de fondos, como la fiesta anual, subastas de fotografía, stand up comedy y el plan padrino. Las donaciones en dólares las hacen a través de la plataforma de crowdfunding Global Giving. (Documento Interno de la Fundación: Descripción Tiempo de Juego, 2015)

A continuación, en la Tabla 5 se encuentra un resumen de los proyectos, clasificados por categorías, y los correspondientes aliados. En la Figura 4 se puede observar el mapa de aliados que apoyan los proyectos de la fundación Tiempo de Juego en el territorio de Soacha.

**Tabla 5.**  
*Proyectos y Aliados*

<b>Tipo de proyecto</b>	<b>Nombre proyecto</b>	<b>Aliados</b>
<b>Proyectos Tiempo de Juego</b>		Fundación Compartir, Stars Foundation y Oldmutual
<b>Proyecto de Diversificación Deportiva</b>	Escuelas Deportivas	Apoyo integral de ADIDAS
	Fútbol por la paz y la convivencia	Fútbol for Hope (FIFA) Fundación Bancolombia y Fútbol para la convivencia.
<b>Actividades Artísticas</b>	En La Juega Cultural	Caring for Colombia
	Segundo Tiempo, acompaña La Jugada	Childern Change Colombia y la Secretaría de Educación de Soacha
<b>Proyectos Herramientas Digitales</b>	Estudio de grabación Labzuca	Fundación FAES y Llorona Records
	Ecos de la Montaña	VASED y Sueños Films Colombia
	Sala Solar de Aprendizaje	ComputerAid y Dell
<b>Alianzas Educativas</b>	Profes en la Jugada Convivencial	Empower
<b>Proyectos Especiales</b>	Escuela de Fútbol por la Paz en Timbiquí. Cena por un cambio de juego	USAID, ACDI VOCA
	Fútbol por la Paz y la Reconciliación (Gol&Paz)	Federación Foreign Office, Street Football World, UNITAR, Unidad para las Víctimas, ACR, Todos por un Nuevo País

Nota: Elaboración propia, tomado del Informe de Gestión Fundación TdJ (2016)

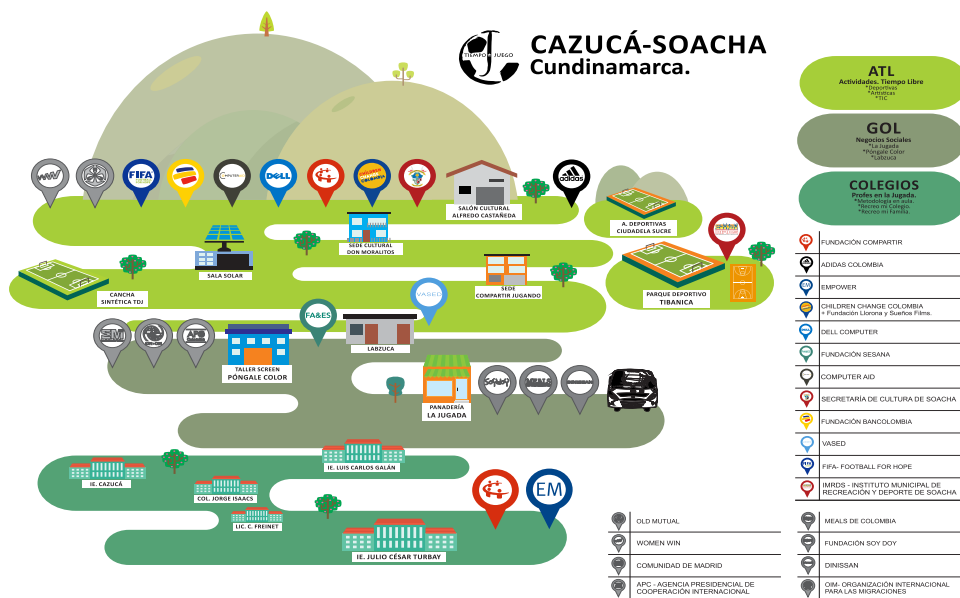


Figura 4. Mapa de Aliados Fundación Tiempo de Juego, Cazucá – Soacha. Tomado de: Informe de Gestión Fundación Tiempo de Juego (2016)

Para concluir, es importante mencionar que las estrategias propuestas por esta investigación deben responder a las necesidades del entorno donde la Fundación opera. Por esta razón, se hace fundamental identificar los factores que desde distinta naturaleza afectan o inciden en los resultados de las mismas, como es el contexto de conflicto armado en Colombia, los indicadores socioeconómicos del municipio de Soacha y la descripción de la Fundación. Lo que se pretendía con el apartado anterior, era analizar el contexto interno y externo al que se enfrenta la Fundación Tiempo de Juego con el fin de diseñar estrategias de gestión claras que resuelvan las necesidades y expectativas de este territorio. Siendo la sostenibilidad financiera de las ONG el objeto de estudio de esta investigación, el hacer una exploración profunda del entorno le permitirá a las organizaciones estar alerta sobre las tendencias y acontecimientos críticos que ocurran, para así poder gestionar de mejor manera los riesgos, aumentando las posibilidades de cumplir con los objetivos propuestos y mejorando las labores de administración.



#### 1.4. Tabla Metodológica

La Metodología de investigación es de carácter cualitativo y se divide en dos fases, la primera de ellas es la revisión de documentos secundarios relevantes (documentos de la fundación, revistas académicas, literatura académica, políticas públicas, entre otras), con el fin de abordar los conceptos y enfoques que sirvan de fundamento y orienten el estudio facilitando posteriormente su implementación en la realidad estudiada; la segunda fase es la investigación de campo (entrevistas, observaciones y talleres) trabajando de la mano con la fundación TdJ, en el desarrollo de un modelo de grupos de interés que les permita aprender de estos grupos generando mejoras en los productos y procesos y así conseguir la sostenibilidad financiera deseada.

En el caso de la presente investigación es importante resaltar que se trata de desarrollar una *metodología aplicada*, algo novedoso que busca encontrar un equilibrio entre el trabajo de investigación académico y su directa aplicabilidad en el área de responsabilidad social y sostenibilidad para el caso de estudio de la fundación TdJ.

**Tabla 6.**  
*Tabla Metodológica*

Objetivos específicos	Preguntas de Investigación	Fuentes de Información
Analizar la teoría de la sostenibilidad financiera de las ONG y su aplicabilidad en la fundación Tiempo de Juego.	• ¿Qué son las ONG?	Revisión de literatura académica disponible: - Bases de datos bibliográficas - Motores de búsqueda de contenido académico - Noticias - Blogs académicos - Revistas académicas/ Artículos
	• ¿Cuáles son las principales características de las ONG?	
	• ¿Cuáles son las principales actividades y funciones de las ONG?	
	• ¿Qué es sostenibilidad financiera para las ONG?	
	• ¿Cuáles son los elementos claves de la sostenibilidad financiera?	
	• ¿Cuáles son los beneficios de un plan estratégico?	
	• ¿De dónde provienen los ingresos de las ONG?	
	• ¿Qué debe hacer una ONG para ser sostenible?	
	• ¿Qué importancia tiene la misión, visión, valores y objetivos estratégicos para una ONG?	
	• ¿Por qué es importante tener un plan de mercadeo?	
• ¿Qué es el fundraising?		
• ¿Cómo ayuda la gestión empresarial a la sostenibilidad financiera de las ONG?		
• ¿Cuáles son las estrategias utilizadas por las ONG para encontrar la sostenibilidad financiera?		

Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación	Fuentes de Información
Diagnosticar el concepto de la responsabilidad social empresarial y la gestión de los grupos de interés e identificar la relación con la sostenibilidad financiera de las ONG.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es Responsabilidad Social Empresarial?</li> <li>• ¿Cómo se gestiona una organización responsable?</li> <li>• ¿Cuál es la perspectiva internacional frente a los temas de responsabilidad social?</li> <li>• ¿Qué son los grupos de interés?</li> <li>• ¿Por qué es importante la gestión estratégica para los grupos de interés?</li> <li>• ¿Quiénes hacen parte de los grupos de interés?</li> <li>• ¿Cómo se deben comportar los directivos de una organización con prácticas de responsabilidad social?</li> <li>• ¿Cuál es la relación entre los grupos de interés y el direccionamiento estratégico de una organización?</li> <li>• ¿Cuál es el poder de influencia de los grupos de interés?</li> <li>• ¿Qué beneficios trae para la organización gestionar un compromiso con sus grupos de interés?</li> <li>• ¿Qué incluye un modelo de gestión de los grupos de interés?</li> </ul>	<p>Revisión de literatura académica disponible:</p> <p>Artículos académicos</p> <p>Libros</p> <p>Manuales – Guías de responsabilidad social empresarial</p> <p>Bases de datos bibliográficas</p> <p>Organismos Públicos Internacionales</p> <p>Revistas de responsabilidad social empresarial</p>

Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación	Fuentes de Información
Diseñar estrategias de relacionamiento y gestión con los grupos de interés de la fundación Tiempo de Juego que le permita alcanzar la sostenibilidad financiera deseada a mediano y largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la misión y visión de TdJ?</li> <li>• ¿Cuáles son los productos y servicios que maneja la fundación TdJ?</li> <li>• ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la fundación TdJ?</li> <li>• ¿Cuál es su oferta de valor?</li> <li>• ¿Cuáles son sus actividades claves?</li> <li>• ¿Quiénes hacen parte de sus grupos de interés?</li> <li>• ¿Cuáles son los grupos de interés prioritarios?</li> <li>• ¿Qué temas les gustaría tratar con sus grupos de interés?</li> <li>• ¿Por qué quieren relacionarse con sus grupos de interés?</li> <li>• ¿Cuáles son los beneficios obtenidos por gestionar a los grupos de interés?</li> <li>• ¿Cuáles son los canales de difusión de la información?</li> <li>• ¿De qué manera recaudan fondos?</li> <li>• ¿Quiénes son sus patrocinadores?</li> <li>• ¿Cómo hacer una estrategia de relacionamiento con los grupos de interés?</li> <li>• ¿Cuáles son las recomendaciones para tener un relacionamiento exitoso con los grupos de interés?</li> </ul>	<p>Se utilizó como fuente primaria a los colaboradores de la fundación TdJ. La técnica de recolección de datos fueron seis entrevistas semi estructuradas de diagnóstico inicial, dos talleres y reuniones de seguimiento.</p> <p>Las seis entrevistas iniciales se realizaron durante los meses de abril y mayo del 2016. El objetivo principal era recolectar información sobre la fundación: estrategias de recaudación de fondos, proyectos a los que habían aplicado, quienes eran sus donantes y otros insumos que permitieran entender la sostenibilidad financiera de TdJ.</p> <p>El primer taller se hizo el 28 de octubre del 2016 y se desarrolló el tema de mapeo de los grupos de interés, es decir, la identificación, categorización y priorización de estos grupos.</p> <p>El segundo taller se realizó el 21 de abril del 2017 y se desarrollaron temas como el plan de acción, el cual incluía la capacidad de respuesta organizacional, los objetivos y metas y la estrategia de relacionamiento con los grupos de interés.</p> <p>Como fuentes secundarias fueron necesarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de gestión</li> <li>- Documentos interno de la fundación</li> <li>- Página Web de la fundación</li> </ul>

La Tabla 6 recoge los procedimientos metodológicos que pueden ser utilizados durante la investigación, en ella se encuentran los objetivos específicos, las preguntas claves de la investigación y finalmente las fuentes de información con el fin de consolidar y describir la información para facilitar su posterior análisis.

## Capítulo 2

### Una Mirada Teórica de la Sostenibilidad Financiera de las ONG

Actualmente la sostenibilidad financiera es una prioridad para las organizaciones de la sociedad civil. La reducción en la disponibilidad de los fondos de cooperación internacional, en combinación con la mayor exigencia en el perfil de la organización, que se evidencia en la evaluación del impacto de la asistencia que se brinda, ha provocado que las ONG necesiten solucionar situaciones relacionadas con su gobierno, gestión y operaciones, con el fin de ser coherentes con la percepción y las expectativas que los distintos grupos de interés tienen sobre ellos. (Revista Vinculando, 2005)

Hoy día las organizaciones se ven en la necesidad de ejecutar sus proyectos sociales y también de gestionar el financiamiento para llevarlos a cabo y así beneficiar a su población tratada. En este afán, cada vez más organizaciones se dan a la tarea de establecer relaciones a mediano y largo plazo con donantes provenientes de diferentes segmentos de la población con el fin de persuadirlos para que hagan alguna contribución económica para su causa social.

“En un mundo en el que prima la incertidumbre, con economías en permanente evolución, la operación de las ONG debe estar cada vez más sistematizada y apoyada en instrumentos de control de gestión financieros y administrativos” (Galvis & Martínez, 2011, párr. 2) es decir, se necesitan herramientas de análisis dinámico de la evolución del entorno interno y externo de la organización, con el fin de reducir la probabilidad de que ocurran eventos que aumenten los niveles de riesgo y por consiguiente traiga pérdidas económicas o de imagen que podrían desviar el objetivo social de la organización.

Al respecto hay diferentes posturas: “Pareciera que a las ONG les preocupa más su subsistencia que la gestión, por lo que muchas veces rechazan su aplicación y la sustituyen por buena voluntad”. Montero (2003) citado por Gómez (2006, p.109). Sin embargo Drucker (1990) citado por Gómez (2006, p.109) indica que “las organizaciones no gubernamentales necesitan aplicar los principios de gerencia más que las empresas,

debido a que a éstas muchas veces les falta la disciplina necesaria para alcanzar los resultados finales”. Y en la misma cita, Gómez agrega: “Las ONG están dedicadas a “hacer el bien”, pero esto no implica que las buenas intenciones sean sustitutas de los principios de organización y liderazgo, del desempeño y el alcance de los resultados”. (Gómez, 2006, p.109)

En torno a la necesidad de que las ONG gestionen su financiamiento se encuentran, entre otras, las siguientes afirmaciones:

...el sector empresarial provee el modelo más exitoso hasta el día de hoy, no para ser copiado sino para ser adaptado a la realidad de las ONG. La gran diferencia entre los dos sectores es que el excedente generado en el sector empresarial sirve para crear riqueza del individuo, y en el sector sin fines de lucro dicho excedente se reinvierte en el cumplimiento de una misión. Al fin y al cabo, sin fines de lucro no significa con fines de pérdida. Si el sector empresarial es eficiente, en teoría, las instituciones sin fines de lucro deberían ser aún más eficientes para alcanzar sus misiones. No se pueden dar el lujo de depender de un golpe de suerte. (León 2001, p.7)

En los últimos años las organizaciones no gubernamentales están inmersas en procesos de transformación, dirigidos en última instancia a mejorar tanto la calidad de sus actuaciones sociales como el rigor y transparencia en su gestión, para lo cual progresivamente están aplicando, con las adaptaciones necesarias, esquemas y herramientas de desarrollo organizacional originalmente concebidos en el ámbito empresarial. (Cámara, 2005, párr. 1)

Factores como la limitación de recursos y la dependencia financiera que a menudo afrontan las ONG, el entorno altamente dinámico y cada vez más competitivo en el que operan y la necesidad de satisfacer las demandas y expectativas de un variado número de grupos de interés, están obligando a introducir la dimensión estratégica en la asignación de recursos y la toma de decisiones de estas

organizaciones, así como la implantación de sistemas de gestión de la calidad y la mejora continua. (Cámara, 2005, párr. 2).

Por esta razón, las organizaciones de la sociedad civil necesitan afrontar una labor de manera integral, desde la elaboración de sus estrategias internas hasta una gestión de su relación con sus grupos de interés donde se cumpla con los principios, criterios y objetivos que en un comienzo dieron lugar a su creación. (Sustenia, Innovación Social)

## **2.1. Revisión de la literatura académica**

Como el presente capítulo tiene por objetivo analizar la teoría de la sostenibilidad financiera de las ONG y su aplicabilidad en la fundación Tiempo de Juego, a través de la revisión de la literatura académica existente, se inicia este ejercicio abordando el conocimiento y comprensión de los conceptos, las características, clasificaciones, actividades y funciones de las ONG, como fundamento teórico que permita orientar el trabajo y facilitar su posterior implementación en la realidad estudiada.

### **2.1.1. Concepto de ONG**

Comúnmente se entiende por ONG a la organización civil que genera valor social, no prioriza el lucro, es independiente y busca promover el interés público brindándole bienestar a la sociedad. Su autonomía les permite monitorear el desempeño del gobierno y las empresas privadas con el fin de abogar por las oportunidades de mejora. Es importante mencionar que su fuerza de acción está compuesta por un grupo de voluntarios adheridos a la causa social.

Existen diversas definiciones de ONG, la razón principal de este fenómeno es que estas entidades son un grupo heterogéneo de organizaciones que desafían la generalidad, van desde pequeños grupos informales hasta grandes agencias formales. Las ONG desempeñan diferentes papeles y toman distintas formas dentro y entre sociedades. Como resultado, estas entidades siguen estando en una categoría compleja y poco clara. Por ejemplo, a pesar de que estas organizaciones no son dirigidas por el gobierno, ni

impulsadas por el lucro, existen algunas ONG que reciben altos niveles de financiamiento gubernamental y otras que buscan generar beneficios económicos para continuar con su labor social. (Lewis, 2009)

El término organización no gubernamental u ONG, entró en uso en 1945 debido a la necesidad de las Naciones Unidas (ONU) de diferenciar en su carta de Derechos Humanos la participación de las organizaciones intergubernamentales, los organismos especializados y los organismos internacionales privados. (Mostashari, 2005, párr. 1) Bajo el nombre de ONG se referencia a un universo amplio de instituciones y organizaciones que tenían como único elemento común el no pertenecer al ámbito gubernamental. (Diez, 2001, párr. 2)

Según De Asis, Gross, Lillo & Caro (s.f, p.15)

Las entidades del tercer sector son instituciones privadas y sin ánimo de lucro, cuyas actividades se basan en principios y valores determinados y que persiguen la consecución de un bien social a través de una gestión democrática, transparente y participativa, encauzando la labor solidaria de personas voluntarias.

Además Lewis (2009, p.2) complementa que “en relación con la estructura, estas entidades pueden ser grandes o pequeñas, formales o informales, burocráticas o flexibles, algunas son financiados por entidades externas mientras que otras dependen de los recursos movilizados localmente”.

Por su parte, El Banco Mundial tipifica las ONG del siguiente modo: “Organizaciones privadas que persiguen actividades para aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, brindar servicios sociales básicos o realizar actividades de desarrollo de la comunidad” (World Bank, 2004, p.13)

En cuanto a la definición de organizaciones sociales, se toma el siguiente concepto:

...las organizaciones sociales se pueden definir como la concreción de un conjunto de acciones colectivas que son emprendidas por grupos de individuos que tienen entre sí intereses comunes con el objetivo de satisfacerlos. La acción

colectiva se encuentra en la esencia, en el origen o en el sustrato de lo social, en la medida en que su resultado proviene de la coordinación de la acción de un individuo con otros para el logro de fines vitales más inmediatos. (Escobar. 2010, p.122)

Actualmente las ONG representan uno de los sectores sociales más diversos, organismos como las asociaciones, fundaciones, federaciones, corporaciones, institutos, fundaciones empresariales, instituciones semiautónomas del gobierno, quedan arrojadas bajo la misma denominación. En todo caso, “el termino intenta agrupar a toda la gama de opciones que tiene la sociedad civil para organizarse y actuar de manera autónoma frente a los poderes que representan los gobiernos, los grandes intereses económicos y los partidos políticos” Kaplún, Luy, Alvarez & Gutiérrez (2000) citado por Gómez (2006, p. 60).

El mundo de las ONG contienen un sin número de etiquetas. “Si bien el termino ONG es ampliamente utilizado, existen diversas denominaciones como: organizaciones sin fines de lucro, organizaciones no gubernamentales, organizaciones voluntarias, organizaciones filantrópicas, entidades no lucrativas, organizaciones de la sociedad civil” (Gómez, 2006, p.59) En muchos casos, “el uso de diferentes términos no refleja rigor descriptivo o analítico, sino que es una consecuencia de las diferentes culturas e historias en las que ha surgido el pensamiento sobre las ONG”. (Lewis, 2009, párr. 3)

En una dimensión diferente al fenómeno social, las ONG también pueden definirse como empresas privadas. Para Miranda & Sepúlveda (2004), citado por Pérez, Arango & Sepúlveda (2011, p. 251) “las ONG son empresas formalizadas que se ven afectadas por todas las variables de entorno que afectan a las empresas públicas y privadas”.

Por su parte, Fernández (2003), citado por Pérez, Arango & Sepúlveda (2011, p.251),  
...manifiesta que éstas no sólo se rigen por la normatividad propia del mundo empresarial privado, sino que las acciones que emprenden se realizan desde la lógica privada. Los órganos de gobierno internos de las ONG son los encargados



de decidir a qué tipo de población apoyar y qué clase de programas: medio ambiente, educación, derechos humanos, salud, etc. favorecer según sus principios e ideologías, con el propósito de contribuir al interés común de una población definida

Acorde con Fernández (2003), citado por Pérez, Arango & Sepúlveda (2011, p.251), las ONG utilizan herramientas empresariales tales como:

- Comisiones de ética, balances sociales, mecanismos de certificación. Con el fin de garantizar la transparencia en propósitos y estrategias de trabajo se han puesto en marcha.
- Técnicas de autocontrol y vigilancia de la calidad. Con el fin de sopesar la congruencia entre los propósitos y las acciones. Las ONG tienen en cuenta que no por el hecho de ser acciones solidarias están exentas de exigencias de calidad y pertinencia.
- Balances y Estados Financieros. Con el fin de rendir cuentas y presentar información clara sobre la manera como se han invertido los recursos conseguidos.

En Colombia se utilizan diversas formas para referirse al tercer sector o al sector no lucrativo, “entre las más reconocidas están: Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), Organizaciones de Desarrollo, Organizaciones Solidarias de Desarrollo”. (Confederación Colombiana de ONG, 2016, p.). Sin embargo, no existe el concepto jurídico de ONG sino el de ESAL en la forma de fundaciones, corporaciones y asociaciones.

Es importante resaltar que nunca buscan obtener ganancias de tipo económico, sino que son entidades de la sociedad civil que se basan en el voluntariado y que intentan mejorar algún aspecto de la comunidad. Las ONG en Colombia son personas jurídicas, con reconocimiento formal del Estado para ejercer su actividad, por lo tanto, los ubica y encuadra en la Constitución Política y las leyes existentes.

En el código civil colombiano se reconoce dos tipos de personas jurídicas sin ánimo de lucro:

Las corporaciones y las fundaciones. Las primeras son asociaciones de personas que, en asamblea general definen los rumbos programáticos y financieros de la institución y las rutas para conseguir los recursos necesarios para llevarlas a cabo; las segundas, son creaciones de empresas, personas o grupos de personas que donan un capital inicial, colocan una impronta particular a la organización y cuidan de la fidelidad de la misma a su marca fundacional. Hay toda suerte de mezclas en torno a estas dos posibilidades: algunas están conformadas por individuos, otras por organizaciones, incluso algunas tienen presencia de autoridades públicas dentro de sus órganos de gobierno. (Confederación Colombiana de ONG, 2016a, p.3)

Las ONG en Colombia cuentan con un respaldo constitucional. Según la Federación Antioqueña de ONG (s.f, párr. 6-7)

El artículo 38 de la Constitución colombiana afirma que “se consagra el derecho de libre asociación de las personas para el desarrollo de las actividades que realicen en sociedad”. Ejerciendo este derecho fundamental la sociedad civil puede constituir organizaciones desprovistas del objetivo de lucro, que busquen el bien común. En su artículo 10 la Constitución señala, también en forma expresa, la existencia de las entidades benéficas o de utilidad común no gubernamentales, e impone al Estado la obligación de contribuir a su organización, promoción y capacitación, sin detrimento de su autonomía.

### **2.1.2. Actividades y Funciones de las ONG**

Las ONG realizan actividades de caridad y de asistencia social que en algunas ocasiones el gobierno no ha realizado satisfactoriamente. El sector no gubernamental le da poder a los ciudadanos para realizar sus propias actividades de desarrollo comunitario. Estas organizaciones tienen un radio de acción muy amplio, tanto a nivel nacional como internacional, cubriendo una variedad de temas que definen su trabajo y desarrollo.

Lewis, (2009, párr. 1) afirma que:

Las organizaciones no gubernamentales son reconocidas por dos diferentes pero a menudo interrelacionadas actividades. La primera de ellas es la prestación de servicios a las personas más necesitadas y la segunda es la organización de promoción de políticas públicas y las campañas públicas en pro de la transformación social.

Según Serrano (1999, p.248)

...algunas de las principales actividades de las ONG son: apoyos a programas y proyectos de desarrollo, ayuda alimentaria, ayuda de emergencia, sensibilización y concientización de la sociedad, investigación y estudios, formación, promoción del voluntariado, promoción y gestión de servicios, participación y control público, entre otros.

En función del ámbito al que se dediquen, las ONG desempeñan distintas funciones como promover y garantizar derechos humanos tales como la educación, la vivienda y la libertad. Del mismo modo, suelen realizar tareas de concientización e información sobre temas relacionados con el ser humano, la sociedad y el medio ambiente. En muchos casos también desarrollan actividades de denuncia representando un papel crítico dentro de la sociedad.

Salamon & Sokolowoski (2004) afirman que las funciones de una ONG son:

(i) ayudar a prestar servicios vitales, como la salud y la educación. (ii) empoderar a los más desfavorecidos, en un intento de llevar a sus problemas a la atención pública. (iii) dar expresión a actividades artísticas, religiosas, culturales, étnicas, culturales y recreativas. (iv) construir lazos comunitarios y reforzar los lazos de confianza y reciprocidad necesarios para la estabilidad política y la prosperidad económica (vi) movilizar la iniciativa individual en la búsqueda del bien común.

En otras apreciaciones sobre las funciones de las ONG, se afirma que: “Las ONG también participan en una amplia gama de funciones como la construcción de la democracia, la resolución de conflictos, trabajo de derechos humanos, preservación cultural, activismo, análisis de políticas, investigación y provisión de información”. (Lewis, 2009, párr. 1).

Lewis, afirma que “las ONG pueden ser analizados a través de tres componentes: implementador, catalizador y socio”. (Lewis, 2007, p. 68)

El rol **implementador** se ocupa de la movilización de recursos para proveer de bienes y servicios a las personas más necesitadas. La prestación de servicios se lleva a ONG en una amplia gama de campos tales como salud, micro financiación, extensión agrícola, socorro de emergencia y los derechos humano.

El papel **catalizador** puede ser entendido como la capacidad de una ONG para inspirar, facilitar o contribuir para mejorar el pensamiento y la acción para promover la transformación. Este esfuerzo puede estar dirigido a individuos o grupos en comunidades locales, o entre otros actores en desarrollo como el gobierno, las empresas o los donantes. Puede incluir organizaciones de base y grupos de formación, género y empoderamiento, cabildeo y trabajo de incidencia política e intentos de influir en procesos a través de la innovación y el emprendimiento político.

La función del **socio** refleja la tendencia creciente de las ONG a trabajar con el gobierno, los donantes y las actividades conjuntas, como el suministro de insumos específicos dentro de un programa o proyecto multigerencial más amplio, o emprender iniciativas empresariales socialmente responsables. Eso También incluye actividades que tienen lugar entre las ONG y con comunidades como el trabajo de "creación de capacidades" que busca desarrollar y fortalecer capacidades.

Existen diversas modalidades de acción para las ONG en Colombia, algunas son ejecutoras de proyectos elaborados por sí mismas o actúan como contratistas o ejecutoras de recursos nacionales o internacionales, otras se limitan a una acción solidaria puntual y concreta; algunas ejecutan complejos planes plurianuales y otras se enfocan en un proyecto; otras más poseen una “obra” (jardín infantil, escuela, hospital, orfanato) y dedican sus energías a mantenerlo abierto y en servicio. Hay ONG con un nodo central y capítulos regionales, unas más con una oficina en Bogotá desde donde irradia su trabajo al resto del país, las de más allá tienen su sede de operaciones directamente en el lugar donde actúan. (Fernández, 2004)

En el caso específico de la fundación Tiempo de Juego, sus actividades y funciones están relacionadas con la ejecución de proyectos sociales, que es su mayoría se desarrollan con el apoyo de otras entidades (Gobierno, empresa privada, ONG, etc.) con el objetivo de contribuir al mejoramiento de la convivencia y la generación de habilidades para la vida en niñas, niños y jóvenes, a través de la ejecución de actividades pedagógicas, deportivas, artísticas y culturales que promueven el uso positivo del tiempo libre y la convivencia escolar para la formación de un liderazgo comunitario y una cultura de paz.

Como se puede observar en lo propuesto por los distintos autores, las ONG cubren una gran variedad de temas socioeconómicos. Están relacionadas con la ayuda humanitaria, la salud pública, investigación, desarrollo económico, desarrollo humano, cultura, derechos humanos, transferencia tecnológica, medio ambiente, etc. No tratan de reemplazar las acciones del Estado sino de cubrir y ayudar en aquellas áreas en las cuales no existen políticas sociales o económicas, o bien cuando estas políticas resulten insatisfactorias para algunos grupos de la sociedad. También denuncian las infracciones del gobierno, la corrupción y el abuso.

### **2.1.3. Características de las ONG**

Las ONG son organismos asociativos, de carácter voluntario y de representación privada cuyo funcionamiento se rige por un marco jurídico y administrativo particular que da soporte y sentido a su estructura organizativa y actividades. Su financiamiento se hace a

través de donaciones y se caracterizan porque las personas adheridas a la causa social, comparten valores en común e intentan promover sus ideas.

Según Escobar (2010, p.125) “las ONG se caracterizan por su sentido social, con independencia del ámbito gubernamental, ausencia de finalidad lucrativa y promoción de sus objetivos a través de diferentes estrategias como proyectos de desarrollo, asistencia humanitaria, sensibilización, educación y presión política”.

Mientras que la universidad de Bhoj (s.f, p.5), dice que una organización puede ser correctamente etiquetada como una ONG si tiene las siguientes cuatro características:

1. **Voluntariado:** Las ONG son formadas voluntariamente por ciudadanos con un elemento de participación voluntaria en la organización, ya sea a través de pequeños miembros del consejo o un gran número de miembros o por el tiempo dado por los voluntarios.
2. **Independencia:** Las ONG son independientes dentro de las leyes de la sociedad y son supervisados por aquellos que los han formado o por las juntas electas o designadas. La situación legal de las ONG se basan en la libertad sindical, uno de los derechos humanos más básicos. El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos elaborado por las Naciones Unidas en 1966 y ratificado por 135 países, otorga el derecho de reunirse.
3. **Sin ánimo de lucro:** Las ONG no tienen por objeto el lucro o beneficio personal privado. Estas organizaciones pueden, en muchos países, participar de actividades generadoras de ingresos, pero estos ingresos están únicamente en función de la misión de la organización. Al igual que otras empresas, las ONG tienen empleados que son pagados por lo que hacen.
4. **No servir a sí mismo en objetivos y valores relacionados:** Los objetivos de las ONG son el de mejorar las circunstancias y perspectivas de las personas y actuar sobre las preocupaciones y los problemas del bienestar de las personas o de la sociedad en su conjunto.

Otros autores plantean que: “En una dimensión más económica, las ONG cumplen con las siguientes características que se asemejan a una entidad del mundo empresarial: (i) instituciones privadas no gubernamentales (ii) formas propias de autogobierno y (iii) creadas voluntariamente” (Pérez, Arango & Sepúlveda, 2011, p. 252).

Según los autores consultados, la gran diferencia que existe entre una empresa y una ONG es que los últimos no distribuyen sus excedentes, mientras que el objetivo primordial de cualquier organización empresarial es maximizar las utilidades y repartirlas dentro de los accionistas de la empresa.

En Colombia, una de las principales características de las ONG y que las diferencia de cualquier otra estructura, en especial aquellas que buscan la rentabilidad para sus dueños, es que estas entidades reinvierten sus ganancias en su propia actividad. Según Fernández (2004,)

Actúan sin ánimo de lucro personal. Las ONG buscan realizar una actividad que sea también productiva y sostenible en lo económico, pero las ganancias producidas allí, no se distribuyen entre los socios, sino que se reinvierten en la misma actividad o, en todo caso, en actividades afines a la misión institucional; normalmente estos rendimientos se utilizan para proyectos especiales, para reforzar líneas débiles de la actividad o para crear fondos que garanticen la sostenibilidad de largo plazo de la organización.

Hay que tener en cuenta, que dentro del contexto colombiano, estas organizaciones de la sociedad civil cumplen con una característica especial:

Se consideran como el actor que durante estos largos años de conflicto han promovido y creado acciones para la promoción de los escenarios de paz y de convivencia, basta revisar los procesos novedosos gestionados en diferentes territorios del país, en donde se han construido “pactos de paz”, escenarios de reconciliación, y en general de desarrollo local. (Confederación Colombiana de ONG, 2016b, p.6)

Sobre las acciones lideradas por las ONG, tenemos que:

Los acuerdos de paz y los cambios institucionales de las últimas décadas en Colombia, están ligados al fortalecimiento y las exigencias de la sociedad civil. El conflicto que se libra en Colombia tiene diversas representaciones y protagonistas, pero a su vez, también hay múltiples iniciativas, perspectivas y realidades a favor de la paz vinculadas a cuestiones como derechos humanos, género, medio ambiente, grupos étnicos, entre otras liderados por ONG". (Ardila, s.f)

A pesar de que Colombia pasa por una guerra de más de 50 años, cada vez más compleja e internacionalizada,

Existe una amplia gama de iniciativas civiles de paz que trabajan por superar las raíces del conflicto, en poner límites a la destrucción producida por los diferentes actores armados y en fomentar una opinión pública favorable a una salida negociada del conflicto. El hecho de que muchas de estas iniciativas civiles de paz persistan y perduren tantos años a pesar de los diferentes tipos de violencias que les acechan (conflicto armado, violencia estructural y cultural) indica su nivel de fortaleza así como su capacidad de construcción de paz y de resistencia. (Barbero, 2006, p. 4)

Un claro ejemplo de esta premisa es el compromiso de la fundación Tiempo de Juego por contribuir con una paz estable y duradera en Colombia. Su filosofía está relacionada con el deporte y la cultura como herramientas para la paz y la construcción de un mejor país. A lo largo de sus 10 años de historia, la Fundación ha participado activamente en proyectos sociales, política pública, campañas de sensibilización e incluso en de mano de la academia con el fin de aportar a un objetivo colectivo, como es la paz para el pueblo colombiano, generando escenarios de reconciliación y desarrollo local. Se puede ver que con el apoyo de Tiempo de Juego, cada día los chicos y chicas de Cazucá están transformando sus vidas, y con su energía y talento, a su comunidad.

Las ONG y otros sectores sociales han venido trabajando de forma cada vez más amplia y sistemática en la construcción de paz en Colombia. Al existir escasas posibilidades para



un escenario de negociación con las guerrillas, amplios sectores de la sociedad civil se metieron de lleno en un tema clave de los efectos de la guerra: la crisis humanitaria. En estos años las organizaciones civiles no se han desgastado en el tema de la negociación; más bien, se han centrado en contribuir a dar a la población civil víctima del conflicto armado un lugar como actor social y político en el ámbito político y público. (Grabe, 2012)

#### 2.1.4. Clasificación de las ONG

Otro aspecto, que contribuye a la comprensión de las ONG, es su clasificación. “Teniendo en cuenta el espectro tan amplio que caracterizan a las ONG, éstas se pueden clasificar por su origen, por las actividades que desarrollan, por su orientación, por generaciones y por el tipo de financiamiento que reciben”. Theunis (1992), citado por Escobar (2010, p. 126)

En lo que respecta al origen, de acuerdo con Theunis (1992), citado por Escobar (2010, p.126) las ONG se clasifican de la siguiente manera:

**Religiosas**, aquellas creadas por iglesias e instituciones religiosas.

**Político-sindicales**, las que están vinculadas con los partidos políticos y sindicatos. **Solidarias**, aquellas que emergen en los movimientos y comités de solidaridad en la década de los setenta a los ochenta, algunas de ellas se transforman en organizaciones de cooperación para el desarrollo.

**Internacionales y Universitarias**, dentro de este criterio, hoy en día se tornan muy importantes las organizaciones cuyo origen se encuentran en las reivindicaciones culturales y de preservación del medio ambiente, dando origen a ONG culturales y ONG ambientalistas.

Acorde con Korten (1987) citando por Huertas (2015, p. 45-47) el concepto de ONG se desarrolla desde la perspectiva de ciencias sociales. Este modelo de generación se divide en cuatro etapas:

**Primera generación:** caritativa-asistencial. Muy vinculado a las organizaciones que surgieron en las décadas de los cuarenta y los cincuenta, mayoritariamente humanitarias y adscripción religiosa. Su actuación se centra en situaciones de conflicto y de emergencia, en las que intervienen con un horizonte de muy corto plazo, en el que se pretende dar respuesta inmediata a las carencias materiales acuciantes mediante la ayuda humanitaria y de urgencia, con acciones tales como la distribución de comida, el envío de sanitarios o la prestación de refugio.

**Segunda generación:** autodesarrollo a escala local. A finales de la década de 1970 muchas organizaciones no gubernamentales llevaron a cabo proyectos locales de desarrollo en áreas como la salud, las prácticas agrícolas o el desarrollo de infraestructuras. Se trata de una etapa en la que el alcance de la atención es limitado a grupos locales específicos.

**Tercera generación:** sistemas sostenibles de desarrollo. Las ONG comienzan a ser conscientes de las dificultades que entraña la cooperación a nivel exclusivamente local. Por esta razón, el nuevo foco de actuación se centra en facilitar cambios sostenibles a un nivel más amplio, regional o incluso nacional, con proyectos interrelacionados. Este cambio implica el trabajo con las organizaciones públicas y privadas, gobiernos incluidos, que controlan los recursos y las políticas en los países en los que actúan.

**Cuarta generación:** movimientos sociales. Se muestran como organizaciones estrechamente vinculadas a movimientos sociales más amplios, combinando en su actuación la acción local con las actividades en a nivel nacional o global en aras de lograr un cambio estructural a largo plazo.

Finalmente las ONG se pueden clasificar según el origen de su financiamiento Korten (1990) citado por Cañas & Zapata (2014)

Se encuentran las organizaciones financiadas por **fondos de particulares**, siendo ésta la financiación más común, que a través de donaciones, ventas y cuotas garantizan la continuidad de la institución. Están también las organizaciones financiadas por **fondos de entidades públicas**, lo cual es problemático dado el carácter no gubernamental de las organizaciones, quienes a través de suscripción

de contratos, convenios, etc., perciben recursos públicos. Concluye esta clasificación con las organizaciones financiadas con **fondos de otras entidades no gubernamentales sin ánimo de lucro**, como son las iglesias o las universidades.

Para el caso colombiano, La Confederación Colombiana de ONG las clasifica de la siguiente manera: Las ONG de Primer Piso son aquellas que trabajan directamente con las comunidades y deben buscar, por sus propios medios, la financiación para su operación y sostenibilidad, estas se consideran las más numerosas del país. Las ONG de Segundo Piso son aquellas que ayudan a las de Primer Piso cofinanciando sus proyectos y que a su vez están en la capacidad de ejecutar proyectos propios. Las de Tercer Piso son las ONG que agrupan a ONG de Primer y Segundo Piso. En las de Cuarto Piso están las confederaciones que agrupan a las federaciones y finalmente las de Quinto Piso son las organizaciones que agrupan confederaciones de un mismo sector.

En Colombia, su clasificación obedece generalmente a la actividad que éstas desarrollan y pueden adoptar cualquiera de las modalidades que prevé la ley: asociación, corporación, fundación, cooperativa, fondo de empleados, etcétera. La Cámara de Comercio de Bogotá las clasifica de la siguiente manera:

- **Gremiales:** conformadas por personas de una misma profesión u oficio.
- **De beneficencia:** creadas para ayudar a las personas de bajos recursos.
- **De profesionales:** conformadas para generar beneficios a una línea específica de profesionales.
- **Juveniles:** creadas para desarrollar actividades con la juventud y que promuevan su desenvolvimiento con la sociedad.
- **Sociales:** creadas para la diversión y el esparcimiento de la sociedad a un sector de esta. Actúan muchas veces bajo la figura de clubes sociales.
- **De bienestar social:** creadas para promover una mejor manera de vivir en comunidad.
- **Democráticas y participativas:** creadas para promover mecanismos de democracia y participación en los diferentes escenarios de la gestión pública.

- **Cívicas y comunitarias:** creadas para promover el desarrollo armónico del individuo en la sociedad.
- **De egresados:** creadas por egresados de un establecimiento educativo, para generar bienestar y solidaridad entre ellos.
- **De ayuda a indigentes, drogadictos y discapacitados:** creados para ayudar a la rehabilitación social de personas que por sus condiciones son rechazadas en la sociedad.
- **Agropecuarias y de campesinos:** constituidas por quienes adelantan actividades agrícolas, pecuarias, forestales, piscícolas, avícolas y forestales con el objetivo de satisfacer los intereses de sus asociados y contribuir al desarrollo del sector rural.

Se puede decir que la fundación Tiempo de Juego se clasifica dentro de la tercera generación propuesta por Kortén (1987) porque su foco de actuación se centra en proyectos interrelacionados, lo cual implica trabajar de la mano con otras organizaciones, en especial de cooperación internacional, empresas privadas y otras ONG. Por su parte, si la clasificamos según las características colombianas, Tiempo de Juego sería una Fundación de Primer Piso y su modalidad estaría en el grupo de organizaciones sin ánimo de lucro Juveniles pues su misión y especialmente sus beneficiarios son niñas, niños y jóvenes.

### **2.1.5. Las ONG en Colombia**

Una vez se ha establecido qué son las ONG, es preciso entrar a analizar cuál es la razón de ser de los organismos no gubernamentales en el contexto social colombiano. Hay que tener en cuenta que las ONG surgen en Colombia como una respuesta a necesidades que el Estado no satisface y la sociedad civil se organiza para buscar salidas alternativas para el desarrollo pleno de estas carencias.

Según la Confederación Colombiana de ONG, el total de entidades sin ánimo de lucro en Colombia, a fecha de febrero – marzo del 2016 es de 200.000. Estas están conformadas de la siguiente manera: (1) el enfoque de atención está dirigido hacia la población

afrodescendientes, campesinos en zonas rurales, comunidades, ciudadanía, familias, indígenas, mujeres, organizaciones de base y organizaciones sociales, otros grupos étnicos, personas en condición de discapacidad, población vulnerable y víctimas del conflicto armado y (2) sus áreas de trabajo se desarrollan en temáticas como: agua y saneamiento básico; atención integral a niños y adolescencia; trabajo con comunidades; ciencia, investigación y tecnología; conservación y desarrollo sostenible; democracia, participación ciudadana y control social; arte y cultura; emprendimientos; educación básica, media y superior; inclusión financiera; cultura y convivencia ciudadana; espacios públicos e infraestructura comunitaria; generación de ingresos y desarrollo productivo; paz, superación del conflicto y DDHH; gestión ambiental y medio ambiente; prevención, atención de desastres y ayuda humanitaria, entre otros.

La entidad que agremia a este tipo de organizaciones es La Confederación Colombiana de ONG (CCONG), es una organización nacional creada para asociar, fortalecer y representar organizaciones no gubernamentales y promover su auto-regulación para que, de manera organizada, dentro del marco constitucional y legal, aporten a la visibilidad y consolidación del sector fomentando la democracia y la construcción de bienes públicos para superar la exclusión en todas sus dimensiones. Además, existen otro tipo de organismos que apoyan esta gestión como las Cámaras de Comercio de cada ciudad, la Asociación de Fundaciones Empresariales, la Federación Antioqueña de ONG, entre otros, que buscan el fortalecimiento de la sociedad civil y en especial de las Fundaciones, promoviendo el mejoramiento de su gestión social, la cooperación y el intercambio de experiencias.

En Colombia, Toda entidad sin ánimo de lucro debe tener una estructura administrativa como una empresa o sociedad. Esta debe tener unos principios administrativos básicos, como una dirección y una supervisión interna y todos los recursos financieros adquiridos deben ser reinvertidos en su función social. Sin Ánimo de Lucro no quiere decir que no se reciba contraprestación por las funciones realizadas, al igual que una empresa comercial se debe asignar presupuestos para salarios y el cumplimiento de las obligaciones legales a que tenga lugar la actividad que se desarrolle.

Cada organización se adecua administrativamente de acuerdo a la experiencia con sus asociados. Sin embargo, aquí se presenta lo que la ley exige a nivel administrativo en una ESAL: asamblea de asociados, consejo directivo o administrativo, junta directiva, representante legal (gerente, director, presidente), fiscal (opcional) y revisor fiscal (opcional). Los recursos provenientes para cubrir estos gastos provienen de distintas fuentes de financiación, las más tradicionales son los recursos generados en actividades propias, recursos provenientes de la cooperación internacional y donaciones, convenios y recursos obtenidos por la realización de eventos de carácter cívico.

La sostenibilidad financiera de la fundación Tiempo de Juego se desarrolla mediante cuatro fuentes de financiación, en primer lugar a través de convenios con cooperantes nacionales e internacionales, en segundo lugar a través del servicio de venta de su know how, es decir, las transferencias de la Metodología Convivencial, en tercer lugar las donaciones de personas naturales o jurídicas y finalmente por medio de sus negocios sociales. En el caso de los recursos administrativos, estos se cubren a través del dinero proveniente de los convenios con cooperantes. Al ser una fundación, Tiempo de Juego debe gastar todos los recursos provenientes de estos convenios, es decir, que si este todos los cooperantes le dan x cantidad de dinero, la organización debe gastar su totalidad. Algunos cooperantes internacionales entregan un fee adicional del 10% del presupuesto, para cubrir los costos administración y operación.

En Colombia, cada sector tiene responsabilidades directas e indelegables, ningún sector puede sustituir o hacer la tarea por el otro. Es una relación mutua donde los actores y los sectores se vuelven corresponsables al juntar esfuerzos en pro del desarrollo y el bien común, pero no siempre es así y en algunos casos ocurren asimetrías, desconfianza y conflictos entre los sectores y actores.

El Estado busca al sector social cuando requiere su aval y legitimidad en sus políticas, proyectos y programas social y este busca al primero cuando necesita financiación para sus propios proyectos y programas. El sector privado demanda del Estado seguridad

jurídica y políticas coherentes pero a su vez trata de eludir sus impuestos. El sector privado apoya las causas sociales siempre y cuando represente alivios tributarios por su donación o se haga a través de sus programas de Responsabilidad Social Empresarial, siempre y cuando no ponga en riesgo su imagen y prestigio. Se puede afirmar que el sector social contribuye a mitigar los efectos nocivos de un determinado modelo socioeconómico pero no ataca de raíz los problemas porque no cuenta con los recursos económicos ni poder político para tal fin.

En el caso de la fundación Tiempo de Juego, esta organización ha logrado generar cierta legitimidad y confianza frente al sector social y privado, creando alianzas estratégicas que buscan un ganar- ganar para todos los participantes, logrando un trabajo en conjunto y con ello el buen desarrollo de sus proyectos y programas sociales. Por su parte, la relación con el Estado es distante, lo cual priva a la Fundación de participar en oportunidades de licitaciones y proyectos públicos que podrían ayudar apalancar su operación.

Los riesgos, limitaciones, alcances y desventajas del funcionamiento de las ONG se hacen evidentes en el campo regulatorio y financiero, especialmente en países como Colombia, donde las estructuras políticas y sociales son más débiles.

Según el Congreso de la Republica de Colombia, es necesario mencionar que si bien las ONG en Colombia cuentan con un respaldo constitucional,

No existe un marco regulatorio para controlar los presupuestos y los proyectos que se llevan a cabo. No se tiene un control básico sobre el número de organizaciones que existen y sobre el cumplimiento real de los objetivos de la fundación. Tampoco se ejerce una vigilancia sobre el tipo de acciones que llevan a cabo en zonas en las que existe menor presencia del Estado, mayor intensidad del conflicto y un incremento en la demanda de la solidaridad por parte de la sociedad. (Congreso de la Republica de Colombia, 2003, p.4)

Por lo tanto, es necesario plantear una serie de normas que tiendan a definir, limitar y vigilar la naturaleza y el margen de actuación de las ONG. Es importante realizar evaluaciones de desempeño que midan la eficiencia de la organización en términos del impacto logrado acorde a los recursos utilizados, midiendo si realmente cumplen con los objetivos de la organización. Además, es necesario verificar la responsabilidad de estas organizaciones, al ser personas jurídicas adquieren derechos y obligaciones con el Estado y la sociedad.

Por otra parte se encuentra el reto financiero, se puede decir que las ONG son las únicas sociedades en Colombia que se crean sin capital de trabajo por la creencia que por “hacer el bien” todo se ira resolviendo en el transcurso del tiempo. Pero la buena voluntad no es suficiente cuando desde el principio de su vida institucional, se carece de los recursos económicos suficientes para desarrollar su misión y dar comienzo a sus operaciones.

La débil estructura administrativa y financiera desde el momento mismo de su creación, marca el posterior desarrollo de la vida institucional de las ONG. El tiempo y los esfuerzos de sus fundadores se consumen en la consecución de ingresos que aseguren, al menos, una existencia pobre y con la esperanza de lograr una sostenibilidad sin apremios económicos. La imposibilidad de constituir un patrimonio, de tener solvencia y de un flujo de caja con suficiente liquidez no permiten la estabilidad financiera y mucho menos el crecimiento de la organización porque con solo donaciones y proyectos esporádicos no es posible asegurar una planta administrativa y un equipo de trabajo estable.

Se hace fundamental lograr un equilibrio entre lo financiero y lo misional, para la mayoría de ONG nuevas este equilibrio se hace imposible cuando el 90% del tiempo se ocupan de la consecución de recursos y el 10% de sus programas sociales. Es por esto, que el no contar con una adecuada estructura administrativa y financiera también es un obstáculo para desarrollar la gestión social, porque esta es el soporte para el correcto despliegue de las actividades de los proyectos y programas.



Actualmente Tiempo de Juego se encuentra en un proceso de planeación estratégica que le permita mostrar una hoja de ruta para avanzar y poder superar los retos de gestión a los cuales se enfrenta en este momento. Este ejercicio les brindara la oportunidad de entender sus capacidades, problemas y recursos. Por esta razón, es fundamental la comprensión de estas áreas, las cuales les ayuda a analizar sus fortalezas y aprovechar sus oportunidades.

Se puede concluir que las organizaciones no gubernamentales juegan un papel fundamental en el desarrollo de la sociedad, en el especial en el contexto colombiano, donde estas organizaciones cumplen con una característica especial, porque se consideran como el actor que durante largos años de conflicto ha creado acciones para la promoción de los escenarios de paz y de convivencia. Sin embargo, como se pudo apreciar en el apartado anterior, este tipo de organizaciones deben cumplir con ciertas obligaciones administrativas y legales como cualquier empresa comercial, y es ahí donde radica su mayor reto: La Gestión. Actualmente estas organizaciones le hacen frente a esta problemática y se encuentran en un proceso de transformación, que busca mejorar la calidad de sus actuaciones sociales. Lo que esta investigación propone es adaptar los esquemas y herramientas de desarrollo organizacional propuesto por las empresas a las ONG con el fin de solucionar este dilema y así encontrar la sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo.

## **2.2. Sostenibilidad Financiera de las ONG**

La sostenibilidad financiera es un tema muy conocido en las ONG pero al mismo tiempo parece ser novedoso, es claro que todas estas organizaciones aspiran a lograr la seguridad financiera y ciertamente están muy motivadas cuando la situación económica de sus donantes es muy fuerte.

Cuando las fundaciones, donantes y líderes del mundo tienen más dinero para contribuir, las ONG se benefician de su pasión, su entusiasmo por los problemas sociales, su deseo de hacer la diferencia y su generosidad. Actualmente hay presiones tanto en las fuentes de financiamiento como en los receptores para encontrar formas de asegurar el funcionamiento de los servicios sociales valiosos para la sociedad. (Donshik, 2013, párr. 1)

Para hacerle frente a esta problemática, estas organizaciones están inmersas en un proceso de transformación y son más conscientes de la imperiosa necesidad de establecer buenas prácticas de gestión empresarial que les permitan gestionar su organización de una mejor manera con el fin de hacerle frente a la situación incierta de la sostenibilidad.

Es válido resaltar que la sostenibilidad requiere sistemas de planificación, gestión y evaluación. La planificación regular debe tener lugar en múltiples niveles: planes de proyectos, planes de recaudación de fondos, planes generales de organización, planes a corto plazo, planes a largo plazo. Los sistemas de planificación le permiten organizar su trabajo, responder a las necesidades y anticiparse a los desafíos. Por su parte, los sistemas de gestión son las herramientas para establecer responsabilidades y procedimientos claros para el manejo de todo, desde el dinero y el personal hasta los proyectos y los plazos. Finalmente, los sistemas de evaluación le informan los resultados que logra. Para ser responsable, tiene que informar los resultados no a sus financiadores y partidarios, pero también a la comunidad a la que sirve. (Embajada de Los Estados Unidos en Colombia, 2013)

En este sentido, las ONG deben trabajar para ser organizaciones bien gestionadas, de acuerdo con sus propios valores y sus particularidades. Para nadie es un secreto que hay elementos organizativos comunes entre una ONG y una empresa por cuanto las dos son organizaciones formadas por personas que trabajan por objetivos concretos. Una ONG que actúa de manera inteligente no rechazaría todas las herramientas de gestión desarrolladas desde el mundo empresarial sino que reflexionaría sobre cuáles son las áreas comunes, cuáles son los aspectos para adaptarlas y que puedan servir a sus fines y cuáles son los ámbitos tan diferenciados que necesite el desarrollo de herramientas propias.

A veces, las nuevas ONG no piensan en la creación de sistemas. Después de todo, la mayoría de personas inicia este tipo de organizaciones porque quieren contribuir a una causa, no porque quieren crear procedimientos administrativos, elaborar presupuestos y escribir informes. Pero se debe establecer, mínimamente,

políticas simples y procedimientos básicos. Como mínimo, es necesario crear una base de datos para el seguimiento de los ingresos y egresos, y establecer controles fiscales que indiquen quién puede aprobar pagos y firmar cheques. (Embajada de Los Estados Unidos en Colombia, 2013)

A medida que la ONG crece, tendrá más cosas para gestionar: proyectos, personas, dinero, relaciones. Puede desarrollar sistemas más sofisticados a medida que los requiera. Cuando comience a obtener grandes sumas de dinero provenientes de múltiples fuentes, puede adquirir software de gestión financiera y procedimientos detallados de contabilidad. Tener políticas y procedimientos claros y roles y responsabilidades para la gestión bien definidos ayudará a los proyectos de las ONG, a las actividades y a la organización general a funcionar sin problemas. Cuando eso ocurra, los donantes y partidarios confiarán en que sus recursos están siendo bien utilizados. (Embajada de Los Estados Unidos en Colombia, 2013)

En el siguiente apartado se presentarán los elementos claves que les permita a las ONG lograr la sostenibilidad financiera. Esta aproximación integral abarca desde la planificación hasta las estrategias para lograr sus objetivos específicos. Es importante resaltar que algunas de estas prácticas son adaptadas del sector empresarial.

### **2.2.1. Concepto de Sostenibilidad Financiera**

En general, la sostenibilidad se refiere a la capacidad de los administradores para mantener una organización a largo plazo. Sin embargo, “la definición de sostenibilidad financiera puede variar ampliamente entre las organizaciones sin fines de lucro dependiendo de la estructura del negocio, la estructura de ingresos y la meta general de la organización”. (Padilla, Staplefoote & Gonzalez, 2012, p. 2)

Tanto para las organizaciones con fines de lucro como para las organizaciones sin fines de lucro, la capacidad financiera consiste en “recursos que dan a una organización la capacidad de aprovechar las oportunidades y reaccionar ante amenazas inesperadas mientras se mantienen las operaciones de la organización” Bowman (2011) citado de

Padilla, Staplefoote & Gonzalez (2012, p. 2), es decir, que refleja el grado de flexibilidad de la gestión para reasignar activos en respuesta a las oportunidades y amenazas.

Los desafíos de establecer capacidad financiera y sostenibilidad financiera son centrales para el buen desempeño de las organizaciones, por esta razón

...el objetivo de la sostenibilidad financiera en las ONG es el de mantener o expandir sus servicios en el seno la organización, al mismo tiempo que desarrolla resiliencia en el corto plazo. Por ejemplo, la pérdida a corto plazo de los fondos de un programa o la variabilidad mensual de las donaciones. (Bowman, 2011) citado de Padilla, Staplefoote & Gonzalez (2012, p. 2)

Según Hailey,

...se entiende por sostenibilidad financiera en una ONG a aquella organización que puede seguir cumpliendo con su misión en el tiempo, y al hacerlo, satisface las necesidades de sus principales interesados, en particular sus beneficiarios y patrocinadores. (Hailey, 2014, párr. 5). Este autor recalca que: la sostenibilidad debe ser vista como un proceso continuo, más que como un fin en sí mismo. Es un proceso que involucra la interacción entre diferentes elementos estratégicos, organizativos, programáticos, sociales y financieros. (Hailey, 2014, párr. 5)

Por su parte, León (2001, p. 7) asegura que

...la estabilidad financiera de una organización sin fines de lucro es la capacidad de una institución que le permite obtener ingresos en respuesta a una demanda, a fin de mantener los procesos productivos en una tasa constante o creciente para generar resultados y obtener un excedente.

En otra perspectiva se encuentra el concepto desarrollado por Abdelkarim (2001, p. 3), el cual plantea la sostenibilidad financiera como “la habilidad que tienen las ONG para desarrollar una base diversa de recursos que les permita continuar con su estructura institucional y la producción de beneficios para la población destinataria después del cese

del apoyo financiero de los donantes”. Esta definición, engloba las áreas de: Gestión financiera, movilización de recursos, generación de ingresos y autofinanciación.

### **2.2.2. Elementos Claves de la Sostenibilidad Financiera**

La sostenibilidad involucra a todos los elementos y funciones de una organización empresarial. Hay que recalcar que estos elementos pueden adaptarse a las necesidades de las diversas ONG pero sólo son eficaces cuando todos los usuarios están comprometidos con el proceso de sostenibilidad. Esto implica desde la junta directiva y la alta dirección hasta el personal en general.

A continuación se describirán los elementos principales propuestos por el manual Fundamentos de la Sostenibilidad Financiera de las ONG realizado por USAID (1994).

**Plan Estratégico:** La planificación estratégica es un proceso para trazar la dirección general de una organización y define las estrategias que la organización utilizará para alcanzar sus metas. La planificación estratégica comienza con un examen de la situación actual de la organización y su visión a futuro. Este proceso concluye con la preparación de un plan estratégico: paso concreto por el cual la organización alcanzará sus objetivos para el futuro. Un plan estratégico es prospectivo e incluye ideas e iniciativas creativas. Es realista y enfocado, proporciona un amplio mapa de programas generales y objetivos que perseguirá la organización en un periodo de tres a cinco años. (cap.2, p.3)

Para iniciar el proceso de planificación estratégica, una organización necesita una visión concreta del futuro y también de una misión única para la realización de ese futuro. La planificación estratégica implica la definición de estrategias y actividades para lograr la misión de la organización. El plan estratégico también ayuda a estimar de una mejor manera los recursos tanto humanos como financieros y ayuda a garantizar que la organización no se comprometa a actividades que no se ajusten a sus objetivos estratégicos o comprometa los recursos. El éxito del plan estratégico depende de la medida en que sirva a las necesidades de los grupos de interés de la organización y el del

nivel de compromiso en toda la organización para la implementación del mismo. (cap.2, p.4)

**Tabla 7.**  
*Plan Estratégico*

Etapas en el proceso de planeación estratégica.
---

**Etapa 1: Planificación y Preparación**

2. Formar un comité organizador
3. Determinar quién estará directamente involucrado en el proceso de planificación.
4. Establecer un calendario para el proceso de planificación.
5. Realizar una evaluación preliminar del entorno externo.
6. Diseñar un taller de planificación estratégica de tres a cinco días.

**Etapa 2: El Taller de Planificación Estratégica**

1. Continuar con la evaluación del entorno externo de la organización.
2. Llevar a cabo un análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas).
3. Desarrollar una declaración de misión.
4. Desarrollar una declaración de visión.
5. Especificar las metas de la organización.
6. Especificar los objetivos que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas.
7. Elegir estrategias para los objetivos.

**Etapa 3: Finalizar el Plan Estratégico**

1. Escribir el plan estratégico.
2. Obtener la aprobación formal del plan estratégico.
3. Desarrollar un plan de trabajo anual.
4. Establecer un sistema de monitoreo.
5. Desarrollar un plan financiero anual.

---

Fuente: USAID (1994)

Actualmente la fundación Tiempo de Juego se encuentra en un proceso de planeación estratégica, el cual busca hacer un mejor uso de su fuerza de trabajo y sus recursos. En este proceso de transición, se están replanteando la forma como operan y sus áreas de desarrollo, con el fin de definir qué tipos de convenios, proyectos o programas quieren desarrollar, cuáles de estos deben dejar de hacer porque no hacen parte del core de la organización y cuáles se pueden transformar en oportunidades de negocio para generar ingresos propios.

**Recurso Humano:** La gestión de los recursos humanos, es el proceso de identificación, reclutamiento y gestión del personal para satisfacer las necesidades de la organización sobre la base de las políticas competitivas. El objetivo de gestión de los recursos humanos es el de supervisar y apoyar a los empleados de una manera que les permita alcanzar sus objetivos de rendimiento y trabajar en su máximo potencial. Los sistemas de gestión de recursos humanos proporcionan un enfoque para supervisar y apoyar el desempeño y desarrollo del personal. (cap.3, p.3)

Un sistema de gestión de recursos humanos incluye los siguientes elementos: (i) un plan de dotación de personal claro para la organización. (ii) un organigrama (iii) descripciones de trabajo detalladas que reflejan las tareas y responsabilidades en los planes estratégicos y operacionales. (iv) metas y objetivos de rendimiento para cada empleado durante un período de tiempo claramente definido en documentos escritos desarrollado tanto por el supervisor como por el personal (v) mecanismos para la supervisión diaria de los empleados basados en las responsabilidades específicas del trabajo y las tareas específicas, acordado tanto por el supervisor como por el personal (vi) un proceso para elaborar el desempeño laboral de los empleados basado en el cumplimiento de los objetivos detallados en el plan de trabajo. (cap.3, p.3)

Es necesario que Tiempo de Juego desarrolle un sistema de gestión de recursos humanos y defina con claridad un organigrama donde se pueda apreciar los perfiles y descripciones de los cargos que debe desempeñar cada empleado porque el copmunigrama que tienen en este momento no les permite hacer este tipo de distinciones y en lugar de ser una herramienta útil de gestión se convierte en un mapa conceptual grande y complejo de entender.

### **Gestión Financiera**

**Contabilidad gerencial:** Trata de abordar la necesidad de toma de decisiones al interior de la organización por las personas encargadas de dirigir y controlar los recursos. La contabilidad gerencial, ayuda a los administradores a tomar decisiones informadas. Esta herramienta puede proporcionar información como: presupuesto, incluyendo planificación y pronóstico; precio, medición de rendimiento y productividad; control de

costos; la decisión de invertir o no, por ejemplo invertir en un servicio o no, suspender un servicio existente como los programas que ya no reciben fondos de donantes, etc. (cap.4, p.2)

**Contabilidad financiera:** Una de las principales responsabilidades de la administración es la de asegurar la salud financiera de la organización. Esto requiere una comprensión de los conceptos, informes financieros y algunas herramientas claves para analizar los datos financieros. Dado a los limitados recursos de las ONG es importante adoptar una actitud hacia las operaciones financieras y la forma en cómo se presenta esa información a sus grupos de interés. La administración diligente de los recursos financieros y la toma de decisiones prudente son fundamentales para la sostenibilidad de las empresas y ONG. Típicamente, la contabilidad financiera produce estados de resumen que describe la situación financiera de una organización y la información es generalmente organizada en torno a ciertos formatos regulados o estandarizados de contabilidad y medición. (cap.5, p.3)

**Contabilidad de costos:** La identificación de costos consiste en la identificación, medición, recolección, análisis, preparación y comunicación de la información financiera. La contabilidad de los costos, ayuda a proporcionar información financiera para: equipar a los gerentes para la toma de decisiones, mejorar la capacidad de un gerente para tomar decisiones y para el control y gestión de los recursos. La contabilidad de costos también es conocida y sirve como complemento a la contabilidad de gestión. (cap.7, p.3)

**Presupuesto:** Un presupuesto es un plan detallado para el futuro que describe de manera formal y medible, la adquisición y utilización de los recursos durante un periodo específico de tiempo. Un presupuesto es una herramienta necesaria para dirigir la manera de gastar los recursos para alcanzar los objetivos de una organización porque expresa los planes de gestión en términos financieros, donde se hace coincidir las actividades con los recursos disponibles. Debido a que un presupuesto es un plan escrito, se convierte en una referencia para establecer y evaluar metas. En resumen, un presupuesto ayuda a los gerentes a emplear los limitados recursos de la organización de manera más eficiente y



efectiva. Es fundamental que estas organizaciones asignen los recursos disponibles a las actividades que más contribuyan a lograr su misión. (cap.6, p.2)

Se hace fundamental que Tiempo de Juego organice su estructura financiera con el fin de poder presentar a quien interese, información clara y fidedigna sobre sus operaciones y finanzas. Si bien cuentan con informe de gestión, en él no se muestra información detallada de su estructura de costos, estructura organizacional, sus ingresos por tipos de servicios, número de empleados y voluntarios, el número de proyectos realizados y sus especificidades, las proyecciones a largo plazo y sus perspectivas de crecimiento. Al no tener esta información clara y presente, se hace difícil la toma de decisiones al interior de la organización.

**Plan de mercadeo:** Para las ONG el marketing significa adaptar la disciplina y las técnicas del marketing empresarial para crear “demanda” mediante la sensibilización e influencia de su público. En otras palabras, los esfuerzos del marketing buscan incrementar los servicios-beneficios o promover buenas prácticas sociales, así como mejorar la recuperación de costos o los esfuerzos de recaudación de fondos para la sostenibilidad financiera. Por lo tanto, las actividades de marketing y de comunicación contribuyen alcanzar los beneficios sociales previstos en la misión de la organización. La declaración de la misión, los objetivos de los programas y los objetivos estratégicos proporcionan el marco general a partir del cual la estrategia de marketing y su plan se desarrollan. (cap.8, p.3)

El marketing es un plan para asegurar el éxito de la misión de la organización. Esto incluye elementos dirigidos a: obtener la atención de los clientes potenciales, dejar saber acerca de sus productos o servicios, hacer sus productos o servicios accesibles o disponibles en los lugares correctos y en los momentos correctos, hacer que sus servicios sean atractivos para los clientes, distinguir sus servicios de los establecidos por otros y establecer honorarios apropiados (recuperar todos o parte de sus costos con el margen suficiente para reinvertir en mejoras y expansión) (cap.8, p.4)

El proceso estratégico y plan de marketing requiere de planificación e investigación. Existen cinco componentes principales para desarrollar un programa de marketing: (1) investigación formativa (2) desarrollo de la estrategia (3) desarrollo e implementación de mensajes y medios (4) seguimiento y evaluación (5) gestión del programa. (cap.8, p.4)

Actualmente la fundación Tiempo de Juego no cuenta con un plan de mercadeo y su área de comunicaciones está en proceso de transformación. Se hace necesario que la Fundación cree un buen plan de mercadeo y comunicaciones y utilice esta herramienta para lograr el reconocimiento y posicionamiento de su marca social, fortaleciendo su calidad en el servicio y generando una mayor demanda.

**Responsabilidades y rol de la junta directiva:** La junta directiva es un grupo de personas externas que colaboran para proporcionar servicios técnicos, administrativos y financieros a una organización. Es la última instancia responsable de dirigir la organización y tiene responsabilidades legales relacionadas con la gestión interna de la organización y sus operaciones. La junta ayuda a desarrollar, apoyar y defender la misión de la organización. Este grupo de personas responden a las necesidades de sus grupos de interés y es importante que tanto la organización como los miembros de la junta tengan claro la comprensión de los papeles y responsabilidades del mismo y la naturaleza de sus interacciones con la alta dirección. (cap.9, p.2)

La junta directiva debe incluir individuos que estén dispuestos a dedicar tiempo y recursos a la organización. Estos miembros deben tener una amplia gama de cualidades y experiencias en gestión y reconocimiento entre el público. Además, deben complementar y apoyar la estructura de gestión de la organización. La asociación y colaboración entre el director y la junta realzan la implementación exitosa de políticas, la presentación de productos y servicios, las tareas administrativas y la gestión financiera. (cap.9, p.2)

El director ejecutivo y la junta directiva deben tener responsabilidades y líneas de autoridad internas distintas y bien definidas. Si bien las dos partes comparten la

responsabilidad de ayudar a la organización a cumplir con su misión y sus objetivos, difieren en las siguientes formas (cap.9, p.3):

- El director ejecutivo es responsable de implementar las actividades para la gestión general de la organización con el fin de cumplir con sus objetivos. En otras palabras, el director ejecutivo es el encargado de dirigir la organización.
- La junta directiva hace las políticas, ayuda en la dirección estratégica de la organización y proporciona supervisión para asegurar que la gestión y las operaciones de la organización sean legales, efectivas y apropiadas (justas y éticas). En otras palabras, la junta directiva gobierna y es legalmente responsable de la organización.

Tiempo de Juego cuenta con una Junta Directiva que tiene 7 miembros principales y 2 suplentes, no cuentan con Asamblea y las funciones de la Junta son: cumplir y hacer cumplir las disposiciones de los estatutos; examinar, aprobar o desaprobar las actas, las cuentas, los balances, los estados financieros que considere el director general; ordenar las acciones que correspondan contra los directivos, administradores, funcionarios o revisor fiscal de la fundación; aprobar el presupuesto anual de funcionamiento; entre otros.

**Control interno:** El control interno hace referencia a las políticas y reconocimientos adaptados por la administración para asegurar que la organización conduzca los negocios de una manera ordenada y eficiente. Proporciona el marco a través del cual la administración utiliza los recursos a su disposición para lograr los objetivos de la misma. Estas políticas y procedimientos están diseñados para asegurar que los activos estén protegidos, el fraude y el error se prevengan y se detecten, las operaciones de las organizaciones sean rentables y eficientes, los registros contables sean completos y precisos, la información de gestión sea oportuna y confiable, el personal este protegido, los clientes estén protegidos contra el personal deshonesto o poco ético y que los recursos de la organización sean utilizados para beneficiar a la población a la que sirven. (cap.10, p.3)

**Prevención del fraude:** El fraude es el uso de fondos o recursos de una organización para un propósito personal o para un propósito distinto al que pretende la organización. Este puede resultar en pérdidas considerables de recursos y productividad y por lo tanto debe evitarse, siempre que sea posible. El fraude puede variar desde lo obvio, como malversación de fondos o usar el vehículo de la organización por razones personales. Los tipos más comunes de fraude que se dan en ONG son: robo de efectivo, desvío de efectivo o cheques, anulación de cajas registradoras, proveedores ficticios, falsificación, precios exagerados, uso de efectivo de la organización para pagar artículos personales, abuso de reembolso por viajes, entre otros. (cap.11, p.3)

Existen dos tipos de control de fraude, un control interno y un control externo, los controles internos sirven para prevenir el fraude segregado en el trabajo, compartir responsabilidades, establecer sistemas financieros y administrativos, tener procedimientos que documenten y apoyen la gestión de los fondos o recursos. Por su parte, el control externo se refiere a las auditorías profesionales realizadas con regularidad para dictar una opinión fundada sobre la fiabilidad de los sistemas y declaraciones. Las auditorías también pueden proporcionar evaluaciones y recomendaciones o normas administrativas gerenciales, de personal y de trabajo en la organización. (cap.11, p.3)

**Fundraising:** La recaudación de fondos es un elemento fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera de una organización y debe basarse en una sólida estrategia de recaudación. Su propósito principal es el de asegurar los fondos que permitan cumplir con los objetivos de la organización. La obtención de fondos al iniciar un nuevo programa o cuando un contrato termina deberá llevarse a cabo únicamente para los programas o actividades que hayan sido aprobados en el plan estratégico. En otras palabras, la estrategia de recaudación de fondos debe estar apoyada en el plan estratégico de la organización. (cap.12, p.3)

La obtención de fondos para actividades fuera del plan estratégico simplemente porque los fondos están a la orden del día, amenaza la misión y la sostenibilidad financiera de

una organización. La recaudación de fondos requiere de tiempo y dedicación del personal y este proceso puede ser largo, en algunas ocasiones tarda más de un año, desde la discusión inicial con un donante potencial hasta el recibo real de los fondos. Una recaudación de fondos exitosa, depende de una cuidadosa preparación que responda a una necesidad demostrada y a su vez le dé prioridad a las demandas de la comunidad. (cap.12, p.3)

En el cumplimiento de los objetivos de una ONG, los recursos juegan un papel importante, y para obtenerlos se requiere poner en marcha una estrategia de fundraising o captación de fondos. La fundación Tiempo de Juego cuenta con personas encargadas del área de Alianzas, Proyectos y Fundraisig, elementos fundamentales para la sostenibilidad financiera de la organización porque estas áreas permiten analizar, planificar, realizar y controlar los proyectos sociales con el fin de establecer y consolidar las relaciones que sean provechosas, logrando así cumplir con los objetivos que la organización se ha trazado previamente.

### **2.2.3. Los Cuatro Pilares de la Sostenibilidad Financiera**

Para que una organización sea sostenible financieramente es necesario contar con un buen sistema de administración y finanzas y una planificación financiera integrada a la planificación estratégica. No es suficiente con ser recaudadores de fondos o generar ingresos propios. De esta manera, León (2001) propone cuatro componentes indispensables para lograr la sostenibilidad en una organización.

**Primer Pilar - Planificación financiera y estratégica:** Si bien todos desean generar muchos ingresos, es importante que sepan cuánto es el mínimo que se debe recaudar para alcanzar los objetivos propuestos, tanto para el cumplimiento de las respectivas misiones, como también para sufragar los costos administrativos. A medida que una organización crece y se ve involucrada en un mayor número de actividades, corre el riesgo de concentrarse en la gestión diaria y perder la perspectiva de sus objetivos a largo plazo. La planificación estratégica es el mecanismo que ayuda a esclarecer la misión y los objetivos de la organización y a priorizar las acciones necesarias para su consecución. Una buena

planificación se ha convertido en un requisito esencial para acceder a fondos internacionales disponibles. Sin embargo, la planificación estratégica no tiene en cuenta los recursos disponibles en la organización para implementar las estrategias elegidas o su capacidad para captar nuevos recursos. Por esta razón, es importante llevar a cabo de forma paralela un ejercicio de planificación financiera que permita traducir a cifras las acciones descritas en el plan estratégico.

Un plan financiero consiste básicamente en una proyección de los gastos y potencial de obtención de ingresos de la organización. Aunque pudiese parecer que un plan financiero es muy similar a un presupuesto, hay notables diferencias entre los dos. Un plan financiero es un documento dinámico que cambia frecuentemente. El objetivo último de un plan financiero es determinar si en el mediano plazo la organización va a disponer de recursos financieros suficientes para hacer frente a los objetivos descritos en el plan estratégico.

El plan financiero trabaja con base en escenarios, desde el mínimo realizable, hasta el ideal. El escenario mínimo realizable es aquél que cuantifica las prioridades indispensables para el cumplimiento de la misión en un tiempo determinado, y si la organización puede cubrir sus costos fijos o de operaciones en este espacio de tiempo. Dichas prioridades indispensables y costos fijos de operación constituyen la meta mínima financiera por recaudar.

Como se mencionó anteriormente, es necesario que así como Tiempo de Juego está buscando hacer una planificación estratégica, la cual le permitirá esclarecer su misión y objetivos estratégicos, es necesario que hagan el mismo ejercicio en el área financiera para que puedan traducir las cifras en las acciones descritas en el plan estratégico. Se puede decir que estos dos elementos están interrelacionados y teniendo las dos perspectivas, podrán tener un espectro más amplio de la realidad de la Fundación y les permitirá tomar decisiones más consientes.

**Segundo Pilar – Diversificación de fuentes de ingreso:** No sólo se habla de generación de ingresos propios, sino del número de fuentes de ingresos de donde proviene el financiamiento principal. Aunque una organización tenga 20 donantes, si un gran porcentaje del presupuesto depende de uno de ellos, la institución seguirá siendo muy vulnerable. Cualquier cambio en la decisión de dicho donante puede ocasionar una gran crisis. Por lo menos el 60% del presupuesto total de una institución debe provenir de cinco fuentes diferentes. Las fuentes de ingreso involucran individuos, empresas, fundaciones, organismos internacionales y el gobierno, entre otras.

Este es uno de los pilares más fuertes con él cuenta la fundación Tiempo de Juego, actualmente tiene 4 fuentes de financiación diferente, como ya se ha mencionado. Sin embargo, se recomienda que la Fundación haga un ejercicio de selección y priorización de los convenios o proyectos que está desarrollando en la actualidad, porque si bien es importante diversificar sus fuentes de ingreso y generar mayores recursos, no se puede perder de vista la misión y objetivos de la organización, es decir, que estos proyectos ha desarrollar deben estar alineados con la planificación estratégica de la Fundación.

**Tercer Pilar – Buen sistema de administración y finanzas:** Para alcanzar la estabilidad financiera hay que saber generar ingresos pero, además, administrarlos bien. Un buen sistema de administración y finanzas se debe regir por un conjunto de políticas institucionales que ayude a maximizar el aprovechamiento de los recursos y a asegurar una transparencia del manejo de los fondos. Asimismo, debe permitir visualizar con anticipación la situación financiera de la institución y, por ende, tomar las decisiones apropiadas a tiempo. Además, un buen sistema permite generar ingresos a través del manejo financiero de los activos a disposición.

Es imprescindible contar con un sistema contable-administrativo adecuado a las necesidades de la organización. Sea cual sea la dimensión y estructura del sistema, éste debe registrar las transacciones de la organización de tal manera que permita visualizar a la organización en su conjunto. Tan importante como el sistema contable, son los informes que se emiten para la toma de decisiones. Los estados financieros que la

gerencia de una institución debe revisar periódicamente son: balance semestral, estado de ingresos y egresos, flujo de cajas, reportes de auditoria, anotaciones o estados financieros, control de inventarios, inversiones, presupuesto y comprobación del presupuesto. Otros informes que una institución sin fines de lucro debe solicitar de su departamento contable son: informes de donaciones, fideicomiso (si es el caso), generación de ingresos a través de actividades empresariales, informes financieros a donantes y auditoria de los proyectos.

Se puede afirmar que este es el pilar más débil de Tiempo de Juego, si bien la Fundación ha existido por más de 10 años, en la actualidad no cuentan con un buen sistema de administración y finanzas que le permita visualizar con anticipación la situación financiera de la Fundación.

**Cuarto Pilar – Generación de ingresos propios:** Generar ingresos propios es una manera de diversificar las fuentes de ingresos. Sin embargo, en esta categoría se consideran todas las formas en que una institución puede generar ingresos que no tienen restricción de uso. Es decir que la institución puede decidir cómo gastar, no el donante. A continuación se presentan las principales maneras mediante las cuales una institución puede generar recursos propios: aportes a un fideicomiso o fondo patrimonial, recaudación de fondos para el fortalecimiento institucional o para operaciones, generación de ingresos a través de aportes del público, generación de ingresos a través de venta de productos y/o servicios, generación de ingresos a través de la creación de empresas relacionadas con una misión determinada, generación de ingresos a través de manejo financiero y generación de ingresos a través de alianzas con empresas.

Si bien Tiempo de Juego cuenta con dos fuentes de financiación propia, la venta de la Metodología Convivencial y los negocios sociales, en la actualidad el foco se encuentra en la primera de ellas. El ejercicio de vender su know how, se desarrolló en el año 2016 como un prueba piloto y a la fecha ya se han vendido al menos 5 transferencias metodológicas a distintas organizaciones. Se tiene presupuestado, duplicar este número



para el año 2018. Por esta razón, la mayoría de esfuerzos estarán concentrados en desarrollar a profundidad esta fuente de financiación.

#### **2.2.4. Modelos de Sostenibilidad Financiera**

Si bien es importante el papel de los procesos organizativos y las relaciones para asegurar la supervivencia a largo plazo y la sostenibilidad de las organizaciones como lo hemos visto en la presente investigación. Este análisis no debe menospreciar la importancia que tiene la estrategia de gestión financiera y una efectiva propuesta de recaudación de fondos como ingredientes esenciales de la sostenibilidad de una ONG. Por esta razón, es importante comprender los diferentes modelos de financiación utilizados por estas organizaciones.

La siguiente taxonomía de los modelos de financiación propuesta por Hailey no es definitiva, pero si ayudará a analizar las estrategias de recursos más comunes utilizadas por las ONG para garantizar su viabilidad financiera y sostenibilidad. Según Hailey (2014) los modelos de sostenibilidad financiera más comunes en las ONG son: las donaciones, las ayudas oficiales directas, el apoyo de empresas privadas, la evolución de las empresas sociales y el microcrédito.

**Donaciones:** La mayoría de ONG tanto grandes como pequeñas, se financian con una serie de donaciones para mantener a flote su trabajo. Este tipo de estrategias de financiamiento son exitosas y hacen parte de las labores diarias de estas organizaciones. Además se consideran eficaces y sostenibles porque aseguran ingresos previsibles y sin restricciones. Estas donaciones se pueden dar a través de una variedad de formas: donaciones personales, fideicomisos, patrocinios, *crowdfunding*, donaciones de empresas, donaciones de fondos internacionales, entre otras.

Uno de los atractivos de la financiación basada en donaciones es que a menudo se le considera “dinero libre” y no necesariamente deben cumplir con las condiciones asociadas a los fondos de donantes oficiales. Estratégicamente es importante para asegurar una mezcla equilibrada entre fondos “restringidos” y fondos “no restringidos”.

Los fondos restringidos son aquellos que únicamente se pueden usar con fines específicos que se han acordado con un donante mientras que los fondos sin restricciones son “dinero libre” que se pueden usar para cualquier propósito que ayude a la ONG a cumplir su misión. Una excesiva dependencia de los fondos restringidos es un indicador de insostenibilidad.

**Ayuda oficial directa:** Los programas de ayuda directa son un esquema de fondos concursables para la ejecución de proyectos de desarrollo, financiados a través de organismos oficiales internacionales. Estos programas tienen como objetivo la entrega de asistencia económica a actores de la sociedad civil incluidos las ONG, organismos locales, asociaciones profesionales y particulares. Cualquiera de estos actores es apto para solicitar fondos y ayudas. Sin embargo los actores que deseen solicitar dichas ayudas deben cumplir con ciertos requisitos y estudiar detenidamente las directrices para cerciorarse de que reúnan las condiciones administrativas. Por esta razón una porción relativamente pequeña de ONG recibe ayuda oficial. Normalmente las organizaciones más grandes y con un historial de trabajo amplio con estas agencias son las beneficiarias de este tipo de ayudas.

**Apoyo de las empresas:** Un número reducido de ONG generan sus ingresos a través de empresas o proyectos comerciales propios que ellos mismos administran. Estas pueden ser empresas comerciales autónomas con un claro beneficio económico basado en metas. Por lo general las ONG apoyadas en empresas se basan en una combinación de ingresos por donaciones y sus empresas subsidiarias constituyen una proporción relativamente pequeña de los ingresos totales.

Tales empresas son comúnmente actividades comerciales directas que, además de generar utilidad, su ámbito más amplio de responsabilidad está enfocado en la parte social y de desarrollo de la sociedad de sus ONG. Una de las debilidades de este modelo de financiamiento es que las ONG reciben una pequeña proporción de sus ingresos de estas empresas. Además las empresas subsidiarias tienen altos costos en la puesta en marcha y pueden tener una alta carga de gestión.

**Evolución de las empresas sociales:** Una tendencia pequeña, pero significativa, de las ONG es el desarrollo de empresas sociales ya sea a través de un donante o por sus propios medios. El crecimiento de nuevas empresas y franquicias sociales ha tenido una buena acogida frente a los gobiernos y donantes. La finalidad de estas empresas sociales es conseguir que sus ingresos futuros provengan de la venta de productos o servicios en lugar de depender en forma única de donaciones. Esta evolución se debe en parte al deseo de una mayor sostenibilidad económica y en parte a la insatisfacción en las limitaciones inherentes al actual modelo de ayuda.

**Micro crédito- ONG Sostenibles o Viables:** Existe cierto debate sobre la posición de los sistemas de microcrédito y la microfinanciación para las ONG. Hay interrogantes en cuanto a la medida en que se ajustan al modelo de estas organizaciones o de las empresas sociales. En realidad, la mayoría de los programas de microcrédito se establecieron con la ayuda de importantes fondos oficiales y siguen respaldados por bancos o gobiernos de desarrollo mediante garantías de préstamos y tasas preferentes de endeudamiento. Lo que es claro es que hay una gran variedad de diferentes esquemas de microcrédito con un enfoque de desarrollo sostenible. Este sistema de financiamiento es un área en rápida evolución en razón a que se están desarrollando nuevos consorcios que vinculan ONG con nuevos socios bancarios.

Como se ha mencionado anteriormente, a lo largo de su historia, Tiempo de Juego ha desarrollado los distintos modelos propuestos por Harley. Sin embargo, se recomienda que la fundación haga un ejercicio para sacar adelante el tema de los Negocios Sociales, no solo porque representa una fuente de ingresos propios para la Fundación, sino también porque generan recursos económicos para las familias que trabajan en ellos.

#### **2.2.5. Desafíos y Prácticas de la Sostenibilidad Financiera**

A pesar de los avances que se han venido desarrollando en relación con la sostenibilidad, existen desafíos que las organizaciones sin fines de lucro deben enfrentar para alcanzarla. A continuación se presentara la propuesta desarrollada por Padilla, Staplefoote y

González, que busca explicar los principales desafíos de la sostenibilidad que son más comunes entre las ONG y algunas prácticas prometedoras para abordarlos, especialmente los desafíos relacionados con la sostenibilidad financiera y a su vez con el éxito de la organización: (1) la dependencia de la financiación externa, (2) la “marca” sin fines de lucro, (3) las expectativas externas de los asociados, (4) demostrar valor y responsabilidad a los financiadores (5) promoción del compromiso y liderazgo comunitario. (Padilla, Staplefoote & González, 2012, p.7)

**La dependencia de la financiación externa:** La mayoría de las ONG dependen de diversas fuentes de financiamiento para sostener sus operaciones. Para la mayoría de estas organizaciones depender de ciertas instituciones o de financiación gubernamental implica restricciones sobre cómo se deben emplear los recursos o fondos públicos. (Padilla, et al. 2012, p.7)

Adicionalmente, este tipo de financiación puede dar lugar a la contratación temporal de personal, lo cual tiene implicaciones negativas sobre el impacto de la misión de la organización, los patrones de comportamiento de los empleados y la prestación del servicio de calidad, pues al afectar la contratación y retención de empleados también influye negativamente en la moral de los mismos y en las prácticas de capacitación. Cambios constantes o continuos en las responsabilidades del personal para los requisitos a corto plazo de los contratos, pueden resultar costosos de mantener a largo plazo y, en última instancia, reduce la eficacia de los servicios prestados por la ONG a sus comunidades. (p.7)

Para contrarrestar este desafío, los autores proponen las siguientes prácticas que pueden emplear para superarlo: (i) desarrollar un plan coherente de recaudación de fondos (ii) incorporar técnicas innovadoras para la recaudación de fondos (iii) fomentar las relaciones con los inversionistas. (p.7)

La fundación Tiempo de Juego ha logrado ir superando este desafío a través de la diversificación de sus fuentes de ingresos. Sin embargo, en la actualidad la mayoría de

sus recursos aún son provenientes de los convenios de los cooperantes nacionales e internacionales. Por esta razón, se recomienda que la Fundación centre más su atención en las actividades que les generan ingresos propios, como lo son la venta de la Metodología Convivencial, los Negocios Sociales y las donaciones.

**La “marca” sin fines de lucro:** Al igual que las empresas, las ONG dependen de los esfuerzos del marketing y *branding* para promover y mantener sus programas y servicios. Sin embargo, el competir en múltiples fuentes de financiación y al mismo tiempo motivar a los cambios sociales en una comunidad lleva con frecuencia a muchas organizaciones a tener una misión social desenfocada. (Padilla, et al. 2012, p.10)

Es importante establecer una “marca” sin fines de lucro que comunique clara y constantemente la misión de la organización y los servicios prestados en una forma que los diferencie de otras organizaciones. A continuación se destacaran algunas prácticas que las ONG pueden seguir para comunicar su marca, lo que puede diferenciarlas de la competencia: (i) desarrollar y definir la misión organizacional (ii) identificar y dirigir la misión (iii) desarrollar un plan de mercadeo. (p.10)

Sin duda alguna, este es una de los grandes desafíos al que Tiempo de Juego debe enfrentarse, porque actualmente la Fundación no cuenta con un plan de mercadeo y comunicaciones fuerte que le permita explotar su “marca” social. Sin embargo, al llevar un camino recorrido en el mercado, la “marca” de Tiempo de Juego es reconocida en su sector y en la sociedad. Por esta razón, si logran desarrollar esta herramienta de gestión, podrán posicionar mejor su “marca” y así generar una mayor demanda.

**Las expectativas externas de los asociados:** Debido a la drástica reducción de los recursos para las ONG y el aumento de demanda de servicios por parte de la comunidad se ha prestado una mayor atención a la necesidad de encontrar soluciones colaborativas entre las agencias sin fines de lucro. La motivación de establecer relaciones formales entre estas organizaciones suelen venir de las fuerzas externas de la organización, por ejemplo de mandatos de autoridades superiores que proporcionan el ímpetu para

establecer estas relaciones que de lo contrario no habrían ocurrido voluntariamente. (Padilla, et al. 2012, p.13)

En estos casos, los solicitantes de los fondos deben compartir recursos o liderar la coordinación formal de los servicios con otros proveedores para presentar solicitud de subvenciones conjuntas. Sin embargo, el costo potencial de esta práctica reduce la autonomía operativa y las misiones sociales de cada organización se mantienen en una constante lucha por tratar de equilibrar las necesidades y operaciones de cada una de ellas. Como solución a esta problemática, los autores proponen las siguientes practicas útiles: (i) establecer colaboraciones de alto impacto para compensar la competencia (ii) utilizar las asociaciones para crear la capacidad de lograr la sostenibilidad financiera. (p.13)

Este no es un desafío al que Tiempo de Juego se enfrenta. Actualmente cuentan con alianzas con otras ONG, con las cuales comparten proyectos y recursos, estableciendo colaboraciones de alto impacto. Sin embargo, es necesario desarrollar un modelo de gestión de los grupos de interés, que le permita entender las expectativas y necesidades de estos grupos, con el fin de establecer relaciones duraderas y de confianza, para así seguir trabajando en conjunto de la mejor manera.

**Demostrar valor y responsabilidad a los financiadores:** Los financiadores cada vez más requieren de acceso a la información actualizada sobre las operaciones y finanzas de la organización y saber cómo se está recopilando dicha información. Para las ONG la rendición de cuentas es una obligación legal y ética que explica como la organización utiliza los recursos recibidos para promover su misión caritativa. La rendición de cuentas puede abarcar un informe completo de las actividades, así como la justificación de la forma en que se administraron los recursos. (Padilla, et al. 2012, pp.14-15)

Establecer un sistema para rastrear la información sobre las operaciones y comunicar esta información utilizando informes simples y precisos mejorará la capacidad de una organización para determinar la rentabilidad de los programas, evaluar los resultados y el

impacto de los programas y servicios y racionalizar los esfuerzos presupuestarios. (pp.14-15)

Desarrollar la capacidad de rastrear las operaciones de esta manera y comunicarla directamente a financiadores es imprescindible si las organizaciones sin fines de lucro esperan establecer apoyo financiero. Sin embargo, los esfuerzos de rendición de cuentas imponen fuertes demandas a algunas organizaciones sin fines de lucro que necesitan la financiación, sobre tiempo del personal para desarrollar y mantener programas integrales de medición de resultados. (pp.14-15)

A continuación, se destacaran las prácticas de rendición de cuentas de alto impacto que hablan más claramente al desarrollo organizacional o al mejoramiento del programa y pueden ayudar a las organizaciones sin fines de lucro a centrar estratégicamente sus esfuerzos en demostrar valor: (i) usar la evaluación de programas para demostrar el valor (ii) utilizar informes anuales para demostrar responsabilidad y comunicar resultados. (pp.14-15)

Si bien Tiempo de Juego cuenta con un informe de gestión, en él no se muestra información detallada de las operaciones y finanzas de la Fundación. Además este documento no es compartido entre sus grupos de interés. Se sugiere que la Fundación genere un informe de gestión mucho más robusto, que incluya temas como el estado actual de la fundación, el actuar de sus directivos, cuáles son sus productos y servicios y como se promueven y algunas proyecciones para los siguientes años, acompañado de un buen plan de comunicaciones que les permite difundir el documento y recibir retroalimentación del mismo.

**Promoción del compromiso y liderazgo comunitario:** A menudo, las ONG residen dentro de las comunidades en las que sirven creando un reto único de promover la apropiación y colaboración entre los miembros de la comunidad mientras se mantiene la integridad de la misión. Sin embargo, promover la participación de los miembros de la comunidad en las operaciones de la organización tiene el potencial de ayudar a las

organizaciones sin fines de lucro a abordar mejor las necesidades de la comunidad y ha promover la sostenibilidad financiera aprovechando la experiencia de los miembros de la comunidad. (Padilla, et al. 2012, pp.17-18)

El liderazgo de la junta comunitaria y la participación de voluntarios son dos estrategias a menudo utilizadas en el sector sin fines de lucro. La participación de miembros de la comunidad provee un recurso de variadas experiencias y lo que es más importante, trae un sentido de propiedad a la comunidad que la organización provee. Del mismo modo, los voluntarios de la comunidad promueven el compromiso y la propiedad de la comunidad mientras que ayudan a abordar asuntos de sostenibilidad financiera. (pp.17-18)

A pesar de las ventajas, las organizaciones sin fines de lucro deben considerar cómo la misión organizacional se alinea con la visión de la junta comunitaria y la motivación o los intereses de los voluntarios con el fin de compensar posibles problemas de comunicación y retención. A continuación, se destacaran algunas prácticas prometedoras para abordar los desafíos asociados con la promoción del liderazgo: (i) establecer e involucrar al liderazgo de la junta comunitaria (ii) establecer un sistema de voluntarios comunitarios. (pp.17-18)

Después de varios años de operación, Tiempo de Juego ha adquirido un reconocimiento y legitimidad en el territorio donde opera, trabajando de la mano con las Juntas de Acción Comunal de Soacha y con toda la comunidad en general. Una oportunidad de mejora para enfrentar este desafío es desarrollar un programa más elaborado para sus voluntarios, actualmente la Fundación no tienen ningún registro de la cantidad de voluntarios con los que trabajan ni el número de horas que dedican a su causa social. Se hace necesario definir qué actividades pueden ser realizadas por los voluntarios en el marco de la misión de la organización y que perfiles se requiere para ello.

El objetivo principal de este capítulo era entender la teoría de la Sostenibilidad Financiera en las ONG y su directa aplicabilidad en la fundación Tiempo de Juego. Se puede



concluir, que la Sostenibilidad Financiera de una organización no gubernamental no es un fin sino un proceso que le permite a la organización tener la capacidad para cumplir con su misión y servir a sus grupos de interés en el tiempo. Una organización no “se vuelve” sostenible y luego descansa de su éxito. La sostenibilidad es un proceso continuo, de mejora constante, la cual tiene unos elementos, pilares y modelos claves que le permiten delimitar y monitorear los factores que influyen en la sostenibilidad en el tiempo. Como se pudo observar durante el desarrollo del capítulo, si bien la fundación Tiempo de Juego cumple con algunas de estas características y elementos, debe hacerle frente a algunos desafíos para conseguir la sostenibilidad financiera deseada.

### Capítulo 3

## La Responsabilidad Social, la Gestión de los Grupos de Interés y su relación con la Sostenibilidad Financiera de las ONG

### 3.1. Una breve revisión del Concepto de Responsabilidad Social

El debate sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha centrado sobre aquello que se entiende por este concepto y sus límites. La RSE puede entenderse como “el reconocimiento del impacto que genera cada organización por la actividad que realiza, la cual se desarrolla en un marco de relaciones con distintos Grupos de Interés (G.I) y la preocupación por la calidad de las relaciones” (Arenas, 2006, párr.. 1)

Según Fernández y Bajo,

Con todas sus lagunas y limitaciones, la RSE constituye una manera más rica de entender las relaciones entre las organizaciones y la sociedad; una forma más compleja de entender la labor de dirección y gestión; un modelo más coherente de buscar la sostenibilidad de los negocios y de los procesos económicos. Si hubiera que señalar un elemento clave como diferenciador sobre el que se articula este paradigma de empresa emergente, el más apropiado sería el de grupos de interés Según Fernández & Bajo (2012, párr. 1)

La crisis económica de los últimos años ha obligado a las organizaciones a revisar y tomar conciencia de la importancia de mantener comportamientos éticos para fortalecer la gestión desde su propia identidad y valores, y a partir de allí, gestionar su imagen y reputación corporativa de forma transparente y confiable (Orjuela, 2011, párr. 1). En este contexto, el relacionamiento responsable con sus grupos de interés se convierte en el motor de la RSE, buscando un triple beneficio: organizaciones – sociedad – Estado (Orjuela, 2011, párr. 2)

En la actualidad, el mundo empresarial se está enfrentando a grandes cambios a nivel estructural, está ávido de modelos gerenciales que no sólo les permita ser más eficiente, sino enmarcarse a un desarrollo e interés por la construcción de una conciencia social, la

cual busca una sociedad más justa y solidaria. A partir de esto, surge la pregunta: ¿Cómo las empresas pueden ser parte de la solución (y no del problema) de los grandes retos del mundo? En definitiva, ¿Cuál puede y debe ser su contribución hacia un desarrollo sostenible? (Arenas, 2006)

Hoy día, las expectativas sobre las organizaciones no se centran únicamente en la búsqueda de riqueza y puestos de trabajo. Nacen nuevas perspectivas de tipo ético, social y medioambiental que van más allá del simple cumplimiento de la ley. Es por esto que se les pide a las organizaciones un comportamiento responsable sobre lo que les compete propiamente por ley, y además sobre todo aquello en lo que pueden tener influencia, como por ejemplo la condiciones de trabajo, estándares medioambientales en la cadena de suministro, los derechos humanos, entre otros. Todo esto conlleva nuevos riesgos para las organizaciones sobre su reputación, la relación con sus empleados y comunidades e incluso sobre los inversionistas. (Arenas, 2006)

En cualquier caso, estas expectativas afectan la actividad empresarial dado que piden que se modifiquen algunas de las conductas y fuerzan incluso, su replanteamiento. Por esta razón, los derechos e interés de los grupos de interés deben incorporarse de algún modo al proceso de toma de decisiones de las organizaciones. (Arenas, 2006, p. 39)

### **Concepto de Responsabilidad Social**

En las últimas décadas el debate sobre la responsabilidad social de las empresas ha venido creciendo de manera importante en el ámbito académico.

Las justificaciones, los posibles resultados y hasta los casos de éxito o fracaso de las empresas sirven de argumento para establecer nuevas posturas frente a este tema. Sin embargo, aún no existe una definición unánime, ni una unificación de criterios sobre sus objetivos, alcances y principios de aplicación. (Yepes, 2010, párr.1)

A continuación, en la Tabla 8 se sintetiza los distintos conceptos de RSE, la evolución del mismo y las diversas perspectivas con las que se justifican las acciones empresariales.

**Tabla 8.**  
*Concepto de Responsabilidad Social*

Bowen, 1953	“A partir de un análisis de la evolución del pensamiento administrativo, abrió la discusión sobre las obligaciones de los hombres de negocios para dirigir sus negocios buscando siempre resultados deseables para la sociedad, ya que consideraba que la aceptación voluntaria de responsabilidades públicas, laborales y comunitarias podría ser un medio efectivo para afrontar los problemas sociales y económicos, utilizando el término <i>doctrina de la responsabilidad social</i> ”
Goyder, 1960	“Escribe su libro “The Responsible Corporation” animando a las compañías a ser responsables ya no sólo con los accionistas, sino con sus consumidores, empleados y la comunidad”
Friedman, 1970	“Argumentó que cualquier obligación o responsabilidad de tipo social para una empresa era una doctrina subversiva ya que en una sociedad libre, el papel de las empresas es aumentar los beneficios, siempre y cuando estos objetivos se enmarquen en la ley, es decir, participa en una competencia abierta y libre, sin engaño o fraude”
Carroll, 1979	“Entiende las responsabilidades de la empresa como una pirámide, similar al modelo de Maslow, donde en la base está la responsabilidad económica, seguida de la legal, la moral y la filantrópica”
Jones, 1980	“Afirmo que la responsabilidad de la empresa iba más allá de las responsabilidades con los accionistas y con los mandatos de la ley”

Drucker, 1984	<p>“Defiende la idea que la empresa es una órgano más que integra la sociedad. Considera que la responsabilidad de las empresas está en servir a ese propósito cumpliendo entonces con las obligaciones de ofrecer bienes y servicios que satisfagan las necesidades de las personas, la generación de empleos de calidad que permitan la gente desarrollarse profesionalmente, y por supuesto la generación de riqueza que se traduce en impuestos y beneficioso para todo el conjunto de la sociedad”</p>
Freeman, 1984	<p>“Propone que las responsabilidades de la empresa están en las diferentes relaciones que la empresa constituye en sus diferentes roles, acuñando el termino <i>stakeholders</i> o grupos de interés, a quienes agrupa como de tipo primario, secundario y públicos y a quienes la empresa en diferentes niveles debe tener en cuenta sus intereses”</p>
Buchholz, 1991	<p>En el marco de la Cumbre de la Tierra “Afirma que es preciso minimizar los efectos colaterales de la actividad empresarial”</p>
Wood, 1991	<p>“Defiende la capacidad de las empresas para dar respuesta a las expectativas sociales promoviendo la necesidad de una interrelación entre empresa y sociedad”</p>
Goodpaster, 90’s	<p>“Identifica la aparente paradoja por parte de la empresa de corresponder a su obligación contractual de obtener el mayor beneficio para los accionista al mismo tiempo que un deber moral con las otras partes interesadas”</p>
Fombrun, 90’s	<p>“Define el concepto de reputación corporativa destacando la importancia que esta tiene para satisfacer la expectativas de los grupos de interés”</p>
Dahlsrud, 2006	<p>“Analiza 37 definiciones de la RSE presentadas entre 1980 y 2003, identificando la coincidencia de cuatro dimensiones constantes, la ambiental, la social, los agentes económicos, y la voluntariedad, concluyendo también que el problema entonces no está en las definiciones sino en los medios para manejar los retos propuestos por las definiciones por parte de la empresa”</p>
Porter y Kramer, 2006	<p>“Identifican las oportunidades de las nuevas exigencias sociales para las empresas, proponiendo que la aplicación de estas se conviertan en</p>

---

un ejercicio estratégico que traería beneficios importantes para las empresas”

---

Nota: Elaboración propia, a partir de Yepes, 2010

Al analizar este apartado, se puede observar que lo que se considera como la responsabilidad social de la empresa ante la sociedad ha ido cambiando en la medida en que la sociedad y la empresa se desarrollan. No es un concepto estricto o inflexible, por el contrario, no solo varía en el tiempo sino también en el contexto donde la organización opera y su relación integral con la sociedad. Para efectos de esta investigación, se propone el siguiente concepto, teniendo en cuenta los aportes mencionados anteriormente por los distintos autores:

*“La RSE es un nuevo enfoque gerencial, una forma diferente de hacer negocios, tiene en cuenta los efectos sociales, económicos y ambientales que cada organización genera por la actividad que realiza; es un modelo más coherente de buscar la sostenibilidad de los negocios y está estrechamente relacionada con la gestión de los grupos de interés como motor fundamental para el buen desempeño de la organización”*

Durante muchos años, las empresas se movían únicamente en el campo de lo privado, la RS permite concebir las organizaciones no solo como agentes económicos sino también como agentes sociales, brindándoles la oportunidad de asumir cierta responsabilidad frente al modelo económico actual y sus ideales de desarrollo. Por esta razón, es necesario que estas entidades compartan el valor que crean cuando y como puedan, de acuerdo a sus responsabilidades ante la sociedad.

Un aspecto importante del concepto de RSE es que puede adaptarse a la naturaleza del contexto donde se aplica, por ende, puede ser perfectamente aplicable para el caso de las ONG, teniendo en cuenta sus características propias, es decir, su función social, su ámbito de intervención y las particularidades de cada una de ellas.

### **3.1.1. Las organizaciones responsables**

Las organizaciones tienen un papel de suma importancia por su influencia a nivel global, para la SGI (2008, p.19)

Las empresas pueden ser un elemento positivo para el desarrollo de las comunidades, contribuyendo a crear condiciones para la democracia y el progreso social; pero a su vez, transforman (y en algunas circunstancias amenazan) modos de vida e identidades culturales tradicionales, algunas veces favorecen la corrupción política y el estancamiento social, y sobre todo, tienen un terrible potencial destructor del medio ambiente, a veces de modo irreversible.

Las organizaciones deben tener el compromiso de ser responsables ante aquellos sobre quienes provocan un impacto. La atención de estos aspectos en la actividad empresarial no es más que la toma de conciencia de la realidad de los negocios.

Por su parte, las ONG también se pueden considerar como organizaciones responsables debido a su esencia misma, como se mencionó en el capítulo anterior, este tipo de organizaciones están constituidas por un grupo de voluntarios que se organizan a nivel local, nacional e internacional para abordar cuestiones de interés público. Además, ocupan un papel fundamental en la sociedad por su compromiso en el seguimiento constante de las políticas públicas y constituyen un espacio de incidencia y de participación ciudadana.

Para que una organización se considere responsable, es necesario que las políticas corporativas de RS estén alineadas y sean lideradas por los órganos directivos para posteriormente ser permeada por toda la organización.

Para muchas organizaciones, esto supone la creación de un departamento o responsable corporativo: algo necesario para manifestar el compromiso hacia el exterior de la organización. Pero la clave está en que las iniciativas que se adopten deben extenderse a todos los niveles y ámbitos de la gestión y no quedar reducidas a las actividades esporádicas y subordinadas de un departamento o un especialista. (SGI 21, 2008, p.21)

Sin importar cuales sean las políticas, estrategias o iniciativas de RSE, todo ello será más efectivo cuanto más alineado este con los objetivos empresariales.

Si las empresas perciben las políticas de RSE como un añadido, un adicional a su actividad central, entonces se verá todo lo que se le llame RSE como una distracción. Por el contrario, el argumento empresarial a favor de la RSE será más sólido en aquel tipo de empresa que tenga una visión más holística de lo que significa éxito empresarial. (Arenas, 2006, p. 40)

En la actualidad, algunas organizaciones han avanzado, mejorando los efectos que traen sus operaciones tanto en el ámbito social como en el ambiental, sin embargo, Porter y Kramer (2006, p.1) afirman que estos esfuerzos no han sido tan productivos como deberían ser debido a dos razones:

En primer lugar, se enfrentan a la sociedad, cuando claramente los dos son interdependientes. En segundo lugar, presionan a las empresas para que piensen en la responsabilidad social corporativa de maneras genérica en lugar de hacerlo de la manera más apropiada para la estrategia de cada empresa.

Porter y Kramer (2006, p. 2), afirman que:

Los enfoques predominantes de RSE están fragmentados y desconectados de la estrategia de los negocios para ocultar algunas de las oportunidades que tienen las organizaciones para beneficiar a la sociedad. Si en cambio las organizaciones analizaran sus perspectivas de responsabilidad social utilizando los mismos marcos que guía sus opciones de negocio, descubrirían que la RSE podría ser mucho menos costosa, restrictiva o de caridad. De hecho, la RSE podría ser una fuente de oportunidad, innovación y ventaja competitiva si está relacionada con el core del negocio.

Por esta razón, si una organización tiene como objetivo el ser responsable, es fundamental que “se le otorguen a las demandas relevantes de los grupos de interés un papel destacado a la hora de desarrollar la actividad de la organización o diseñar o



implementar su modelo de negocio”. (Revilla y Fernández, 2011, p. 72). Mirar la gestión de los grupos de interés por fuera del marco de la RSE no tiene sentido, puesto que no va a generar ningún tipo de impacto ni para la organización ni para estos grupos. (Revilla y Fernández, 2011)

Desde un punto de vista histórico, se puede concluir que la relación que se genera entre la RS y las ONG se establece en la existencia de un objetivo común, orientado hacia la generación de mejores condiciones de vida para las personas, lo cual conduce a aumentar la posibilidad de desarrollar sus proyectos de vida. Desde este punto de vista de las ONG, la RS se perfila como una herramienta de gestión útil y sencilla que está alineada con la esencia misma de las organizaciones no gubernamentales y que le permite abordar la problemática de la sostenibilidad financiera.

### **3.1.2. Estándares Internacionales de Responsabilidad Social**

Existen innumerables factores estratégicos que han motivado el cambio de las organizaciones. En este sentido, la creciente demanda por parte de las organizaciones de mecanismos y herramientas que permitan asegurar un alineamiento entre la gestión y los valores de la organización han convertido a los estándares internacionales de RSE en plataformas flexibles, capaces de impulsar cambios y adaptarse a las nuevas realidades que enfrentan las organizaciones.

El surgimiento de estos estándares busca organizar actividades y procesos, sobre todo aquellos que son repetitivos, con el fin de cumplir con los objetivos que se ha planteado el sistema, así como para facilitarle la vida a los involucrados en el proceso. La normalización persigue tres objetivos fundamentales: (1) *La simplificación*: se trata de reducir los modelos, quedándose con los más necesarios. (2) *La unificación*: para permitir la intercambiabilidad a nivel internacional y (3) *La especificación*: para evitar errores de identificación creando un lenguaje claro y preciso.

Actualmente se destacan algunas iniciativas que han tenido una mayor acogida desde su creación, entre ellas cabe mencionar:

- **Directrices para empresas multinacionales:** se trata de una iniciativa desarrollada por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico – OCDE, en 1976 dentro del marco de la “Declaración sobre Inversiones Internacionales y Empresas Multinacionales”. Su objetivo es garantizar que las actividades de las empresas multinacionales se desarrollen en armonía con las políticas públicas, fortalecer la base de confianza mutua entre las empresas y las sociedades en las que desarrollan su actividad, contribuir a mejorar el clima para la inversión extranjera y potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible.
- **Declaración Tripartita sobre las empresas multinacionales y la Política Social de la OIT:** fue adoptado por el Cuerpo Ejecutivo de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) en noviembre de 1977. La Declaración Tripartita apunta a alentar la contribución positiva que las empresas multinacionales pueden aportar al progreso económico y social y minimizar y resolver las dificultades a que pueden dar lugar en las operaciones de estas empresas, teniendo en cuenta las resoluciones de las Naciones Unidas. La Declaración está reforzada por cierto número de convenciones y recomendaciones de la OIT que definen derechos y obligaciones específicos.
- **Cumbre de la Tierra:** en la Cumbre de la Tierra celebrada en Río de Janeiro en 1992 se concertó un Programa de acción sobre Desarrollo Mundial Sostenible; este es el Programa XXI o Agenda 21. La Agenda XXI o Programa 21 es un programa político de acciones destinado a motorizar el desarrollo sostenible. Bosqueja las medidas referidas a las actividades humanas que afecten al ambiente que deben adoptarse por los gobiernos, los organismos de las Naciones Unidas, las organizaciones dedicadas a las tareas del desarrollo, las organizaciones no gubernamentales y las agrupaciones independientes, desde ese momento hasta el futuro. Constituye un estudio completo, tal lo como acredita su estructura: un Preámbulo y cuatro secciones: Dimensiones sociales y Económicas; Conservación y gestión de los recursos para el desarrollo; Fortalecimiento del papel de los grupos principales; Medios de ejecución.

- **SA 8000- Social Accountability Internacional (SAI):** la Norma Técnica SA 8000 es la primera norma internacional auditable. Esta norma es universal sin distinción alguna, y busca cubrir las obligaciones con los empleados en cuanto a Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Condiciones Laborales. Audita y certifica el cumplimiento de un comportamiento responsable con los empleados, acreditando la implementación de los procesos internos necesarios para asegurar los derechos humanos básicos de sus empleados. Tiene ocho criterios para evaluar: Trabajo Infantil; Trabajo Forzado; Salud y Seguridad; Libertad de Asociación; Discriminación; Prácticas Disciplinarias; Horas de trabajo; Remuneración.
- **La AA1000 APS:** fue creada por Accountability International. Define recomendaciones para la rendición de cuentas a fin de asegurar la calidad de la información presentada. Propone un enfoque de aplicación general para evaluar y fortalecer la credibilidad de los reportes del desempeño ético, económico, medio ambiental y en general del desempeño sostenible de las organizaciones. Posteriormente en el 2005 se crearon otros documentos de la serie AA1000. La AA1000SES, para diálogo e involucramiento de grupos de interés y la AA 1000AS para aseguramiento.
- **El Pacto Mundial de las Naciones Unidas:** es una iniciativa de compromiso ético destinada a que las entidades de todos los países acojan como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones, diez principios de conducta y acción en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción, basados en: La Declaración Universal de los Derechos Humanos; La Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo; La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo; La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.
- **Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas:** son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad. Los objetivos de

desarrollo sostenible son: 1. Fin de la pobreza; 2. Hambre cero; 3. Salud y bienestar; 4. Educación de calidad; 5. Igualdad de género; 6. Agua limpia y saneamiento; 7. Energía asequible y no contaminante; 8. Trabajo decente y crecimiento económico; 9. Industria, innovación e infraestructura; 10. Reducción de las desigualdades; 11. Ciudades y comunidades sostenibles; 12. Producción y consumo responsable; 13. Acción por el clima; 14. Vida submarina; 15. Vida de ecosistemas terrestres; 16. Paz, justicia e instituciones sólidas; 17. Alianzas para lograr los objetivos.

- **GRI- Guías para la elaboración de memorias de sostenibilidad:** es una iniciativa internacional cuyo objetivo es la creación de un marco común para la elaboración voluntaria de informes sobre el conjunto de las prácticas económicas, ambientales y sociales de las empresas. La primera versión de la guía fue publicada en el 2000 y gracias a la participación de múltiples actores de diferentes países en el 2006 se publicó la Guía G3. Actualmente está en vigencia la guía G4 que facilita la elaboración de informes de sostenibilidad haciéndolos más concisos pues al centrarse en los asuntos realmente relevantes, también contribuye a una mayor transparencia, compromiso y confianza con los grupos de interés, generando valor.
- **Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable (SGE 21):** es la primera norma voluntaria “multi-enfoque” auditable y certificable en responsabilidad social. Fue creada por Forética y establece los requisitos que debe cumplir una organización para integrar en su estrategia y gestión la Responsabilidad Social. Es la primera norma voluntaria que permite evaluar los sistemas de gestión ética y de responsabilidad social de las organizaciones.
- **ISO26000:** La Norma ISO 26000 es una guía que entrega orientaciones sobre responsabilidad social, en forma general y no específica, con el fin de respetar la cultura y legislación de cada país. No es una norma de sistema de gestión, ni es certificable o auditable por una tercera parte. Se puede aplicar en cualquier tipo de organización, tanto privada, como pública, grande o pequeña, con o sin fines de lucro. Sus principales objetivos son: i) Establecer una guía efectiva y ampliamente aceptada

para que cada organización pueda gestionar el tema de la RS, respetando las particularidades propias del contexto social, cultural, político, económico, ambiental, legal, etc., en el que se encuentran. ii) Contribuir a incorporar la RS en el que hacer de las organizaciones. Esto incluye el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora de la estructura de RS. iii) Concientizar a las organizaciones sobre la responsabilidad que tienen en el impacto que sus actividades generan en la sociedad en las partes interesadas y el medio ambiente.

Es importante entender los principales estándares, guías e indicadores internacionales en materia de Responsabilidad Social a nivel nacional e internacional porque permite aclarar, dimensionar, controlar y gestionar las prácticas y políticas de RS, mejorando la relación entre las organizaciones y sus grupos de interés.

En el caso específico de esta investigación, resulta de suma importancia adentrar en este tema porque el objetivo principal del siguiente capítulo es desarrollar el modelo de gestión de los grupos de interés de la fundación Tiempo de Juego, el cual está cobijado bajo los principios de colaboración mutua, transparencia y diálogo propuestas por la Organización Internacional del Trabajo, el Pacto Mundial y los Objetivos de Desarrollo Sostenible; y las acciones propuestas en el modelo de relacionamiento se dirigen bajo las herramientas de los principios de Accountability, AA1000, SGE y las guías para la elaboración de memorias de sostenibilidad (GRI).

### **3.2. Actividades Clave de una Organización Responsable**

Todo tipo de organizaciones debe cumplir con las estrategias y requisitos definidos en su misión, visión y estatutos. El equipo de liderazgo es el responsable de la entrega de estas estrategias.

El éxito se puede definir dependiendo de las responsabilidades corporativas, legales o sociales y de los requisitos de la organización. Se puede decir que el éxito está ligado a lo bien que la organización lleva a cabo sus actividades, ya sean estratégicas, operacionales o tácticas, para cumplir con estos requisitos. El éxito se puede medir por una parte a través de los informes de cumplimiento

financiero y por otra parte por medio de aspectos menos tangibles como el cumplimiento de las expectativas de sus grupos de interés. (Bourne, 2009, p. 11)

Las organizaciones deben centrarse en diferentes conjuntos de actividades para alcanzar el éxito de su misión, visión y estrategia de negocio. Según Bourne (2009, pp. 11-12), estas actividades se pueden clasificar en las siguientes categorías:

**Estratégicas:** Cumplir con el plan de negocios establecido para ese periodo. Esto puede requerir:

- Desarrollo de nuevas estrategias de marketing, productos o servicios
- Cambios o mejorar organizacionales internas
- Respuestas a largo plazo de los cambios de la estrategia empresarial debido a cambios en la industria
- Respuestas a los cambios en el medio ambiente, ya sea del entorno empresarial o natural
- Procesos o prácticas nuevas o adaptadas para hacer frente a nuevas amenazas u oportunidades competitivas.
- Cambio en las políticas gubernamentales

**Operacional:** Cualquier acción que sea necesaria para asegurar la entrega efectiva y eficiente de los criterios de éxito de la organización.

**Táctica:** Tratar temas actuales u objetivos a corto plazo. En ocasiones esto será de la naturaleza de una colección de proyectos o programas que juntos entregaran la estrategia de la organización. Algunas veces tendrán que tratar con problemas y crisis inesperadas.

Para cumplir con el éxito de las actividades antes mencionadas de forma efectiva y exitosa, es necesario que la organización desarrolle procesos para asegurar “una financiación adecuada, poder medir el progreso y el éxito, garantizar que los recursos puedan estar disponibles cuando sean necesarios y estandarizar los procesos para ayudar en la aprobación y toma de decisiones de los directivos y líderes”. (Bourne, 2009)

Este autor afirma que:

El logro exitoso de cada actividad también requerirá inevitablemente que otras organizaciones, grupos o individuos contribuyan a la realización de los resultados acordados. Estas partes interesadas pueden verse afectadas por el trabajo para realizar la actividad o por sus resultados. Son partes interesadas cuyas necesidades, requisitos y expectativas deben ser considerados como una parte necesaria de la planificación y gestión de cualquier organización. Las organizaciones exitosas reconocen que las partes interesadas contribuyen al éxito o fracaso de sus actividades. (Bourne, 2009, p.12)

En la actualidad, ya no basta con que las ONG sean simples canalizadoras de recursos de ayudas nacionales e internacionales para el desarrollo, el nuevo escenario internacional requiere potenciar el rol de las ONG como agentes mediadores entre el gobierno, los ciudadanos y las empresas privadas. Bajo esta nueva sombrilla, la legitimidad institucional de estas organizaciones se ha venido intensificando en las últimas décadas, resaltando la confianza de la opinión pública frente a ellas. Esto obliga a este tipo de organizaciones a redefinir su gestión y sus actividades clave con el fin de mejorar la efectividad de sus intervenciones y garantizar su supervivencia.

Definitivamente, definir las actividades claves le permitirá a las ONG afinar todos los detalles relacionados con los recursos, capacidades y actividades necesarios para crear un producto o servicio que satisfaga las necesidades o expectativas de sus grupos de interés. El reconocimiento temprano de estas actividades les permitirá tener claridad de cuáles son las iniciativas que se pueden liderar de forma autónoma y cuales se deben implementar por terceros. Además, este ejercicio genera confianza entre las partes interesadas porque se tienen claros los factores de éxito del negocio social y así se pueden crear propuestas estratégicas con un alto valor para todos los participantes.

### **3.2.1. La Dirección Estratégica de las Organizaciones Responsables**

De acuerdo con Garicano, citado por Caballero:

Se entiende a la dirección de la organización como la manera o modo en que las empresas son dirigidas, controladas, lideradas en función de los distintos grados de consideración de los intereses de los grupos que influyen o son influenciados por la organización. Garicano (1998) citado por Caballero (s.f, p.210).

Cada uno de los modelos de dirección existentes se relaciona con el contexto propio en el que se desarrolla la organización y tiene en cuenta factores económicos, políticos, sociales, históricos y culturales. Los modelos se clasifican en dos tipos:

- **El modelo tradicional o de accionistas**

Aparece como respuesta a la creciente importancia de los mercados financieros, la globalización de la economía y la relevancia de los accionistas e inversores institucionales. Este modelo se centra en la satisfacción de los intereses de los accionistas a través de la creación de valor, que se verá reflejada en los mercados financieros. La ventaja principal que ofrece es su sencillez y su orientación a la creación de valor, que al ser un objetivo financiero es fácilmente medible. (Caballero, s.f)

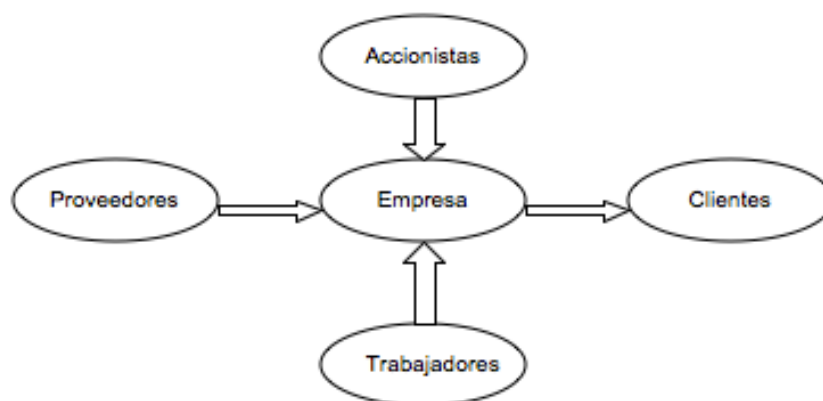
- **El modelo de grupos de interés**

Este modelo presta atención a otros colectivos además de los accionistas. Su objetivo comprende el logro y la obtención de un equilibrio entre los intereses, a veces contradictorios, de todos los colectivos que tienen un interés legítimo en la organización. En este sentido, se puede afirmar que la organización alcanza la legitimidad considerando los intereses, valores y necesidades de la sociedad en su conjunto. En definitiva, las organizaciones se sienten responsables frente a la sociedad. (Caballero, s.f)

Por su parte, Donaldson y Preston (1995, p.68-69), describen el cambio producido desde la concepción convencional de la empresa (*Figura 5*) hasta llegar al modelo actual de los grupos de interés (*Figura 6*). En la figura 5 los inversores, los empleados y los proveedores se representan como entradas para la organización (inputs) lo cuales se transforman en salidas (outputs) que se ponen a disposición de los clientes. De acuerdo al modelo, como resultado de la competencia en todo sistema, la mayor parte de los



beneficios se destinaran a los clientes. Esta interpretación parece estar limitada casi exclusivamente al ámbito de las finanzas.



*Figura 5.* Modelo input-output de la empresa. Fuente: Donaldson & Preston, 1995

Estos autores también afirman que: el modelo de grupos de interés de la figura 5 contrasta explícitamente con el modelo input-output en todas sus variaciones. Los analistas de las partes interesadas sostienen que todas las personas o grupos de interés legítimos que participan en una empresa lo hacen para tener beneficios y no hay prioridad de un conjunto de intereses y beneficios sobre otro. Por esta razón, las flechas van en ambas direcciones y todas las relaciones de las partes interesadas se representan en el mismo tamaño y forma y son equidistantes de la empresa, considerando que no existen prioridades preestablecidas con relación a la importancia de unos beneficios o interés sobre otros. “Este modelo teórico en la práctica se matiza en cada economía de acuerdo con el estatus alcanzado por cada grupo” Donaldson y Preston (1995, p.68-69)



Figura 6. Modelo de los grupos de interés. Fuente: Donaldson & Preston, 1995

De este modo, podemos observar cómo la dirección estratégica de las organizaciones se enfrenta a nuevos problemas cuando se amplía el número de agentes y se pasa del modelo convencional input-output a un modelo de grupos de interés. En definitiva, la elección del modelo consiste en saber si los directivos deben considerar que sólo deban rendirle cuentas a los accionistas o si tienen mayores responsabilidades con todos los grupos de interés implicados.

### 3.2.2. Las Organizaciones Responsables y la importancia de Gestionar a sus Grupos de Interés

Caballero (s.f, 209) afirma que:

En los últimos años ha existido un deseo de las organizaciones por influenciar en la sociedad, así como una creciente conciencia de la importancia de los negocios y en particular, en los grupos de interés. En el proceso de gestión de estos grupos es relevante saber conocer a cada uno de ellos y pensar en cómo estos pueden ser integrados en la estrategia de la organización.

Muchos empresarios han descubierto en la RSE un mecanismo que fortalece la gestión empresarial y posibilita el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en el mediano y largo plazo. Por esta razón...

Han implementado estrategias de RSE en su gestión tanto a nivel interno a través de valores corporativos, ambientes laborales dignos y justos, prácticas de buen gobierno, entre otros; como a nivel externo por medio del manejo racional de los recursos, minimización del impacto ambiental, alianzas que benefician a la sociedad, compromiso ético frente a proveedores y contratistas, programas de voluntariado, inversión social, entre otros”. (Díaz, 2013, p. 232)

Lo anterior evidencia la envergadura de gestionar a todos los grupos de interés y así atender a todas sus necesidades, no sólo en la parte económica sino también en el desarrollo de prácticas que parten de una confianza mutua, relaciones gana-gana y una comunicación clara y dinámica. Elementos que van a permitir que las organizaciones tengan una ventaja competitiva con sus pares. (Díaz, 2013)

La correcta identificación de las expectativas y demandas de los grupos de interés, así como la integración de los mismos en la estrategia de la empresa es una de las herramientas más poderosas para el éxito del posicionamiento socialmente responsable. (Revilla & Fernández, 2011, p.72).

Que una organización apueste a actuar de forma socialmente responsable, implica según las tendencias actuales, integrar de manera voluntaria las preocupaciones de sus grupos de interés en sus operaciones económicas y comerciales.

Es importante resaltar que la dirección estratégica de una organización necesita considerar que cada grupo de interés “tiene la habilidad de amenazar o cooperar con las actividades que desarrollan” (Caballero, s.f, 209). Ante esta situación, un claro objetivo de la organización debe ser el de reducir el potencial de amenaza e incrementar el comportamiento de cooperación con cada parte interesada considerándolo como importante para el buen funcionamiento de la misma. (Caballero, s.f)

“Existen distintos niveles de gestión modulables en función de diferentes variables estratégicas, como la importancia de los grupos de interés, su voluntad de cooperación, su

posibilidad de influir en o ser influenciados por la actividad de la organización”. (Revilla y Fernández, 2011, p.72). Si se mira desde un punto de vista estratégico con un enfoque de RSE, las partes interesadas son importantes por intervenir sobre la actividad y los resultados de las organizaciones. Es por ello que cuando estos grupos están bien gestionados, se minimizan los riesgos existentes y se fortalece la posibilidad de generar ventajas competitivas, mejorando la reputación y el clima laboral pero también se promueve el aprendizaje y la innovación. (Revilla & Fernández, 2011)

Un elemento adicional que mencionan Revilla y Fernández (2011, p.), es que “los procesos de relación con los grupos de interés son procesos de inteligencia estratégica, ya que es una fuente permanente de información con la que se puede orientar la estrategia de la organización, reforzando la efectividad de sus acciones”. Por esta razón, en la búsqueda de minimizar los riesgos y fracasos, las organizaciones concentran sus esfuerzos en la integración de las prácticas de RSE en la estrategia misma de la compañía, creando modelos útiles que le permiten de manera efectiva relacionarse con sus grupos de interés, dotándolos de legitimidad interna y externa y orientándolos a las necesidades específicas. (Revilla & Fernández, 2011).

En definitiva, se puede afirmar que el Tiempo de Juego debe implementar un modelo de gestión con los grupos de interés porque (1) es una de las herramientas de gestión más poderosa para el éxito del posicionamiento de una organización responsable ya que permite identificar las expectativas y demandas de los grupos de interés y la integración de los mismo en la estrategia general de la organización; (2) la comunicación transparente con todos los grupos de interés es esencial. Este intercambio favorece la mejora continua, además de fortalecer el rol de la organización en la participación y desarrollo de la comunidad; y (3) porque ayuda a generar lazos de confianza y credibilidad; permite identificar las fortalezas y debilidades en la relación con sus grupos de interés y ayuda a la toma de decisiones en conjunto.

### 3.3. La teoría de los Grupos de Interés o *Stakeholders*

En aras de entender la teoría de los grupos de interés o partes interesadas, es necesario conocer el concepto teórico, la evolución que ha tenido el contexto, dónde se desarrolla y los actores que participaron en él. En las últimas décadas este concepto ha crecido de forma constante entre los académicos, prueba de ello es la cantidad de información que se encuentra en los motores de búsqueda de internet al poner definición de *Stakeholders* o grupos de interés.

La definición clásica de grupos de interés afirma que es “cualquier grupo o individuo que puede alcanzar o sea perseguido por el logro de los objetivos de una organización” Freeman (1984) citado por Friedman y Miles (2006, p.1). En su concepto más amplio, representa una redefinición de todas las organizaciones, cómo deben ser conceptualizadas y cómo deben ser, es decir, “que la organización misma debe ser pensada como una agrupación de partes interesadas y el propósito de la organización debe ser manejar sus intereses, necesidades y puntos de vista”. Este concepto fue desarrollado por Evan & Freeman (1993) citado por Friedman & Miles (2006, p.1)

Por su parte Clarkson (1995) citado por Barter (2011) define las partes interesadas como “personas o grupos que tienen o reclaman propiedad, derechos o intereses en una corporación y sus actividades pasadas, presentes o futuras”. Hay que tener en cuenta que Clarkson hace una distinción de los grupos de interés y los divide en 2 subgrupos: primeros y secundarios. Los grupos de intereses primarios son los actores sin cuya participación la organización no puede sobrevivir; mientras que los grupos de interés secundarios se definen como aquellos que influyen o afectan, o son influenciados o afectados por la organización pero no son esenciales para la supervivencia de la corporación. (Barter, 2011)

Grey, Owen y Adams (1996) citado por Friedman y Miles (2006, p.9), propusieron una definición aún más amplia, "cualquier grupo o individuo que pueda ser influenciado por, o pueda en sí mismo, influenciar en las actividades de la organización". En esta definición las actividades de una organización pueden considerarse más ampliamente.

Esto permite que las personas y los grupos que se ven afectados por las consecuencias no deseadas de la actividad dirigida por objetivos de la organización, o incluso por actividades que no están relacionadas con los objetivos de la organización en absoluto, sean aceptados como partes interesadas. (Friedman & Miles, 2006)

Starik (1994) citado por Friedman y Miles (2006, p.9), va mucho más allá con su definición de las partes interesadas. Su definición nace de la intersección de la definición de Freeman y la definición de Carroll (1993) “los individuos o grupos con los cuales interactúa y tiene unos intereses o intereses adquiridos con la empresa” La contribución de Starik en los grupos de interés se encuentra en el extremo más amplio del espectro. Esta definición sugiere que podría ser cualquier entidad natural que afecte o se vea afectada por el desempeño organizacional. No sólo incluye a las entidades vivientes: animales y plantas; también incluye formas ambientales no vivas tales como las rocas y el agua, así como sistemas incluyendo el sistema solar y el cosmos. (Friedman & Miles, 2006)

Freeman ha seguido usando su definición de grupos de interés de una forma modificada: “aquellos grupos que son vitales para la supervivencia y el éxito de la organización” Freeman (2004) citada por Fontain, Haarman y Schmid (2006, p.6). Esta última definición propuesta por Freeman está totalmente orientada a la organización, por lo que los círculos académicos prefieren la definición de Freeman (1984). (Fontain, Haarman & Schmid, 2006)

Analizando el significado del término, ¿En qué consiste el compromiso con los grupos de interés?, según Accountability se define el compromiso con los grupos de interés como “las acciones desarrolladas por las empresas para dar el derecho a ser escuchados a sus grupos de interés tradicionalmente excluidos. Este derecho a ser escuchados va acompañado con el compromiso de responder a los requerimientos de los stakeholders”. Accountability (2006, p. 11),

La teoría de los grupos de interés, busca articular una cuestión fundamental de forma sistémica: ¿Cuáles son los grupos de intereses que merecen o requieren la atención de la administración y cuáles no? (Mitchell, Agle y Wood, 1997). En este apartado se estudiara como los investigadores y autores han respondido a preguntas centrales como ¿Qué y quiénes son un grupos de interés y cuál es su apuesta? ¿Qué ofrece la teoría de los grupos de interés que no se encuentra en otras teorías de las organizaciones? ¿Cuál es el poder de influencia de los grupos de interés frente a la organización? ¿Qué no es un grupo de interés? y ¿Cuáles son las críticas frente a esta teoría?

El concepto de grupos de interés se encuentra estrechamente relacionado con el de RSE, como se pudo observar a comienzos de este capítulo. Desde Freeman (1984) el concepto de partes interesadas se ha incorporado en el lenguaje y pensamiento de los gerentes por el poder y popularidad del término. Esto se debe en gran medida a su amplitud conceptual. El término grupos de interés significa muchas cosas diferentes para muchas personas diferentes. Sin embargo, se puede afirmar que “la teoría de los grupos de interés es una teoría de gestión organizativa y de ética. De hecho, todas las teorías de gestión estratégica tienen cierto contenido moral”. (Phillips, Freeman, & Wicks, 2003, p.480)

La teoría de los grupos de interés es diferente porque “aborda la moral y los valores explícitamente como una característica central de las organizaciones que lo practican” (Phillips, Freeman, y Wicks, 2003, p.481) Los fines de la actividad cooperativa y los medios para alcanzar estos fines son examinados críticamente en la teoría de los grupos de interés de tal forma que no son desarrolladas en muchas de las teoría de gestión estratégica.

Por su parte, Bourne (2009) muestra que la teoría de los grupos de interés ha desarrollado puntos de vista sobre la importancia de las partes interesadas y la forma en cómo se gestionan, es decir, cómo el compromiso con las partes interesadas contribuye al éxito de las actividades organizativas, teniendo en cuenta que la riqueza organizacional puede ser creada (o destruida) a través de las relaciones con estos grupos de interés.

Barter (2011, p.2) afirma que “la teoría de los grupos de interés se basa en la normativa de que las empresas deben servir a una variedad de intereses en lugar de sólo a los accionistas, y de este modo, las empresas obtendrán un rendimiento superior”. En resumen, la teoría de las partes interesadas sugiere que “hay una multiplicidad de grupos que tienen una participación en el funcionamiento de la empresa, los cuales merecen consideración en la toma de decisiones gerenciales” Phillips (1997) citado por Barter (2011, p.2)

Como complemento a las ideas planteadas por los autores mencionados anteriormente, y siendo una de las propuestas más relevantes, Donaldson y Preston (1995, pp.66-67) explican la teoría de los grupos de interés desde cuatro aspectos diferentes y fundamentales:

- La teoría de las partes interesadas es incuestionablemente **descriptiva**: en ella se describe lo que es una organización. La describen como una constelación de intereses cooperativos y competitivos que poseen un valor intrínseco. El aspecto descriptivo explica y da cuenta de la naturaleza de las operaciones de la organización. (p.66)
- La teoría de las partes interesadas también es **instrumental**: establece un marco para examinar las conexiones, si las hay, entre la práctica de la gestión de los grupos de interés y el logro de los diversos objetivos de rendimiento empresarial. El interés principal de este aspecto es que las organizaciones que practican la gestión de los grupos de interés tendrán mejores resultados que cualquier de las aproximaciones rivales con vista a la consecución de los objetivos y metas empresariales, incluido la búsqueda de rentabilidad, estabilidad y crecimiento. (pp.66-67)
- Aunque los aspectos anteriores son significativos en la teoría de las partes interesadas, su base fundamental es **normativa** y apunta a lo que debe ser entendido por la función de la organización e implica la aceptación de unas guía



filosóficas y éticas que deberán ser tenidas en consideración a la hora de gestionar las organizaciones vistas desde una dimisión moral. (p.67)

- La teoría de las partes interesadas es **gerencial** en el sentido amplio del término. No se trata simplemente de describir situaciones existentes o predecir relaciones de causa-efecto, se trata de recomendar actitudes, estructuras y prácticas que, en conjunto, constituyen la gestión de los grupos de interés. La gestión de las partes interesadas requiere, como atributo clave, la atención simultánea a los intereses legítimos de todas las partes apropiadas, tanto en el establecimiento de estructuras organizativas y políticas generales como en la toma de decisiones caso por caso. Este requisito es válido para cualquier persona que administre o afecte las políticas corporativas, incluyendo no sólo a los gerentes profesionales, sino también a los accionistas, al gobierno y otros. La teoría de las partes interesadas no presupone necesariamente que los gerentes son el único lugar legítimo de control corporativo y gobernabilidad. Además, no implica que todas las partes interesadas (aunque puedan ser identificadas) deben estar igualmente involucradas en todos los procesos y decisiones. (p.67)

A pesar de la importancia y el interés de esta teoría para el éxito de la gestión de las organizaciones, su puesta en práctica supone un desafío para las empresas. Establecer un compromiso con las partes interesadas implica colaborar con diferentes actores a la vez y tratar temas complejos como los impactos de las empresas en la sociedad y en cada uno de ellos. Además, la colaboración o compromiso de los grupos de interés es un proceso largo y complejo que requiere la generación de confianza entre los actores. Sin embargo, mantener abierto un diálogo o adquirir un compromiso con estos grupos puede ser un método útil y valioso que reporta beneficios tanto para las organizaciones como para todos sus grupos de interés. (Strandberg, 2010)

Si bien el concepto de grupos de interés está estrechamente relacionado a la gestión empresarial, el hecho de que sea un nuevo paradigma y este planteado en un debate social más amplio, ha dado lugar que sea considerada por distintos actores (ONG,

administraciones públicas, empresas, etc.), como una herramienta para gestionar los cambios sociales e incidir en los comportamientos de todos los participantes; esto no solo trae beneficios para la organización sino también para sociedad, mejorando los mecanismos de participación en la toma de decisiones para definir estrategias de desarrollo y facilitando la organización y participación de la sociedad civil.

Actualmente las ONG se ven en la necesidad de hacer un cambio trascendental, donde se enfatice en el aumento de la eficacia y eficiencia de sus operaciones y entren en una etapa de formalización, para cumplir con las nuevas existencias de su entorno en un mercado cada vez más competitivo. El implementar la teoría de los grupos de interés en las ONG, les permitirá mejorar la gestión tanto interna y como externa de la organización, logrando una influencia mayor, más eficaz y sostenible en todos sus escenarios de participación y en su relación con su entorno. El relacionamiento efectivo con los grupos de interés, facilita la flexibilidad necesaria para adaptar su misión y estrategias a las necesidades reales de sus partes interesadas y a las nuevas oportunidades que le brinda el mercado. Por esta razón, se puede concluir que la implementación de la teoría de los grupos de interés en las organizaciones no gubernamentales puede servir como motor fundamental para alcanzar un buen desempeño y lograr la sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo.

### 3.3.1. ¿Quiénes son los Grupos de Interés?

Existe una estrecha relación entre el concepto de grupos de interés y la identificación de estos grupos. Por definición, las partes interesadas tienen una participación en la actividad de la organización. Según Bourne (2009, pp.30-33) Esta participación puede ser por:

- **Interés:** Se refiere a una circunstancia donde una persona o un grupo de personas se ven afectados por una decisión, acción o resultado.
- **Derechos (legales o morales):** Los derechos legales cubren la demanda legal de un grupo o individuo para ser tratado de cierta manera o tener un derecho particular protegido. Los derechos morales cubren cuestiones morales que pueden

- afectar a grandes grupos de personas o fenómenos naturales, tales como cuestiones ambientales, patrimoniales o sociales.
- **Propiedad:** Algunos actores tendrán una participación de propiedad como el derecho del trabajador a ganarse la vida gracias a sus conocimientos, la propiedad de los accionistas de una parte de los activos de una organización, la propiedad intelectual resultante de la explotación de una idea o título legal de un activo o propiedad.
  - **Contribución en conocimiento o apoyo:** Un miembro del equipo o empleado que aplique experiencia o conocimiento para la producción de un activo para una organización estará haciendo una contribución a la actividad de la organización.

Para Friedman y Miles (2006) la manera más común de clasificar a los grupos de interés es considerar a las personas o grupos de personas con una relación distinguible con la organización. Los grupos que se consideran con mayor frecuencia son: accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados y comunidades. Pero existen otros actores que podrían ser claves para la operación de la empresa como los representantes de las partes interesadas (sindicatos), ONG, gobiernos, acreedores, proveedores de deuda, público en general, entorno natural, academia, compañeros de negocios, generaciones futuras y pasadas, entre otros.

Casi todos los grupos de interés se pueden ver afectados de alguna manera por la operación de la organización. Un elemento importante es considerar cuales son los grupos de interés cruciales para el logro de los objetivos de la organización. Gran parte de la teoría de las partes interesadas se ocupa de identificar diferentes formas de segmentar la gama de posibles partes interesadas a fin de distinguir diferentes maneras en que las organizaciones deberían tratar a las partes interesadas en cada segmento, especialmente a los grupos de interesados primarios y secundarios. (Friedman & Miles, 2006)

Todas las categorías de las partes interesadas podrían definirse con más precisión a través de subgrupos. Por ejemplo, el grupo de interés Medios de comunicación podría dividirse en radio, televisión, redes sociales. Una ventaja de las categorías es que al hacerlo, es más

probable que exista una agrupación más homogénea de personas. (Fontain, Haarman & Schmid, 2006)

### 3.3.2. El poder de influencia de los Grupos de Interés

Cada grupo de interés, como su nombre lo indica, tiene algún interés en la marcha de la empresa. El factor en común de cualquier grupo está conformado por el hecho de que cada uno de ellos tiene algo en juego relacionado con el funcionamiento de la organización. Estos grupos siempre esperan ganar o no perder algo, ya sea modificar algún tipo de práctica o conseguir que esta permanezca. (Fernández & Bajo, 2012)

Para tratar de entender los intereses que persiguen los grupos de interés, Fernández y Bajo (2012, pp.135-137) entienden la taxonomía propuesta por Wartick & Wood (1998) como:

- **Interés de tipo material:** La búsqueda de beneficios económicos, el temor a entrar en pérdidas, perder el puesto de trabajo, la aspiración de tener un entorno de trabajo seguro, evitar peligros y riesgos laborales.
- **Intereses políticos:** Distribución del poder e influencia. Es el intento de atraer un tipo de posición favorable a un determinado grupo las reglamentaciones y políticas hechas por las autoridades, administración pública o entes regulatorios (Lobby) o distribución y poder de influencia al interior de la propia empresa y el gobierno corporativo.
- **Intereses de afiliación o permanencia:** El deseo de pertenencia que todos los seres humanos sentimos y que llevan a formar parte de una red social en la que encuentran ubicación y sentido.
- **Intereses relacionados con la información:** apuntan hacia los datos, las noticias relevantes, los resultados de investigación. Se demanda de parte de la empresa por una elevada transparencia informativa.
- **Intereses simbólicos:** La preocupación fundamental tiene que ver con la reputación, la imagen que la empresa tiene o proyecta en la sociedad que opera, la

percepción que se hacen los clientes de la empresa, como los trabajadores viven su pertinencia.

- **Intereses de tipo metafísico y espiritual:** Apuntan hacia claves profundas del sentido de la vida, los valores religiosos o filosóficos, creencias sobre lo divino, lo humano y la naturaleza. Se plantean problemas de tipo ético.

El poder se define como “el grado en que los individuos o grupos son capaces de persuadir, inducir o ejercer una presión coercitiva sobre otros, para que éstos emprendan determinadas acciones”. Johnson, Scholes y Whittington (2006, p.186). Es el mecanismo mediante el cual un conjunto de expectativas dominará el desarrollo estratégico o intentará lograr el compromiso de otros.

Para conocer la posición de poder de cada grupo de interés, Johnson, Scholes y Whittington (2006, p.186)

Proponen la necesidad de examinar previamente cuales son las fuentes de poder de la organización para así poder analizar la valoración de poder de cada grupo de interés. Es necesario diferenciar las fuentes de poder dentro de la organización y los grupos de interés externos.

**Tabla 9.**  
*Fuentes de poder*

<b>Al interior de las organizaciones</b>	<b>Grupos de interés externos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerarquía, poder formal</li> <li>• Influencias, poder informal</li> <li>• Control de los recursos estratégicos</li> <li>• Posesión de conocimiento y habilidades</li> <li>• Control del entorno humano</li> <li>• Participación en la aplicación de la estrategia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de los recursos estratégicos</li> <li>• Participación de la aplicación de estrategias</li> <li>• Posesión de conocimiento y habilidades</li> <li>• Vínculos interno, influencia informal</li> </ul>

Fuente: Johnson, Scholes & Whittington (2006)

**Tabla 10.**  
*Indicadores de poder*

<b>Al interior de las organizaciones</b>	<b>Grupos de interés externos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatus</li> <li>• Control de los recursos</li> <li>• Representación</li> <li>• Símbolos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatus</li> <li>• Dependencia de los recursos</li> <li>• Acuerdos de negociación</li> <li>• Símbolos</li> </ul>

Fuente: Johnson, Scholes & Whittington (2006)

“En orden a esta consideración, el poder que posean cada uno de los grupos sobre la organización influye a la hora de examinar la necesidad de la conveniencia de la consideración de los intereses de cada grupo”. (Caballero, 2006, p.116). En este sentido, Frooman (1999) citado por Caballero (2006, p.116) afirma que “en función del grado de dependencia de la organización en el grupos de interés y a la inversa, se conoce el nivel de poder de cada grupo de interés sobre la organización”

Si bien este ejercicio no sirve para comprender con total certeza el poder que poseen y las distintas actuaciones en los que cada grupo puede intervenir con este poder, si ayuda a realizar un análisis de las posibles conductas. En este sentido, los directivos y gerentes se encuentran en la tarea de saber manejar a los distintos grupos de interés que están consiguiendo mayor poder y complejidad en su relacionamiento. Por esta razón, entre más nivel de poder tenga un grupo de interés, debe existir un mayor cumplimiento de las expectativas en el momento de aceptar los compromisos. (Caballero, 2006)

En el caso específico de las ONG, sus grupos de interés ejercen un poder de influencia grande sobre ellos, en especial los actores relacionados con las fuentes de financiamiento y los beneficiarios que participan de la causa social. Para el primer caso, es importante tener en cuenta que la mayoría de estas organizaciones dependen de proyectos con terceros, lo cual impide su autonomía y los deja en una posición subordinada frente a estos grupos; el segundo caso, se relaciona con los beneficiarios directos, quienes son las personas que recibirán los beneficios de las acciones implementadas por los proyectos, en

ellos se verán reflejados los cambios enunciados en los objetivos específicos de la intervención prestada. Por estas razones, resulta de suma importancia que las ONG comprendan el poder que posee cada grupo de interés con el fin de analizar posibles conductas y desarrollar incitativas que estén aliadas con las necesidades y expectativas de estos grupos.

### **3.3.3. Beneficios de gestionar a los Grupos de Interés**

Muchas de las organizaciones han comenzado a considerar la participación de una variedad de actores y entidades en los temas sociales, ambientales y económicos como un aspecto importante de gestión de sus operaciones. A continuación se presentaran los beneficios generales del dialogo activo con los grupos de interés.

Para Accountability (2006, p.13) las relaciones con *stakeholders* efectiva y estratégicamente alineadas sirve para:

- (i) facilitar una mejor gestión del riesgo y reputación
- (ii) permitir que las empresas aprendan de sus *stakeholders*, lo que genera mejoras de productos y procesos
- (iii) desarrollar la confianza entre las empresas y sus grupos de interés
- (iv) posibilitar la comprensión del contexto complejo de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas
- (v) informar, educar e influenciar a los grupos de interés y al entorno empresarial para mejorar sus procesos de toma de decisiones y las acciones que afectan a las organizaciones y la sociedad
- (vi) conducir a un desarrollo social más equitativo y sostenible al brindar una oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones a quienes tienen derecho a ser escuchados
- (vii) permitir la combinación de recursos (conocimiento, personas, tecnologías, dinero) que resuelva los problemas y alcancen objetivos que las organizaciones no pueden lograr de forma independiente.

Por su parte Strandberg (2010, p.9) reconoce los siguientes beneficios: “(i) identificación temprana de tendencias y asuntos relevantes (ii) mejor gestión de riesgo y oportunidades

(iii) innovación y mejora (iv) establecer la credibilidad como socio (v) toma de decisiones fundamentadas”

### **3.4. Modelo de gestión de los Grupos de Interés**

La colaboración o compromiso con los grupos de interés es un proceso largo y complejo, que requiere principalmente de la generación de confianza entre los actores. Mantener abierto un dialogo constante o adquirir un compromiso con las partes interesadas puede ser una herramienta útil y valiosa que le permitirá tanto a la organización como a sus grupos de interés gozar de múltiples beneficios. (Strandberg, 2010).

A continuación se encontrara una mirada teórica del proceso de relacionamiento de los grupos de interés, según distintos autores, esto permitirá comprender los pasos que este proceso requiere y servirá como hoja de ruta para el desarrollo del Modelo de Gestión de los Grupos de Interés de la Fundación Tiempo de Juego, el cual se explicara en el siguiente capítulo.

#### **3.4.1. Pensamiento Estratégico**

El primer paso en el proceso de participación es conocer a los grupos de interés, sus expectativas y demandas así como la integración de los mismos en la estrategia de la organización. Para ello, es necesario la identificación, priorización y captura de expectativas de las partes interesadas. “En esta primera parte hay que tener en cuenta que no todos los actores compartirán necesariamente las mismas preocupaciones o tendrán las mismas opiniones o prioridades unificadas”. World Bank (s.f, párr. 1)

##### **a) Análisis inicial**

El objetivo de la primera etapa es identificar la razón para relacionarse con los grupos y temas de interés de la organización. Es importante no lanzarse directamente a la relación sin antes analizarla en forma estratégica y tener un panorama claro que le permita comprender la importancia de los temas y grupos de interés relevantes que deben intentar abordar. Para ello se recomienda responder a las siguientes preguntas: ¿A quién desea convocar? ¿Qué temas desea tratar? ¿Qué desea lograr y como sabrá si habrá tenido



éxito? Esto con el fin de alinear los procesos de relación con los grupos de interés y los objetivos estratégicos de la organización. (Accountability, 2006)

Es preciso trabajar previamente en un mapa topográfico de forma sistémica para identificar: (1) quiénes son (2) qué es lo que quieren, cuáles son sus intereses, qué es lo que está en juego (3) en qué fundamentan sus pretensiones, cuál es la base de su poder (4) cómo ha de entenderse la relación que tienen con la organización y la que pueden llegar a establecer entre ellos. (Fernández & Bajo, 2012, p.139)

### **b) Identificación y Clasificación de los Grupos de Interés**

Existen varios métodos para la identificación y clasificación de los grupos de interés. Según lo describe World Bank (s.f, p.14)

Al identificar las partes interesadas afectadas, un enfoque sistémico a menudo funciona bien, empezando por delinear la esfera de influencia geográfica del proyecto. En esta etapa se debe pensar no sólo en los sitios principales del proyecto sino también las instalaciones asociadas, rutas de transporte, áreas potencialmente afectadas por los impactos que genera la operación del proyecto, que no están planificados pero si contemplados.

Este análisis permite establecer y articular el área de influencia del proyecto y determina quiénes podrían ser afectados y de qué manera. “Al mapear la esfera de influencia de diferentes tipos de impactos ambientales y sociales, la organización puede comenzar a identificar y clasificar por área de impacto y desde ahí priorizarlas para un posible acercamiento” World Bank (s.f, p.14)

### **c) Priorización de los Grupos de Interés**

Relacionarse al tiempo con todas las partes interesadas o desarrollar todos los temas es una tarea casi imposible y poco deseable. Esto implicaría más recursos de los disponibles e impediría responder de forma adecuada a todos los grupos de interés, por lo tanto, “debe tratar de establecer un orden de prioridades para los *stakeholders* y los temas a fin

de asegurar una buena gestión del tiempo, los recursos y las expectativas”. (Accountability, 2006, p.39)

El siguiente paso es establecer un orden de prioridad entre las partes interesadas teniendo en cuenta los recursos disponibles y las expectativas existentes. Existen varias formas de llevar a cabo esta priorización. Accountability propone dos formas de priorización: en primer lugar según la madurez social de los temas relevantes y según el nivel de influencia y dependencia de los grupos de interés. (Strandberg, 2010)

La madurez social de los temas relevantes consiste en un conjunto de parámetros como las expectativas de los grupos de interés, las presiones externas, las oportunidades y los riesgos asociados que deben ser entendidos para determinar las áreas de prioridad y planificar los procesos de relaciones con los grupos de interés. (Strandberg, 2010, p.13)

Por su parte, la priorización según el nivel de influencia y dependencia de los grupos de interés implica identificar a los que pueden tener un mayor impacto en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa y a aquellos que pueden verse afectados por las actividades de la compañía, tanto positiva como negativamente. De este modo, la empresa se centra en sus objetivos estratégicos sin vulnerar los derechos de las partes interesadas. (Strandberg, 2010)

#### **d) Captura de expectativas**

Cada grupo de interés tiene unas características y necesidades propias. Después de priorizarlas y de conocer el nivel de influencia que estos tienen sobre la empresa, “deben identificarse cuales son las expectativas de los grupos. Entre más información se recopile, mejores herramientas o canales de comunicación y relacionamiento se podrían establecer”. Castaño, Díaz y Lozano (2012, p. 17) Para recopilar esta información, existen varias herramientas como las entrevistas, encuestas, grupos focales, entre otros.

Generalmente un grupo de interés tendrá expectativas de ganancia personal u organizacional a través del éxito o fracaso de una actividad particular. Si bien tiene sentido preguntar a un individuo acerca de sus expectativas con respecto al trabajo o los resultados, esta no debería ser la única fuente de información. Siempre es una regla práctica y útil, buscar datos de al menos dos fuentes separadas, para aumentar la exactitud y adecuación de la información. (Bourne, 2009)

#### **e) Identificación de los temas relevantes**

Resulta crucial definir los asuntos relevantes para cada uno de los grupos de interés y comprender cómo estos se relacionan con las expectativas de las partes interesadas.

Algunos de estos temas surgen de los objetivos estratégicos, pero pueden existir asuntos que no tengan relevancia estratégica directa. Los asuntos materiales son aquellos que tienen influencia sobre la toma de decisiones, actividades o comportamientos de uno o más grupos de interés y/o de la empresa. Strandberg (2010, p.12)

En cuanto a la identificación de los temas, la organización generalmente tendrá un conocimiento interno sobre las preocupaciones de los grupos de interés, dado que varios de ellos estarán en contacto con la compañía a través de mecanismos de retroalimentación, tales como servicios de atención al cliente. En ciertos casos, la determinación de los asuntos tendrá que ser realizada en conjunto con las partes interesadas. Sin embargo, esta forma de actuar concede mucha libertad a los grupos de interés, lo cual puede hacer inmanejable el diálogo. (Strandberg, 2010)

#### **3.4.2. Plan de Acción – Estrategias del Relacionamento**

En la siguiente etapa se define la forma de analizar y presentar la información de los grupos de interés.

Aquí se debe organizar la información recopilada para poder estructurar la ruta en la que planteará el tipo de relación que se quiere construir con los grupos de interés, los objetivos que se quieren alcanzar con el relacionamiento y las acciones que se

ejecutaran, ya sean individuales o de cooperación. Castaño, Díaz & Lozano (2012, p.37)

#### **a) Objetivos de relacionamiento**

Es necesario determinar los mandatos y los propósitos del relacionamiento, como lo indican Revill y Fernandez.

Es importante ser claros con los objetivos de la acción y determinar el grado de implicación de los grupos de interés en la toma de decisiones. Resulta primordial asegurar que los riesgos y oportunidades estén equilibrados en ambas partes y relacionarlo con los procesos de la empresa. Revilla & Fernández (2011, p.75)

En este aspecto deberían surgir varios cuestionamientos, los cuales permitirán clasificar los objetivos y estrategias adecuadas para el posterior desarrollo del plan de acción con los grupos de interés. Algunas de estas preguntas podrían ser: ¿Qué resultados se espera tener de este proceso? ¿Cómo relacionar los resultados con los objetivos estratégicos de la organización? Pero elemento más importante es que se pueda alinear los objetivos empresariales con los de los grupos de interés y que estos se sientan partícipes en todos los planes. (Castaño, Díaz & Lozano, 2012)

#### **b) Capacidad de respuesta organizacional**

La empresa debe asegurar que cuenta con la capacidad y la voluntad de responder, de forma adecuada, a los resultados de las relaciones con los grupos de interés, de modo que estas sean exitosas. Asimismo, debe tener claros sus márgenes de maniobra, es decir, la disponibilidad de recursos, el grado de compromiso organizacional y las necesidades estratégicas de la empresa. (Strandberg, 2010)

La capacidad de la organización para responder a estos temas depende de varios factores, entre ellos se encuentran:

(i) un elemento fundamental es el compromiso de la alta dirección, para asegurar la participación de los miembros de la planta involucrados en el proceso (ii) asegurar que los empleados involucrados tengan las capacidades, las características personales

y las competencias necesarias para poder relacionarse con los grupos de interés y tratar adecuadamente los temas (iii) abrir un dialogo interno sobre los indicadores y objetivos de la actuación y sobre la vinculación de estos sobre los objetivos empresariales y con los sistemas de medición (iv) apoyar la mejora continua de las capacidades de las de las personas involucradas en el relacionamiento. (Strandberg, 2010)

### c) Tipo de compromiso

Existen distintas formas de relacionarse con los grupos de interés, cada uno con sus ventajas y limitaciones, la clave está en elegir el que más se ajuste a las necesidades de la organización, de acuerdo con la situación actual y las partes interesadas. Existen casos, en los que la mejor opción podría ser la combinación de métodos. A continuación se encontraran los distintos tipos de compromiso propuestos por Strandberg (2010, p.15-17):

- **Consultar:** El objetivo de la relación es obtener información y retroalimentación de los grupos de interés para poder incluirlos en las decisiones internas. Las decisiones son tomadas por la empresa pero esta se compromete a informar a las partes interesadas sobre el impacto de sus aportaciones en la toma de decisiones.
- **Convocar:** Esta relación implica trabajar directamente con las partes interesadas, con el objetivo de entender sus inquietudes y tenerlas en cuenta en la toma de decisiones. La comunicación puede ser bilateral o de dirección múltiple y el aprendizaje es mutuo.
- **Colaborar:** Las colaboraciones proceden de personas y organizaciones que se dedican a objetivos comunes a través de la combinación de recursos y competencias, y comparten así riesgos y beneficios.
- **Delegar:** Los grupos de interés pueden tener un rol formal al interior de la organización o pueden delegarle la adopción de algunas decisiones.

En relación con el proceso de relacionamiento hay que tener en cuenta: (i) la invitación a la partes interesadas en participar del proceso (ii) definir los objetivos y límites del compromiso (iii) preparar un plan de compromiso (iv) incluir las reglas básicas del plan

(v) considerar las necesidades de los participantes (vi) elaborar planes de contingencia (vii) considerar la presencia de un facilitador. (Strandberg, 2010)

#### **d) Plan de acción**

El objetivo de esta etapa consiste en traducir los nuevos conocimientos, experiencias y acuerdos en acciones y asegurarse de que los grupos de interés comprendan como se hace. Si bien ya se ha llevado a cabo una actividad clave de la relación, el proceso no ha terminado. Es necesario convertir los nuevos conocimientos, experiencias y acuerdos en decisiones y planes de acción para luego ser implementados al interior de la organización, mejorando procesos del negocio o cambios estratégicos u operativos. (Accountability, 2006)

Para poder conocer la efectividad del plan de acción se debe realizar un seguimiento a toda la implementación para saber qué resultados trajo la actividad, por esta razón, se hace necesario construir sus propios indicadores o factores de éxito durante el proceso de relacionamiento. Castaño, Díaz & Lozano (2012, p.37)

#### **3.4.3. Implementación y revisión de la relación**

Según el tipo de relación y sus objetivos, la implementación puede consistir de acciones que deben realizar al regreso sobre la base de la información recogida o de un acuerdo entre los grupos de interés y la organización para realizar acciones de individuales y de cooperación. Además, es necesario hacer un seguimiento de la implementación de los resultados, sobre todo si se han generado indicadores o factores de éxito durante el proceso de relacionamiento. (Accountability, 2006)

#### **a) Implementación de la relación**

Es necesario identificar las implicaciones operativas y estratégicas que conlleva el relacionamiento, estructurar su seguimiento y definir las personas responsables del mismo. (Strandberg, 2010, p.20)

La implementación se ve facilitada si se establecen objetivos bien definidos para el desarrollo del proceso y al finalizar el mismo. Accountability (2006) propone

un método reconocido llamado objetivos SMART, bajo este modelo, los objetivos deben ser: (1) específicos, que detallen exactamente lo que quieren lograr (2) medibles, que sea posible determinar en qué medida se han logrado (3) alcanzables, que sean realistas de acuerdo con las circunstancias y los recursos (4) relevantes, en relación con los objetivos y la estrategia (5) con plazos de tiempos determinados y factibles.

#### **b) Preparación de los informes**

La empresa debe informar a los grupos de interés sobre su actuación y sobre los resultados obtenidos. De este modo, se posibilita una retroalimentación de los participantes, así como la continuidad de la relación. Los informes públicos, como las memorias de responsabilidad, son un método apropiado para informar a los grupos de interés sobre el desempeño de la empresa. (Strandberg, 2010)

Existen diversas formas de informar a los grupos de interés con los que se han participado en el proceso de relacionamiento o con los que desee hacerlo. Accountability (2006) propone los siguientes: (i) conversaciones individuales (ii) seguimiento telefónico (iii) cartas de agradecimiento que resumen los resultados y los pasos a seguir (iv) a través de la actividad regular de información: reportes de sostenibilidad o informe de responsabilidad corporativa.

#### **c) Revisión de la implementación**

El último paso es analizar el proceso de relación. El seguimiento asegura la puesta en práctica de los acuerdos y decisiones, y facilita la identificación de posibles temas que hayan surgido y que necesiten ser tratados en futuras relaciones. Un método útil, consiste en comparar las expectativas y los escenarios que la organización tenía antes de empezar el proceso con los resultados del mismo. Lo más importante es considerar los resultados del proceso de cara a las futuras relaciones. (Strandberg, 2010)

“Finalmente se debe consultar a los grupos de interés para conocer su opinión de la relación, el proceso y los resultados”. Castaño, Díaz & Lozano (2012, p.51)

#### **3.4.4. Recomendaciones para el éxito del relacionamiento**

Según Strandberg (2010, p.21) algunas recomendaciones y sugerencias para tener en cuenta a la hora de relacionarse con los grupos de interés son:

- Acercar los objetivos y procesos a la estrategia de la organización
- Conocer y gestionar las expectativas de los grupos de interés y de la organización
- Acordar las reglas de la relación, así como la responsabilidad de cada uno de los participantes
- Asegurar siempre la claridad en las palabras
- Identificar e incentivar a los participantes del proceso
- Mostrar transparencia
- Reconocer las diferencias
- Destinar tiempo y los recursos necesarios

Para concluir, se puede afirmar que existe una relación entre la Responsabilidad Social, la Gestión de los Grupos de Interés y la Sostenibilidad Financiera de las ONG, porque, en primer lugar, el concepto de RS puede adaptarse a la naturaleza del contexto donde se aplica, es decir, que puede adaptarse sin problema al caso de las ONG; en segundo lugar, existe una relación histórica entre la RS y las ONG donde se establece la existencia de un objetivo común, orientado hacia la generación de mejores condiciones de vida para las personas; en tercer lugar, las ONG ya son organizaciones responsables por su esencia misma, pero está claro que se enfrentan al desafío de gestión tanto interno como externo y requieren herramientas como la Gestión de los Grupos de Interés, la cual le permite resolver dilemas de esta índole; finalmente se puede decir que la Sostenibilidad Financiera de las ONG habla de la habilidad que tiene una organización para cumplir con su misión en el tiempo y al hacerlo, satisface las necesidades de sus principales interesados, al implementar estrategias de RS y especial el modelo de gestión de grupos de interés en las ONG, estas organizaciones estarían atacando de raíz con la problemática de la Sostenibilidad Financiera porque a través de estas herramientas pueden lograr cumplir con su misión y satisfacer las necesidades de sus partes interesadas.



## Capítulo 4

### Metodología Aplicada: Estrategia de Gestión de los Grupos de Interés

#### Fundación Tiempo de Juego – Experiencias y resultados

En la actualidad, las relaciones entre las organizaciones y sus grupos de interés son cada vez más relevantes y suponen, cada vez más, interacciones frecuentes con los actores involucrados. Para las organizaciones es importante reconocer el alcance de sus operaciones y con ello el impacto que genera.

Un modelo de gestión está cobijado bajo los principios de transparencia, diálogo y colaboración mutua. Tiene como elementos principales la identificación y priorización de sus diferentes grupos de interés, saber cuáles son sus necesidades y expectativas, establecer compromisos y desarrollar estrategias de relacionamiento que faciliten el desarrollo armonioso de su operación. Estos modelos de gestión son indispensables para el éxito de la misión de una organización por cuanto permiten mejorar la gestión de los riesgos y oportunidades, identifica de manera temprana tendencias y asuntos importantes, potencia la confianza y la credibilidad, facilita la toma de decisiones y permite sinergias.

El objetivo del siguiente capítulo es brindar a la fundación Tiempo de Juego orientación en el proceso de relacionamiento con sus grupos de interés estratégicos. Para llegar al cumplimiento de estos objetivos se adelantaron las siguientes etapas:

1. Análisis inicial: Pensamiento Estratégico
2. Plan de acción: Estrategias de relacionamiento
3. Recomendaciones

Las acciones propuestas se direccionan bajo la herramienta de los Principios de Accountability AA1000, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable (SG21) y Guías para la elaboración de memorias de sostenibilidad (GRI); explicados a través de la Maestría en Responsabilidad Social & Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia, adicionalmente se pretende analizar e identificar estrategias que den respuesta

a las mejores prácticas en materia de sostenibilidad, siempre siendo coherentes a su direccionamiento estratégico organizacional.

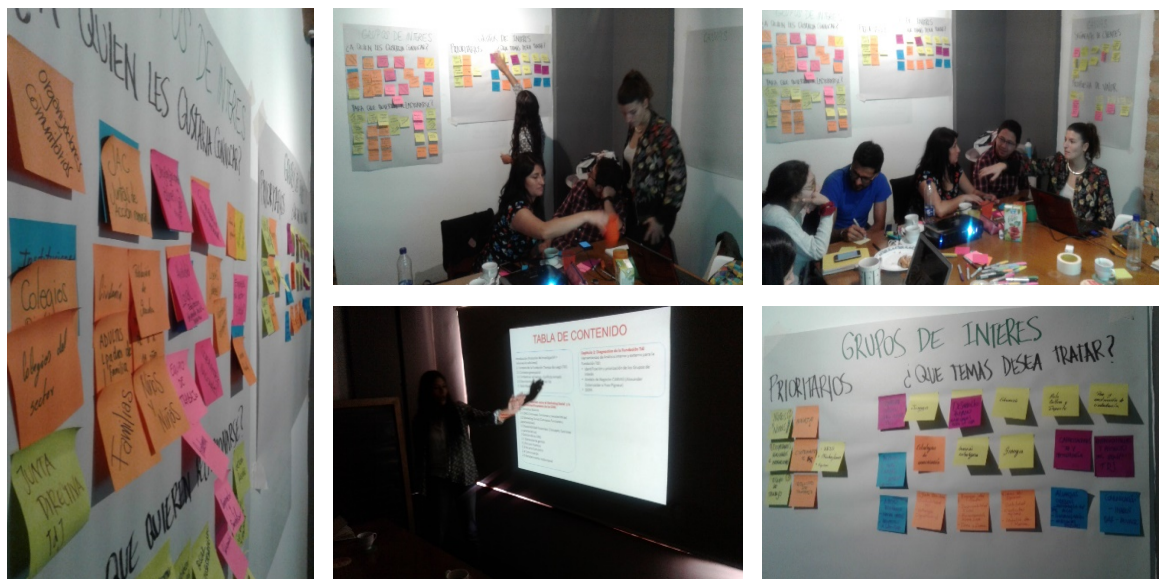
#### **4.1. Análisis Inicial – Pensamiento Estratégico**

**Metodología:** Esta metodología de pensamiento estratégico tiene como fin identificar y priorizar los grupos de interés de la fundación Tiempo de Juego con la intención de proponer una estrategia de relacionamiento que potencialice la misión de la organización y que permita cumplir sus objetivos estratégicos.

Para el desarrollo de este modelo, se realizó el primer taller con el equipo de trabajo de la fundación TdJ. El objetivo principal era identificar, categorizar y priorizar a los grupos de interés a través de una metodología fácil y dinámica que impulsara el pensamiento colectivo del grupo por medio de la conversación, la escucha y la construcción sobre otras ideas. Esta herramienta permite fomentar la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis de los implicados en la actividad con el fin de llegar a ideas colectivas e innovadoras que centran su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los grupos de interés.

Durante el taller se desarrollaron cuatro preguntas guía, las cuales permiten alinear los procesos de relacionamiento según las necesidades de TdeJ:

- ¿A quién le gustaría convocar?
- ¿Para qué quiere relacionarse?
- ¿Qué temas desea tratar?
- ¿Quiénes tendrían prioridad?



Elaboración propia: Primer taller fundación TdJ, 28 de octubre del 2016.

La etapa del análisis inicial se encuentra dividida entre partes: (1) identificación de los grupos de interés (2) categorización de los grupos de interés (3) priorización de los grupos de interés. A continuación se explicaran cada uno de ellas.

#### 4.1.1. Identificación de los Grupos de Interés

Para la identificación de los grupos de interés se tuvo en cuenta la misión de la organización, el alcance de su actividad y los impactos de su operación como también la información exhaustiva que brindó el equipo de trabajo de la fundación en el taller realizado.

- a) **Listado de los grupos de interés:** Una vez claro el panorama general y el enfoque estratégico que se le quiere dar al relacionamiento, se procede a hacer una identificación general de los grupos de interés con los que Tiempo de juego tiene relación.

**Tabla 11.**  
Grupos de Interés Tiempo de Juego

Grupo de interés	Subgrupos
<b>Junta Directiva</b>	
<b>Equipo de trabajo</b>	- Equipo Directivo - Voluntarios – Empleados
<b>Donantes</b>	- Empresa privada - Personas naturales - ONG - Cooperación internacional
<b>Aliados</b>	- Universidades - Empresa privada - ONG - Líderes y voluntarios
<b>Beneficiarios</b>	- Niños y Jóvenes de Soacha - Comunidad en general
<b>Entidades Gubernamentales</b>	- Alcaldía de Soacha - Juntas de Acción Comunal (JAC) - Secretaria de Educación y Cultura de Soacha - Defensoría del pueblo - ACR Soacha
<b>Medios de Comunicación</b>	- Prensa - Radio - Redes Sociales
<b>Clientes</b>	- Entidades Educativas - Empresa privada - ONG - Personas naturales

Elaboración propia: Primer taller fundación TdJ, 28 de octubre del 2016

**Junta Directiva:** *está compuesta por 7 miembros principales y 2 suplentes, actualmente la fundación no cuentan con Asamblea.*

**Equipo de trabajo:** *todas las personas que de una u otra manera trabajan en conjunto para que Tiempo de Juego logre su misión y sus objetivos estratégicos. Hay que tener en cuenta que dentro de este grupo se encuentran los empleados, que prestan sus servicios a cambio de un sueldo y los voluntarios, que prestan un servicio o realizan un trabajo por voluntad propia sin ninguna retribución económica a cambio.*

**Donantes:** *se refiere a personas naturales u organizaciones públicas o privadas y de cooperación internacional que donan de manera voluntaria unos recursos a Tiempo de Juego sin necesidad de entregar ningún tipo de contra prestación económica a cambio.*

- *Fundación Compartir*
- *Dinissan*
- *Dell*
- *Childern Change Colombia*

**Aliados:** *se entiende por aliado a las organizaciones públicas y privadas que se unen a Tiempo de Juego para alcanzar una meta común. (Eventos, conocimiento, infraestructura, materiales, etc.)*

- *Universidad Externado de Colombia*
- *Fundación Colombianitos*
- *Gimnasio Moderno*
- *Futbol por la paz*
- *Colegios de Cazucá*

**Beneficiarios:** *niñas, niños y jóvenes (y sus familias) que se encuentran vinculados a Tiempo de Juego y reciben los beneficios por las actividades desarrolladas por la fundación.*

**Entidades Gubernamentales:** *organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado principalmente en el municipio de Soacha.*

**Medios de Comunicación:** *los medios de comunicación masivos.*

**Clientes:** *se entiende por clientes a aquellas organizaciones públicas o privadas que a cambio de un pago reciben productos o servicios por parte de Tiempo de Juego.*

*Clientes de la Metodología Convivencial:*

- *Activo 20-30*
- *Frisby*

- *Acerías Paz del Río*
- *MSI Colombia Transforma*
- *Fundación Plan*
- *Chelsea*

Cientes de los productos sociales:

- *Fundación Bolívar*
- *Fundación Semana*
- *Conejo Blanco*
- *Gimnasio Campestre*
- *Ernest & Young*

- b) **Mapa de los Grupos de Interés:** Con el listado de grupos de interés se construye el mapa de grupos de interés que permite tener una visión general más clara de todos los grupos identificados.



*Figura 7.* Grupos de Interés Tiempo de Juego. Elaboración propia: Primer taller fundación TdJ, 28 de octubre del 2016

#### 4.1.2. Categorización de los Grupos de Interés

La fundación Tiempo de Juego reúne a un número de miembros de la comunidad de Soacha, donde agrupa a diversos actores dentro de los grupos de interés identificados. De

esta manera y respondiendo al logro de la misión, se definieron los cinco criterios propuestos por Accountability: “Ejes de Relación” para priorizar a los subgrupos o actores teniendo presente que incluso perteneciendo al mismo grupo de interés, estos son heterogéneos, es decir, sus expectativas y su nivel de incidencia son diferentes para cada uno.

**a) Dimensiones:** A partir de los grupos de interés identificados se hace un análisis a través de la matriz de dimensiones con el fin de identificar la frecuencia del relacionamiento. Los cinco criterios son:

- **Responsabilidad:** personas con las que tienen o tendrán responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- **Influencia:** personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.
- **Cercanía:** personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo los grupos de interés internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende de sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de la planta de producción.
- **Dependencia:** se trata de las personas que más dependen de su organización, como por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.
- **Representación:** personas que a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes de sindicatos, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.

**Tabla 12.**  
*Dimensiones*

Dimensiones	<u>Junta Directiva</u>	<u>Equipo de trabajo</u>	<b>Donantes</b>	<u>Aliados</u>	<b>Beneficiarios</b>	<i>Estado</i>	<u>Medios de Comunicación</u>	<b>Clientes</b>
Responsabilidad	X	X	X		X	X		X
Influencia	X		X		X	X	X	X
Cercanía	X	X	X	X	X			X
Dependencia		X	X		X			X
Representación	X		X	X	X	X		X

Nota: Elaboración propia: Primer taller fundación TdJ, 28 de octubre del 2016

- El grupo en **negrilla** simboliza los grupos de interés **prioritario** que necesitan un relacionamiento en el corto plazo.
- El grupo subrayado simboliza los grupos de interés **importante** que necesitan un relacionamiento en el mediano plazo.
- El grupo en *cursiva* simboliza los grupos de interés **básico** que necesitan un relacionamiento en el largo plazo.

La categorización de los grupos de interés permite identificar la frecuencia en el relacionamiento y la relevancia de cada uno de estos con respecto a la operación de la organización. A partir del resultado de la matriz anterior se establecieron los rangos de respuesta con los que TdJ debe actuar teniendo en cuenta su prioridad y madurez de los temas que se manejan con cada uno de estos grupos de interés.

Como lo refleja la tabla anterior (No.12), se definió que los grupos de interés que se deben atender de manera **inmediata** y así planificar los procesos de relación. Estos



grupos son: Donantes, Clientes y Beneficiarios porque existe con ellos una responsabilidad de fondo y sus acciones afectan de manera directa la misión de la organización. Su influencia en la operación de TdJ y en la vida de los participantes y habitantes de Soacha es evidente, pues se ven afectados por sus decisiones. Además los tres actores tienen una clasificación alta en la tabla en razón a que se encuentran en todas las dimensiones propuestas.

Se definió la frecuencia del relacionamiento en el mediano plazo para aquellos grupos que **eventualmente** inciden positiva o negativamente en el desarrollo de los proyectos de la fundación como lo son: Junta Directiva, Equipo de Trabajo, Medios de Comunicación y Aliados debido a las acciones que pueden tener en el futuro de los proyectos. A pesar de que los Medios de Comunicación no están incluidos en varias dimensiones, se consideran como un grupo de prioridad media pues dada la influencia que pueden tener en la operación de la organización podría ayudar a realizar de manera exitosa la misión de TdJ. Para el Equipo de Trabajo y Junta Directiva se determina que se debe manejar transversalmente y que no requieren una atención urgente a menos que se cree algún inconveniente que dificulta las operaciones de la fundación.

Finalmente se definió la frecuencia de relacionamiento **en desarrollo**, para el Estado dado que actualmente existe una relación distante con este grupo de interés. Si bien no está catalogado como una prioridad es importante relacionarse con los representantes del Estado, esto porque actualmente TdJ se priva de las oportunidades que significa participar en licitaciones y proyectos públicos que pueden apalancar la operación de la fundación. Lo anterior determina la influencia del Estado en la operación de la organización y en la consecución de sus objetivos estratégicos.

**Objetivos estratégicos del relacionamiento:** Con el propósito de enfocar la estrategia de relacionamiento hacia el éxito y lograr su efectividad, es necesario determinar los objetivos estratégicos de este relacionamiento y buscar que estos se encuentren alineados con los objetivos estratégicos de Tiempo de Juego. Según lo anterior se define que los objetivos estratégicos del relacionamiento son:

- Captar, fidelizar e incrementar nuevos clientes.
  - Generar alianzas estratégicas con organizaciones públicas, privadas y ONG para ampliar la cobertura de los proyectos.
  - Ampliar la red de beneficiarios a nivel nacional.
  - Generar una mayor visibilidad de los programas y proyectos sociales a nivel nacional.
  - Asegurar que los productos y servicios cumplen con la satisfacción y calidad exigida por los clientes
- c) **Tema relevante para la estrategia de TdJ:** El objeto de TdJ a largo plazo es mantener una red sólida de niños, niñas y jóvenes con alto impacto social en su entorno, que promueva espacios de transformación hacia la paz y la convivencia a través de iniciativas que gestan cambios en la sociedad. Según el análisis realizado durante el taller y soportado en la investigación realizada, hay un tema principal que determinará el éxito de la fundación, y es:

*El desarrollo de una estrategia de sostenibilidad financiera con visión de largo plazo para formalizar la estructura organizacional, y generar el compromiso por parte de sus grupos de interés, a través acciones concretas que le ayuden a identificar la mejor manera de comunicar la marca, productos y servicios al mercado y determinar las necesidades reales de sus clientes potenciales.*

- d) **Asuntos Materiales:** El objetivo de este punto es analizar los aspectos relevantes tanto para TdJ como para sus grupos de interés, conocidos como temas materiales, con el fin de comprender la manera como estos se relacionan con las expectativas de cada grupo. Los temas materiales son aquellos que tienen, o es probable que tengan, influencia sobre la toma de decisiones, sobre las actividades o sobre el comportamiento de uno o más grupos de interés y/o de la organización en sí.

El análisis de materialidad implica la identificación de los asuntos materiales en el sector con el fin de que sean tenidos en cuenta en la estrategia de relacionamiento

con los grupos de interés. Para la realización de la siguiente tabla se utilizó el estándar G4 del Gobar Reporting Initiative (GRI) –Indicadores.

**Tabla 13.**  
*Identificación de los Asuntos Materiales*

Ámbito	Asunto Relevante para TdJ	Asunto relevante para sus grupos de interés	Grupo de interés involucrado
<b>Económico</b>	Donaciones y gestión de la ayuda	Gestión responsable de los recursos	Todos
	Recaudación ética de fondos	Transparencia en las acciones	Todos
	Comunidad local: empleo local	Acceso al empleo Compras locales	Beneficiarios, Equipo de trabajo, Junta Directiva
	Desarrollo del capital humano	Apoyar el desarrollo y formación de los empleados Elaborar y aplicar políticas de bienestar, retención y atracción del talento humano Satisfacción y desarrollo de empleados	Equipo de trabajo, Junta directiva
<b>Social</b>	Compromiso con la comunidad local	Inversión social Desarrollo comunitario local Generar capacidades	Todos
	Derecho de los contribuyentes	Rendición de cuentas Entrega de información precisa y fidedigna	Clientes, Donantes, Junta Directiva
	Voluntarios	Nivel de compromiso requerido Disponibilidad de tiempo Búsqueda de justicia social Disfrutar de una acción voluntaria	Aliados (voluntarios)
<b>Otro</b>	Diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas y programas	Desarrollo y mejora de productos, servicios y procesos Evaluación de impacto	Clientes, Donantes, Empleados, Junta directiva
	Autocorrección de los programas basada en la retroalimentación y las quejas recibidas	Gestionar y resolver sus reclamaciones a la mayor brevedad Mecanismos de denuncia Experiencia y satisfacción del cliente	Todos
	Interacción y coordinación con otras organizaciones	Tipo de ayuda Producción de contenidos conjuntos Creación de eventos Valor agregado	Equipo de trabajo, Aliados, Junta Directiva
	Estructuras y prácticas de gestión	Mejora en los procesos Mejora en la calidad de productos y servicios	Todos

## Disminución de riesgo operacional

Elaboración propia: Primer taller fundación TdJ, 28 de octubre del 2016

- e) **Expectativas de los grupos de interés según TdJ:** Resulta fundamental entender las expectativas de los grupos de interés para conocer cuáles son los temas considerados más importantes en cada grupo. A continuación se incluye la matriz elaborada gracias a la información recolectada en fuentes primarias (Grupo focal realizado con los colaboradores de TdJ) y secundarias (Informes relevantes para TdJ).
- **Emergente:** hasta ahora está naciendo
  - **En Consolidación:** afianzando para hacerla duradera
  - **Latente:** existe algo, se mantiene a la espera de ser mostrado
  - **Institucionalizado:** ya está establecido en la organización

**Tabla 14.**

*Expectativas de los Grupos de Interés*

Grupo de Interés	Subgrupos	Temas	Madurez
<b>Junta Directiva</b>		Reporte de Resultados de Gestión Informes financieros Direccionamiento estratégico	En consolidación
<b>Equipo de trabajo</b>	Equipo Directivo Voluntarios Empleados	Capacitación y Entrenamiento Desarrollo profesional	En consolidación
<b>Donantes</b>	Empresa privada Personas naturales ONG	Resultados de gestión Expectativas Involucramiento	Latente
<b>Aliados</b>	Empresarios y líderes ONG	Impacto social Generación de	En consolidación

<b>Grupo de Interés</b>	<b>Subgrupos</b>	<b>Temas</b>	<b>Madurez</b>
	Universidades	Tejido Social Emprendimiento Voluntariado	
<b>Beneficiarios</b>	Jóvenes Comunidad en general	Impacto social Voluntariado	Institucionalizado
<b>Entidades Gubernamentales</b>	Alcaldía Juntas de acción comunal Secretaria de Educación y Cultura	Participación en licitaciones Alianzas	Emergente
<b>Medios de Comunicación</b>	Prensa Radio Redes Sociales	Información y Divulgación Posicionamiento	Emergente
<b>Clientes</b>	Entidades educativas ONG Empresas privadas	Innovación de productos Nuevas relaciones Comprometer y sensibilizar	Latente

Elaboración propia: Primer taller fundación TdJ, 28 de octubre del 2016

- f) **Matriz de influencia y dependencia:** Para corroborar lo planteado se construye una matriz de influencia vs dependencia, con la cual se determinan los grupos de interés que más influyen en las operaciones de TdJ. El uso de esta herramienta permite la alineación estratégica de cada grupo de interés según su influencia en la fundación y según la dependencia de los grupos de interés con respecto a Tiempo de Juego.

Se entiende por influencia a la capacidad para controlar las decisiones que se tomarán con respecto a un proyecto, servicio o producto ya sea para facilitar su implementación o ejercer una influencia que lo afecte negativamente pero considerando a su vez su grado de dependencia respecto a la organización.

		Influencia del Grupo de interés en Tiempo de Juego	
		Bajo	Alto
Dependencia de los grupos de interés respecto a Tiempo de Juego	Alto		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Beneficiarios</li> <li>● Empleados</li> </ul>
	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aliados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Donante</li> <li>● Medios</li> <li>● Junta Directiva</li> <li>● Estado</li> <li>● Clientes</li> </ul>

Figura 8. Matriz de Influencia y dependencia. Elaboración propia: Primer taller fundación TdJ, 28 de octubre del 2016

#### 4.1.3. Priorización de los Grupos de Interés

Este ejercicio de pensamiento estratégico determina priorizar los siguientes grupos de interés, teniendo en cuenta en primer lugar el deseo de la organización por aumentar su red de donantes foco y clientes como estrategia de sostenibilidad financiera y en segundo lugar incrementar su cubrimiento en Colombia para generar un mayor impacto social. De esta forma, de acuerdo a los temas que se tratan con estos grupos de interés se identifican como situaciones **latentes** y se evalúa la posibilidad de convertirlos en oportunidades que finalmente sirvan para desarrollarlos a favor del cumplimiento de los objetivos estratégicos y la misión de TdJ.

- a) **Donantes:** Es un grupo de interés que se encuentra clasificado dentro de todas las dimensiones lo cual determina que las responsabilidades para con estos es fundamental. Este grupo depende de gran medida de las operaciones de TdJ y ejerce una alta influencia precisamente por la dependencia de sus recursos para operar.

Resulta fundamental considerar que de este grupo provienen, en su mayoría, los recursos económicos con los cuales se pueden cumplir los objetivos estratégicos

de la organización, se podría decir entonces, que de él se desprende gran parte de la sostenibilidad de la fundación. Adicionalmente existe un gran potencial para que, a través de Tiempo de Juego, las empresas puedan promover sus prácticas de responsabilidad social y por ende su reputación corporativa, tema que no se ha trabajado a profundidad. El compromiso de este grupo todavía no trasciende más allá de los aportes económicos por lo cual es importante acercarlo para que se involucren y participen del direccionamiento estratégico con el fin de expandir la red de donantes.

- b) Clientes:** Así como en el caso de los donantes, los clientes también se encuentran clasificados dentro de todas las dimensiones lo cual muestra un alto grado de responsabilidad frente a las operaciones de la fundación.

Es claro que TdJ necesita recursos para alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión, así como para crecer y desarrollar sus actividades. Entre más diferentes sean las fuentes de ingresos, más autosuficiencia financiera y sostenibilidad en el largo plazo podrá encontrar. Por esta razón la fundación busca diversificar sus ingresos a través de sus unidades de negocio y la difusión de su portafolio de productos y servicios. En este sentido, es importante tener un relacionamiento directo con este grupo de interés con el fin de entender los deseos y necesidades de sus actuales y futuros clientes y así adaptar sus sistemas y procesos para enfrentar los nuevos desafíos.

#### **4.2. Plan de acción – Estrategia de relacionamiento**

Una vez priorizados los grupos de interés se procede a planificar el relacionamiento de acuerdo con los objetivos estratégicos de TdJ y a las capacidades de la misma. Para ello se llevó a cabo el segundo taller con los colaboradores de TdJ el día 21 de abril del 2017 y los temas desarrollados son los que se encuentran a continuación.

#### 4.2.1. Capacidad de respuesta organizacional

Para poder establecer la capacidad de respuesta organizacional frente a cada uno de los temas con los grupos de interés prioritarios, en la Tabla 15 se hace una breve descripción, sobre la capacidad de respuesta organizacional de los donantes.

##### a) Donantes:

**Tabla 15.**

*Capacidad de Respuesta Organizacional Donantes*

Tema	Definición	Madurez	Capacidad de respuesta
<b>Resultados de gestión</b>	Se refiere a la importancia en cuanto a que los donantes conozcan los resultados de TdJ y los impactos que se han generado con los recursos invertidos.	<b>Latente</b> – aún los mecanismos de información son débiles.	<b>Exploratorio</b> – se requiere organizar la información y diseñar la estructura del informe.
<b>Expectativa</b>	Se refiere al nivel de compromiso por parte de los donantes, es decir, su continuidad en el tiempo.	<b>Latente</b> – no hay un compromiso serio que vaya más allá de dar recursos.	<b>Exploratorio</b> – No se cuenta con herramientas para medir satisfacción del donante. Faltan mecanismos para comprometerlo.
<b>Involucramiento</b>	Se refiere a establecer la estrategia de comunicación de TdJ y alinearla con lo que el donante quiere.	<b>Latente</b> – existen procesos de divulgación de la información (mailing)	<b>En desarrollo</b> – plan de comunicaciones

Elaboración propia: Segundo taller fundación TdJ, 21 de abril del 2017.



A continuación en la en la Tabla 16 se hace una breve descripción, sobre la capacidad de respuesta organizacional de grupos de interés.

**b) Clientes:**

**Tabla 16.**  
*Capacidad de Respuesta Organizacional Clientes*

<b>Tema</b>	<b>Definición</b>	<b>Madurez</b>	<b>Capacidad de respuesta</b>
<b>Innovación de productos o servicios</b>	Se refiere a la importancia de tener una retroalimentación por parte sus clientes, especialmente en la metodología convivencial	<b>Latente</b> – Existen procesos de retroalimentación no formales a través del diálogo.	<b>Exploratorio</b> – no se cuentan con mecanismos formales de satisfacción del cliente.
<b>Compromiso y sensibilización</b>	Se refiere a la necesidad de TdJ de entender las necesidades de sus clientes y el entorno donde se desarrollan.	<b>Latente</b> – se hace un diagnostico informal a través del diálogo.	<b>En desarrollo</b> – es necesario la creación de actas o informes para las reuniones, diálogos o actividades con los clientes.
<b>Nuevas relaciones</b>	Se refiere a la necesidad de captar, fidelizar e incrementar su base de clientes.	<b>Latente</b> – es fundamental analizar la capacidad de respuesta de TdJ	<b>Exploratorio</b> – no se han hecho acercamientos concretos con los clientes. Únicamente hay diálogo.

Nota: Elaboración propia: Segundo taller fundación TdJ, 21 de abril del 2017.

#### 4.2.2. Objetivos y metas

Para poder definir la estrategia de relacionamiento, es necesario establecer objetivos generales con cada uno de los grupos de interés prioritarios. Para esto se describe brevemente el nivel de relación actual con cada uno y se establecerán unas metas e iniciativas muy concretas.

##### a) Donantes:

- **Relacionamiento actual:** Existen acercamientos con las organizaciones donantes y se mantienen informados mediante los informes de gestión. Sin embargo no existe una retroalimentación de estos informes. En la mayoría de los casos, la comunicación es unilateral desde TdJ hacia los donantes. Para el caso de los donantes como personas naturales no existe un relacionamiento constante, esporádicamente se hace un acercamiento para invitarlos a ser parte de un proyecto específico.
- **Objetivo General:** Definir estrategias que le permitan a Tiempo de Juego acercarse con sus actuales y potenciales donantes.
- **Meta:**
  - Aumentar la red de donantes foco
  - Incrementar la cantidad de recursos brindados por los donantes
  - Generar un mayor compromiso por parte de los donantes
- **Iniciativas:**
  - Conocer y entender las expectativas de los actuales y futuros donantes
  - Fidelizar los donantes actuales
  - Dinamizar la estrategia de captación de recursos
  - Diseñar una estrategia de comunicación y mercadeo enfocada en donantes

##### b) Clientes:

- **Relacionamiento actual:** Existen unos acercamientos informales con los clientes a través del diálogo, puesto que la Metodología Convivencial es un servicio nuevo que presta la fundación. Sin embargo, algunas veces este acercamiento no es muy

útil ya que hay mucha información en la retroalimentación y en ocasiones esta información no es oportuna.

- **Objetivo General:** Promover y vender la Metodología Convivencial como estrategia pedagógica innovadora.
- **Meta:**
  - Que los clientes actuales compren más de lo que compran habitualmente
  - Que los clientes potenciales comiencen a comprar pronto
- **Iniciativas:**
  - Fortalecer la sistematización de la transferencia metodológica con el fin de mejorar el producto
  - Conocer el mercado: se refiere a la necesidad de entender a sus clientes
  - Captar nuevos clientes: se busca generar un reconocimiento de la marca social de TdJ para que posteriormente compren la Metodología
  - Fidelizar los antiguos clientes: se busca aumentar el uso de la Metodología por parte de los clientes existentes
  - Aumentar el número de clientes: a los clientes existentes, como venderles más productos o servicios

#### 4.2.3. Beneficios para Tiempo de Juego

Siendo la sostenibilidad financiera uno de los problemas más apremiantes de la fundación, el relacionamiento con sus grupos de interés prioritarios le permitirá:

- Identificar los asuntos críticos o de alta relevancia para la organización.
- Una mejor gestión del riesgo y por ende la mejora de la imagen social.
- Desarrollo de nuevos procesos, productos o servicios, favoreciendo la innovación.
- La mejora del nivel de comprensión del contexto socioeconómico actual y futuro, lo cual puede ayudar a la identificación de nuevos mercados.
- Intercambiar impresiones entre sus diferentes áreas de influencia.
- Generación de valor.
- Le permite tener una oferta de productos y servicios más ajustados a las necesidades de sus clientes o donantes.

#### **4.2.4. Beneficios para la sociedad**

Para Tiempo de Juego es esencial establecer buenas relaciones con la comunidad, comunicarse con ellos y estar dispuestos a escuchar sus necesidades y expectativas de forma que se puedan evitar tensiones, entendiendo las preocupaciones locales para que de esta manera se le otorgue a TdJ la capacidad y legitimidad para desarrollarse en la región. El relacionamiento de sus grupos de interés prioritarios le permitirá a la comunidad:

- Fortalecimiento de la económica local: se dota al entorno local de medios de desarrollo como la construcción de canchas de fútbol, infraestructura, laboratorios de aprendizaje, entre otros.
- Crecimiento socioeconómico de la comunidad beneficiaria (familias y niños)
- La comunidad se puede vincular a los programas propuestos por la fundación.
- Hacen saber a la fundación sus expectativas y actividades.
- Establecer cauces de diálogo que van más allá de la simple comunicación.
- Facilitar el intercambio entre los grupos de interés, lo que podría crear nuevos medios de colaboración entre ellos.

#### **4.2.5. Relacionamiento**

A continuación se encontrará la estrategia propuesta para el relacionamiento y manejo de los grupos de interés de la fundación TdJ que le permita a la fundación desarrollar fuentes de captación de recursos sostenibles y contar con un plan estratégico de gestión eficiente, que contribuya a la consecución de la sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo.

Con el fin de establecer los métodos de relacionamiento más apropiados para abordar a los grupos de interés prioritarios se realiza un análisis de los objetivos entre TdJ y sus grupos de interés y se definen las actividades e indicadores para medir la evolución del relacionamiento. Es importante mencionar que esta estrategia ha sido consultada y aprobada por los colaboradores de TdJ en la última reunión de seguimiento en mayo del 2017.

Tabla 17.

## Relacionamiento con Donantes

Iniciativas	Indicadores	Actividad	Método del relacionamiento
Conocer y entender las expectativas de los actuales y futuros donantes	La creación de una base de datos con 50 donantes periódicamente actualizada	Identificación y clasificación de los actuales donantes	Se sugiere que el equipo de trabajo de TdJ consolide una base de datos de donantes. Para esto es necesario (1) Definir el contenido de la base de datos (2) Recopilar la información (3) Registrar la información encontrada. Esta herramienta es muy útil porque además de servir como directorio también ayuda para la elaboración de campañas publicitarias y monitorear procesos de donaciones, entre otras.
		Entender las necesidades del donante	Se propone desarrollar un ejercicio de construcción de mapa de empatía*, donde los colaboradores de TdJ se hacen preguntas sobre el donante y responden a estas preguntas “poniéndose en los zapatos de ellos”. Algunas preguntas a desarrollar podrían ser: ¿Cuáles son las organizaciones que el donante ha beneficiado en el pasado? ¿Qué beneficios obtendrá por la ayuda prestada? *El mapa de empatía es una herramienta poderosa para realizar una adecuada segmentación de clientes, en este caso particular sería una segmentación de donantes.
		Acercamiento directo con el donante	Se recomienda conocer de primera mano las necesidades de los donantes y validar todas las hipótesis planteadas durante el ejercicio de mapa de empatía sobre lo que motiva al donante. Es esencial consultar, preguntar, cotejar las respuestas sugeridas con la realidad. Este ejercicio se puede hacer a través de reuniones grupales con una periodicidad mínima trimestral con el fin de hacerle seguimiento constante al tema e ir ajustando sobre la marcha según las necesidades de los donantes.
		Contacto inicial con potenciales donantes	Se sugiere que la persona encargada del área de comunicaciones, desarrolle un <i>newsletter</i> promocional y lo envíe a través de <i>mailing</i> a una serie de donantes previamente seleccionados donde se le presentan los servicios y productos que TdJ ofrece. Como complemento de esta actividad, al cabo de unos días se puede hacer una llamada telefónica para preguntarles si han recibido dicho mail y concretar una primera visita de acercamiento.
Fidelizar los donantes actuales (individuales y corporativos)	Reducción del 50% de la tasa de abandono. Aumento del 50% en el nivel de satisfacción del donante.	Acción de bienvenida donante individual	Se propone que el equipo de trabajo de TdJ diseñe un <i>kit</i> de recibimiento a los nuevos donantes donde se incluya una carta de agradecimiento por el aporte realizado, un acuerdo de colaboración y un carnet de socios.
		Actividades de participación con los donantes corporativos	Se invita a que la persona encargada del área de alianzas y <i>fundraising</i> tenga una atención personalizada con los donantes más frecuentes, es importante mantenerlos informados e invitarlos a participar de las actividades de la fundación, como por ejemplo, eventos, conferencias, programas de voluntariado, visitas sobre el terreno, entre otras. A través de canales como vía telefónica, mails y redes sociales.
		Reconocer públicamente a los donantes individuales regulares	Se recomienda que el equipo de trabajo de comunicaciones desarrolle una campaña de fidelización: “donante del mes” a través de sus redes sociales donde reconocen e incentivan a las personas que más donaron recursos (económicos, tiempo, especie, entre otros) durante un mes específico recibiendo una distinción por el trabajo solidario y la colaboración permanente.
		Informe de gestión anual	Es necesario la divulgación del informe de gestión anual entre los colaboradores de TdJ y sus donantes con el fin de presentar información transparente y detallada sobre la evolución de los proyectos puestos en marcha por TdJ, la forma en la que las contribuciones de los donantes está siendo utilizada y el impacto que ha generado TdJ a sus beneficiarios.

Iniciativas	Indicadores	Actividad	Método del relacionamiento
<b>Dinamizar la estrategia de captación de recursos</b>	Aumento en un 40% de nuevos donantes	Nuevos canales de captación de recursos	Actualmente la fundación capta recursos a través de su página de internet y de una página de crowdfunding Global Giving. Se sugiere que los directivos de la fundación generen alianzas estratégicas con algunas plataformas de recaudo de dinero como baloto, efecty, movil red o corresponsales bancarios con el fin de ampliar la cobertura en la recaudación del dinero y así ofrecerles mayores facilidades de pago a los donantes.
	Aumento en un 20% de nuevos proyectos	Nuevas actividades de captación de recursos	Se propone que el equipo de trabajo de TdJ desarrolle campañas de crowdfunding directamente desde la página oficial de la fundación. Para ello es necesario contar con una buena historia, hacer sentir necesaria a las personas, recompensar, hacer videos y fotos promocionales y hacer una buena difusión de los proyectos
Iniciativas	Indicadores	Actividad	Método del relacionamiento
<b>Diseñar una estrategia de comunicación y mercadeo</b>	Aumento del 40% en el número de nuevos usuarios	Planeación	Actualmente la fundación desarrolla una matriz DOFA que le permite determinar el mercado objetivo, metas y estrategias. Se propone fortalecer este tema y hacerle un seguimiento de forma periódica a la matriz lo cual les permita encontrar oportunidades de mejora o gestionar los riesgos de manera temprana. Se sugiere que este ejercicio se desarrolle en compañía de expertos en el tema de planeación estratégica.
	100% de usuarios informados	Desarrollo de mensaje y materiales	Se sugiere que la persona encargada del área de comunicaciones realice una propuesta inicial de un concepto o idea que será transmitida a una audiencia específica. Además será necesario establecer los recursos que se utilizaran para la transmisión de estos mensajes (manuales, carteles, videos, películas, entre otros)
	Aumento del 50% en el número de vista de los contenidos		Se propone realizar una reunión de retroalimentación con todo el equipo antes de implementar estos mensajes o materiales.
Aumento del 50% en el número de descargas de información	Desarrollo plan de medios	Es necesario que la persona encargada del área de comunicaciones haga un análisis riguroso de los medios que permitan acercar a Tiempo de Juego al mercado objetivo de forma fácil y simple. Se sugiere una reunión con todo el equipo de trabajo para compartir la información analizada y seleccionar los medios que más se ajusten a las necesidades de TdJ y sus donantes.	

Elaboración propia: Segundo taller fundación TdJ, 21 de abril del 2017

**Tabla 18.**  
*Relacionamiento con Clientes*

Iniciativas	Indicadores	Actividad	Método del relacionamiento
<b>Fortalecer la sistematización de la transferencia metodológica</b>	Impacto en la calidad del producto: Se puede medir a través de la relación entre un producto o servicio disponible y la necesidad para la que ha sido creado. Cuando esta relación es positiva, la eficacia del producto es alta. Pero si la necesidad del cliente sigue sin ser atendida tras la adquisición de dicho producto o servicio, el indicador es negativo.	Recopilar y seleccionar la información de: lo que se hizo (actividades), cuando se hizo (tiempos), quien lo hizo (actores), como se hizo (método), con que lo hizo (medios y costos)	Se sugiere realizar talleres de reflexión con los colaboradores de TdJ involucrados en el proyecto para analizar a profundidad ¿Cómo fue posible lograr lo que se logró? Con el fin de extraer lecciones que les permitan mejorar las experiencias futuras.
		Crear documentos de sistematización de experiencias y programas	Se propone generar espacios de socialización entre los colaboradores de TdJ para llegar a consensos sobre los documentos que se van a desarrollar y crearlos.
		Diseñar una estrategia de comunicación para difundir la información.	Se recomienda realizar un grupo focal con los colaboradores de TdJ con el fin de definir los objetivos, mensajes y canales de comunicación que se utilizaran para la difusión de la información.
		Retroalimentar las herramientas pedagógicas de la metodología	Se sugiere hacer una retroalimentación de la herramienta con expertos (Docentes, psicólogos, etc.) y con los beneficiarios (Niñas, niños y jóvenes)
Iniciativas	Indicadores	Actividad	Método del relacionamiento
<b>Conocer el mercado</b>	El cumplimiento del 100% de las actividades propuestas en un periodo de tiempo de 6 meses	Investigar y analizar la competencia	Es necesario hacer un ejercicio de benchmark de los productos, servicios y procesos de trabajo a las organizaciones que evidencien las mejores prácticas en el sector. Se recomienda hacer la comparación con mínimo 3 organizaciones nacionales.
		Escuchar al cliente	Se propone hacer reuniones grupales, las cuales se deberán desarrollar con una periodicidad mínima trimestral con el fin de entender las necesidades o problemas de los clientes. En estas se deben discutir temas referentes a la Metodología Convivencial para que sean valorados por ellos. Esta técnica es buena para detectar motivaciones y reacciones.

Iniciativas	Indicadores	Actividad	Método del relacionamiento
<b>Captación de nuevos clientes</b>	Porcentaje de eficacia de las campañas de marketing	Actividades de pago para crear demanda (publicidad, motores de búsqueda, exposiciones comerciales, etc.)	Se sugiere que los directivos de la fundación generen alianzas estratégicas con agencias de publicidad con el fin de desarrollar campañas publicitarias sobre la Metodología Convivencial que le permitan alimentar el modelo de ventas y captar la atención de nuevos clientes.
		Actividades gratuitas para crear demanda (publicaciones en revistas, conferencias, redes sociales, etc.)	Se propone que el área de comunicaciones elabore una propuesta inicial de su plan de comunicaciones donde incluya actividades de coste \$0 pesos que llame la atención del cliente. Se recomienda que sea presentada antes de su aprobación a los colaboradores de TdJ para complementar el ejercicio.

Iniciativas	Indicadores	Actividad	Método del relacionamiento
<b>Fidelizar antiguos clientes</b>	Aumentar en un 50% el tiempo de retención	Sugerencias y retroalimentación por parte de los clientes	Se recomienda que el equipo de trabajo de TdJ desarrolle e implemente una encuesta de satisfacción del cliente con el fin de mejorar la Metodología Convivencial.
		Campaña de fidelización de clientes (newsletters, mails de agradecimiento, premios, recordatorios, encuestas, contenido gratuito, etc.)	Para los mejores clientes, se recomienda crear un boletín mensual que hable sobre los temas de interés del sector y que se centre principalmente en proveerles valor más que en venderle algún producto o servicio.

Iniciativas	Indicadores	Actividad	Método del relacionamiento
<b>Aumentar el número de clientes que ya tengo</b>	Aumento del 40% del valor de compra por cliente	Venta cruzada (Productos o servicios complementarios)	Se sugiere que la persona encargada del área de alianzas y fundraising cree paquetes de servicios y productos complementarios a la Metodología Convivencial como por ejemplo: uniformes, productos de la panadería, charlas gratuitas, entre otros con el fin de cruzar las ventas y aumentarlas.
		Plan de Referidos	Se propone que la persona encargada del área de alianzas y fundraising elabore un sistema de referidos que le permita a sus antiguos clientes tener beneficios por referir la Metodología Convivencial a otras personas como por ejemplo: entradas a eventos, descuentos, plan de puntos, entre otros.

Elaboración propia: Segundo taller fundación TdJ, 21 de abril del 2017



Se puede concluir, que el modelo de relacionamiento de los grupos de interés y las estrategias propuestas para las partes interesadas priorizadas aportan a la viabilidad y estabilidad de la Fundación porque esta organización se fundamenta en la transformación social, y de acuerdo con eso, es normal que busque incidir sobre los comportamientos de otros actores para avanzar en la dirección deseada, por esta razón evaluar el relacionamiento con sus grupos de interés e implementar las estrategias propuestas pueden potenciarla y convertirla en un referente de gestión para las organizaciones de su tipo.

### **4.3. Recomendaciones**

A continuación se encontraran algunas sugerencias generales y acciones complementarias que deben ser tenidas en cuenta a la hora de implementar las acciones propuestas por esta investigación.

Para lograr los resultados de la relación con los grupos de interés, se deben identificar las implicaciones operativas y estratégicas que estos conllevan, por esta razón es fundamental que Tiempo de Juego defina las funciones, los responsables y el establecimiento de los cronogramas de trabajo.

Tiempo de Juego debe mejorar su gestión administrativa, especialmente en lo referente a los procesos y la gestión documental, con el fin de dar un efectivo manejo a la información que se genera con el desarrollo de las diferentes estrategias.

Es importante que Tiempo de Juego empiece a generar acciones que le permitan fortalecer su imagen institucional, como por ejemplo actualizar y mejorar su Pagina Web, que sea mucho más interactiva, clara en la información que presenta y fácil de utilizar. Además, siendo la Metodología Convivencial el valor agregado de la Fundación, es necesario darle un mayor protagonismo en sus canales de comunicación (página web, redes sociales, mailing, etc.)

Se recomienda que la Fundación genere un informe de gestión mucho más robusto y similar a los reportes de sostenibilidad, que incluya temas como el estado actual de la fundación, como es el actuar de sus directivos, como se promueven sus productos o servicios, que opinan sus clientes de los servicios, como están los informes financieros, cuál es su oferta de valor, como está compuesta su estructura organizacional y financiera, cuales son los productos y servicios actuales y potenciales, cuales son las proyecciones a futuro, entre otros aspectos, este análisis más detallado le permitirá a Tiempo de Juego desarrollar estrategias de sostenibilidad alineadas y acordes a su realidad financiera, su enfoque y misión y sus perspectivas de crecimiento.

Es fundamental que la fundación establezca un plan financiero que permita implementar las estrategias propuestas en el presente documento.

Siendo la comunicación un aspecto estratégico fundamental, es imprescindible que Tiempo de Juego desarrolle una estrategia sólida de comunicación que le permita emitir mensajes claros y coherentes a sus grupos de interés. El diseño e implementación de una estrategia de comunicación favorece el vínculo entre la Fundación y sus partes interesadas, aumentando la comprensión y el entendimiento que los usuarios tienen en la Fundación o del servicio o producto que ofrece.

Se sugiere que la organización dinamice a través de sus metodologías las reuniones de interacción y feedback con los Donantes y Clientes, esto puede ser considerado como un diferencial que genere recordación y los posicione como marca.

Se recomienda definir procedimientos para escuchar con atención las sugerencias de las partes interesadas sobre cómo poder mejorar el trabajo, e impulsar los diferentes puntos de vista de las personas cuyos intereses se ven directamente afectados por las actuaciones de Tiempo de Juego. En ese sentido, se deben crear facilidades para opinar sobre los programas y políticas de la organización.

Por último, es necesario aprender de las actividades de relación del pasado ¿Qué funcionó y qué no y qué se podría mejorar la próxima vez? Una evaluación integral de las actividades del proceso de relación con los grupos de interés realizadas hasta la fecha, revelará diversas oportunidades para mejorar el enfoque de Tiempo de Juego en futuras convocatorias. (Identificar los recursos del aprendizaje).

## Conclusiones

Se puede concluir que las organizaciones no gubernamentales juegan un papel fundamental en el desarrollo de la sociedad porque le brindan a las personas el poder para realizar sus propias actividades de desarrollo comunitario y porque tienen un radio de acción muy amplio que cubre una variedad de ámbitos: sociales, ambientales y económicos, entre otros. Sin embargo, el reto más grande al que se enfrenta este tipo de organizaciones es mantener la capacidad financiera a largo plazo. Este aspecto es de suma importancia, especialmente para las ONG porque muchas de ellas sirven a comunidades altamente vulnerables que requieren de sus servicios constantes.

Se entiende por sostenibilidad financiera de una ONG a la habilidad de aquella organización para cumplir con su misión en el tiempo y, al hacerlo, satisfacer las necesidades de sus principales interesados, en particular sus beneficiarios y patrocinadores. La estabilidad financiera de una organización le permite obtener ingresos en respuesta a una demanda con el fin de mantener los procesos operacionales en una tasa constante o creciente para generar resultados y obtener un excedente. Es decir, que es la habilidad que tiene una ONG para desarrollar una base diversa de recursos que les permita continuar con su estructura institucional y la producción de beneficios para la población destinataria, después del cese del apoyo financiero de los donantes.

Para hacerle frente al reto que implica garantizar la estabilidad financiera de una ONG, esta investigación propuso como objetivo principal investigar como a través de las herramientas empresariales y el relacionamiento estratégico de los grupos de interés, las ONG pueden mejorar su gestión y con ello alcanzar la sostenibilidad financiera deseada de acuerdo con sus propios valores y particularidades. Lo que esta investigación sugiere es que las ONG deben implementar estrategias empresariales que les permita solucionar dilemas sobre aspectos de gobierno, gestión y operaciones, con el fin de administrar de forma coherente con la percepción y expectativas que los distintos grupos de interés tienen sobre ellos, permitiéndoles generar una ventaja competitiva si se integran a la planificación y a otras actividades principales de la organización.

Como se observa a lo largo de la investigación, la identificación de las expectativas y demandas de los grupos de interés así como la integración de los mismos en la estrategia de la organización es una herramienta de gestión poderosa para lograr la sostenibilidad financiera de las ONG, no solo le permite establecer relaciones a mediano y largo plazo con las partes interesadas sino también identificar los aspectos que puedan influir en las condiciones, tanto para la organización como para el mercado en general, mejorando la innovación de sus procesos y de sus productos o servicios.

Gracias a lo aprendido durante esta investigación, a continuación se encontrarán los elementos claves que favorecen la viabilidad económica de las ONG y que deben ser tenidos en cuenta a la hora de poner en marcha cualquier estrategia de gestión de responsabilidad social y de relacionamiento con sus grupos de interés en una ONG, sin importar su sector o características.

**Gobierno Corporativo:** Es necesario contar con un órgano de gobierno que supervise y evalúe la dirección de la organización y controle asuntos de gestión y presupuestos relacionados con el cumplimiento de las estrategias. Para ello, es necesario establecer sistemas de denuncia efectiva y asequible que les permita asegurar la prevención, detección y combate de cualquier acto de soborno o corrupción por parte del personal u otras personas que trabajen para la organización o en su nombre.

**Planificación Estratégica:** Se debe asegurar que las diferentes estrategias, guarden coherencia con su identidad (misión y valores), su posicionamiento (visión, orientaciones estratégicas) y afecte, de manera transversal, a las diferentes áreas o departamentos y a sus decisiones y operaciones cotidianas.

**Equipo de Trabajo:** En general, se asume que los resultados y el éxito de las organizaciones son, en gran parte, reflejo de la calidad del trabajo de su personal remunerado y del voluntariado, por esta razón, se deben garantizar los derechos de todos los colaboradores, las ONG deberán comprometerse, voluntariamente, con el desarrollo y

cuidado de las personas, particularmente en ámbitos como la formación, la comunicación interna, la evaluación del desempeño y el desarrollo de carreras profesionales.

Es necesario considerar también cómo se lleva a cabo la selección del personal y tener en cuenta, entre otros aspectos, si se realiza según los perfiles establecidos, a través de un proceso público de selección que siga un sistema documentado y garantice una selección conforme a criterios de competencia profesional. Las condiciones de contratación deberán ser públicas, claras, conocidas y accesibles a todas las personas.

**Voluntariado:** Se hace necesario definir claramente qué actividades pueden ser realizadas por los voluntarios en el marco de la misión de la organización (particularmente cuando la organización cuenta también con personal remunerado), y qué perfil (competencias y actitudes) se requiere para ello. Se recomienda materializar a través de documentos que describan los puestos y perfiles requeridos para su desempeño, así como los procesos de selección y captación del voluntariado.

**Captación y Gestión de los Recursos:** Las ONG deberán realizar una reflexión frente a temas como *la diversificación de las fuentes de financiación*, la estrategia de diversificación ha de ser sólida, constante y eficiente; *la independencia o dependencia que los recursos pueden generar*, contar con un volumen suficiente de recursos propios para desarrollar su propia agenda; *y la coherencia con la misión, visión y valores de la organización que los recursos captados puedan generar*, la necesidad de recursos no debe forzar a la organización a realizar tareas que no estén alineadas con su identidad, misión y objetivos estratégicos.

**Definir Ejes de Trabajo:** Es importante que las ONG establezcan directrices sobre cómo actuar ante el dilema de prestar productos, servicios o desarrollo de otras intervenciones que les proveen más recursos pero que los alejan de la consecución de su misión. Es necesario hacer una reflexión de cuáles son los productos o servicios que se están ofreciendo al mercado y replantearse cuáles de estos deben dejar de hacer porque no hacen parte de su core del negocio o porque ocupan mucho tiempo y presupuestos, y

cuales podrían transformarse en negocios para generar ingresos adicionales para la Fundación.

**Beneficiarios:** Las ONG son responsables del impacto de sus decisiones y actuaciones sobre los derechos y oportunidades de sus beneficiarios, por esta razón, toda actividad, proceso, esfuerzo o recurso empleado por la organización debe añadir valor a la calidad de vida de sus beneficiarios, así como la satisfacción de sus necesidades. Por lo anterior, es imprescindible evaluar si los productos o servicios que ofrece la ONG se orientan realmente los beneficiarios finales, y en caso de ser necesario, realizar las correcciones oportunas.

**Comunicación:** Con el fin de compartir los resultados del proceso de relación, resulta de vital importancia que las ONG informen a sus grupos de interés de las decisiones que se han tomado como consecuencia del relacionamiento. Por esta razón, es necesario diseñar e implementar una estrategia de comunicaciones sólida, la cual les permita definir los canales, el tipo de lenguaje, las herramientas visuales y los mensajes que se van a transmitir con el fin de identificar la mejor manera de comunicar las estrategias de relacionamiento propuestas.

**Sistema de Reporte:** Los informes públicos pueden tener efectos significativos para las ONG y sus grupos de interés internos y externos, no solo reafirma el compromiso con las partes interesadas, sino también le permitirá ver los puntos de vistas de otros grupos que no formaron parte del proceso inicial. Por esta razón, la elaboración de memorias de sostenibilidad le permitirá a las ONG marcarse objetivos, medir el desempeño y gestionar el cambio, convirtiendo lo abstracto en tangible y concreto. Por lo tanto, el hecho de informar constituye una parte integral del proceso de relación con los grupos de interés, tanto en términos de feedback como de continuidad de la relación.

Se puede concluir que el compromiso de los grupos de interés puede ser un método útil y valioso que generan beneficios tanto para la organización como para sus partes interesadas, una apuesta estratégica en esta dirección, es especialmente recomendable en

un contexto socioeconómico como el actual, donde valores como la comunicación, el diálogo y la transparencia son elementos esenciales y un gran diferenciador a la hora de potenciar la sostenibilidad financiera de una organización. Este relacionamiento favorece la mejora continua y desarrolla una nueva visión de cómo gestionar la sostenibilidad de una organización, garantizando el aumento de valor por parte de la misma.

Se afirma que la gestión de los grupos de interés contribuye a la sostenibilidad financiera de las ONG porque es una estrategia que busca un “gana – gana” en su relación con las partes interesadas y que le permite a la organización ganar confianza y legitimidad en la sociedad y mejora sus posibilidades de supervivencia y eficacia en logro de su misión, en la medida en que sus grupos de interés también ganan. Las ONG se deben al interés general y deben tener especialmente presentes a quienes impactan y cuáles son sus expectativas y demandas.

Las experiencias y los aprendizajes de la metodología aplicada fueron enriquecedores e innovadores, porque permite conocer de primera mano la realidad estudiada. El objetivo principal de este ejercicio práctico era brindarle a la fundación Tiempo de Juego orientación en el proceso de relacionamiento con sus grupos de interés, con el fin de identificarlos y priorizarlos para proponer una estrategia de relacionamiento que permitiera potencializar la misión de la organización y cumplir con sus objetivos estratégicos, con el fin de contribuir con la sostenibilidad financiera de la Fundación.

Después de año y medio (2016 y mitad del 2017) de trabajar de la mano con los colaboradores de la fundación Tiempo de Juego se puede concluir y confirmar con sus directivos, que esta estrategia empresarial adaptada a las necesidades de cada ONG puede constituir una herramienta de gestión sólida que permita a las organizaciones desarrollar fuentes de captación de recursos sostenibles y contar con un plan estratégico de gestión eficiente, que contribuya a la consecución de la sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo. Se espera que las acciones propuestas sean implementadas por Tiempo de Juego.



## Lista de Referencias

- Abdelkarim, N. (2002). *The long term financial sustainability of the Palestinian NGO sector*. The Welfare Association Consortium. Recuperado de: <http://www.icnl.org/research/library/files/Palestine/financialsustainability.pdf> [Accesado 14/03/2017]
- Accountability. (2006). *El Compromiso con los Stakeholders: Manual para la práctica de las relaciones con los Grupos de Interés*. Primera edición castellana.
- Agencia de la ONU para los Refugiados [ACNUR] (s.f.) *Altos de Cazucá hasta cuándo en el olvido*. Recuperado de [http://www.acnur.org/t3/uploads/media/COI\\_1582.pdf?view=1](http://www.acnur.org/t3/uploads/media/COI_1582.pdf?view=1) [Accesado 03/04/2016]
- Alcaldía Municipal de Soacha. (s.f.) *Indicadores Situación Socioeconómica Municipio de Soacha*. Recuperado de <http://www.alcaldiasoacha.gov.co/municipio/indicadores> [Accesado 01/03/2016]
- Alcaldía Municipal de Soacha. (s.f.) *Limites Urbano y Rural* [Mapa]. Secretaria de Planeación y Ordenamiento Territorial – Dirección de Espacio Físico y Urbanismo. Recuperado de <http://www.alcaldiasoacha.gov.co/municipio/mapas/141-mapas-geografico/69-mapa-geografico> [Accesado 01/03/2016]
- Alto Comisionado para la Paz. (2016). *El Acuerdo Final de Paz, la oportunidad para construir paz*. Recuperado de [http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/herramientas/Documents/Nuevo\\_enterese\\_version\\_6\\_Sep\\_final\\_web.pdf](http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/herramientas/Documents/Nuevo_enterese_version_6_Sep_final_web.pdf) [Accesado 15/06/2016]
- Alto Comisionado para la Paz. *Comisión Histórica del Conflicto y sus Víctimas*. (2014). Contribución al entendimiento del conflicto armado en Colombia. Recuperado de [http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/mesadeconversaciones/PDF/Informe%20Comisi\\_n%20Hist\\_rica%20del%20Conflicto%20y%20sus%20V\\_ctimas.%20La%20Habana%20C%20Febrero%20de%202015.pdf](http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/mesadeconversaciones/PDF/Informe%20Comisi_n%20Hist_rica%20del%20Conflicto%20y%20sus%20V_ctimas.%20La%20Habana%20C%20Febrero%20de%202015.pdf) [Accesado 15/05/2016]

- Amaya, N. (2014). *Análisis: Proceso de Paz en Colombia: Aprendiendo de los Errores del Pasado*. Coyuntura Política 2014, análisis de política colombiana. Recuperado de <https://polcol20142.wordpress.com/2014/10/20/analisis-proceso-de-paz-en-colombia-aprendiendo-de-los-errores-del-pasado/> [Accesado 12/20/2016]
- Ardila, D. (s.f). *Participación de la sociedad civil en la construcción de la paz en Colombia en el marco del proceso electoral*. Centro de investigación para la paz. Bogotá, Colombia, Recuperado de: <http://escolapau.uab.cat/img/programas/colombia/articulos/articulo013.pdf> [Accesado 28/02/2017]
- Arenas, D. (2006). *Responsabilidad, estrategia y grupos de Interés*. Harvard Deusto Márketing y Ventas.
- Barbero, A. (2006). *Construyendo paz en medio de la guerra: Colombia. Escuela de cultura de paz*. Recuperado de: <http://escolapau.uab.cat/img/programas/colombia/colombia020e.pdf> [Accesado 28/02/2017]
- Barter, N. (2011). *Stakeholder theory: Pictures, the environment and sustainable development – do we have a good enough picture in our heads or do we need something different?* Asian Pacific Work in Progress research Papers series. Griffith University.
- Borbón, L., & Almario, S. (2010). *Desescolarización en el municipio de Soacha*. Bogotá, DC: Universidad Militar Nueva Granada, Especialización en Finanzas y Administración Pública. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3603/2/BorbonReyesLauraPatricia2010.pdf> [Accesado 12/23/2016]
- Bourne, L. (2009). *Stakeholder Relationship Management: a maturity model for organisational implementation*. Gower.
- Caballero, G. (s.f). *El Poder de los Grupos de Interés: Un Cambio en la Actitud de la Organización*. Universidad de Vigo, España.
- Cámara, L. (2005). *Planificación estratégica en ONG*. CIDEAL. Madrid, España. Recuperado de:

[https://www.ucursos.cl/fau/2010/2/GEO802/1/material\\_docente/previsualizar?id\\_material=456007](https://www.ucursos.cl/fau/2010/2/GEO802/1/material_docente/previsualizar?id_material=456007) [Accesado 15/03/2017]

Cañas, J. & Zapata, N. (2014). Organizaciones no gubernamentales como entes de gobernanza global: población infantil. Universidad Eafit. Medellín, Colombia. Recuperado de: <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/5255/ORGANIZACIONES%20NO%20GUBERNAMENTALES%20COMO%20ENTES%20DE%20GOBERNANZA%20GLOBAL%20POBLACI%C3%93N%20INFANTIL.pdf?sequence=2> [Accesado 28/02/2017]

Castaño, C. Díaz, N. & Lozano, J. *Manual para la Gestión del Relacionamento con los Grupos de Interés*. (2013).

Centro Nacional de Memoria Histórica, (2013). *Informe General del Centro Nacional de Memoria Histórica*. Recuperado de [http://centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2013/bastaYa/capitulos/basta-ya-cap2\\_110-195.pdf](http://centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2013/bastaYa/capitulos/basta-ya-cap2_110-195.pdf) [Accesado 15/05/2016]

Confederación Colombiana de ONG. (2016a). *Lo que hay que saber de las entidades sin ánimo de lucro*. Bogotá, Colombia Recuperado de: [http://ccong.org.co/files/728\\_at\\_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf](http://ccong.org.co/files/728_at_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf) [Accesado 28/02/2017]

Confederación Colombiana de ONG. (2016b). *El rol de las Organizaciones de la Sociedad Civil – OSC*. Bogotá, Colombia. Recuperado de: [http://ccong.org.co/files/640\\_at\\_El%20rol%20de%20las%20organizaciones%20de%20la%20sociedad%20civil%20-OSC-.Territorios%20con%20paz%20sostenible.pdf](http://ccong.org.co/files/640_at_El%20rol%20de%20las%20organizaciones%20de%20la%20sociedad%20civil%20-OSC-.Territorios%20con%20paz%20sostenible.pdf) [Accesado 28/02/2017]

Congreso de la Republica de Colombia. (2003). *Organizaciones No Gubernamentales, regulación, control y vigilancia*. Recuperado de: [http://senado.gov.co/dmdocuments/023\\_ONG\\_REGULACION\\_CONTROL\\_Y\\_VIGILANCIA.pdf](http://senado.gov.co/dmdocuments/023_ONG_REGULACION_CONTROL_Y_VIGILANCIA.pdf) [Accesado 28/02/2017]

- Corporación Infancia y Desarrollo. *Soacha un silencio que grita. Crisis humanitaria y conflicto armado*. Julio 2010. Recuperado de <http://www.slideshare.net/cecfodir/soacha-un-silencio-que-grita-crisis-humanitaria-y-conflicto-armado-10595275> [Accesado 12/23/2016]
- De Asís, A., Gross, D., Lillo, E. & Caro, A. (s.f) *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Madrid: Fundación Luis Vives. Recuperado de: [http://www.luisvivesces.org/upload/91/05/Manual\\_gestion.pdf](http://www.luisvivesces.org/upload/91/05/Manual_gestion.pdf) [Accesado 22/02/2017]
- Departamento Nacional de Planeación (2016). *Ficha de caracterización territorial*. Recuperado de <https://ddtspr.dnp.gov.co/fit/#/fichas> [Accesado 12/20/2016]
- Departamento para la Prosperidad Social. (2016). *Mapa Social*. Recuperado de [http://www.mapasocial.prosperidadsocial.gov.co/mapa#/state/{\"page\":1,\"view-municipalities\":true,\"zoom\":11,\"center\":{\"lat\":4.58,\"lng\":-74.21},\"filters\":{\"search-departments\":{\"value\":\"25754\",\"model\":\"Municipio\",\"name\":\"SOACHA%20-%20Cundinamarca\"}}}](http://www.mapasocial.prosperidadsocial.gov.co/mapa#/state/{\) [Accesado 12/20/2016]
- Díaz, N (2013). *Relaciones de poder en las organizaciones a partir de los grupos de interés*. International Journal of Good Conscience.
- Diez, A. (2001). *Organizaciones no gubernamentales. Las ONGs en el marco del nuevo orden mundial*. Recuperado de: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/O/ongs.htm> [Accesado 22/02/2017]
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications*. Academy of management Review,
- Donshik, S. 2008. *Achieving Sustainability: One of the Challenges Facing Non-Profit Organizations*, Recuperado de: <http://ejewishphilanthropy.com/achieving-sustainability-one-of-the-challenges-facing-non-profit-organizations/> [Accesado 14/03/2017]
- Durán, M., Sarmiento, F., & Caraballo, V. (2010). *Tendencias de la paz en Colombia* (8th ed., pp. 12-15). El Centro de Investigación y Educación Popular, CINEP/Programa por la paz.

Recuperado de

[https://issuu.com/cinepppp/docs/tendencias\\_de\\_la\\_paz\\_en\\_colombia\\_cap\\_tulo\\_1\\_compil](https://issuu.com/cinepppp/docs/tendencias_de_la_paz_en_colombia_cap_tulo_1_compil)  
[Accesado 15/06/2016]

Embajada de Los Estados Unidos, (2013). *Capítulo 1: abrir y sostener una ONG*. Recuperado de:  
<http://iipdigital.usembassy.gov/st/spanish/publication/2012/12/20121227140438.html#axzz4bQtTjv4c> [Accesado 14/03/2017]

Escobar, R. (2010). *Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: Desarrollo histórico, evolución y clasificación*. Universidad Libre. Bogotá, Colombia. Recuperado de: [file:///Users/diegoafanador/Downloads/Dialnet-LasONGComoOrganizacionesSocialesYAgentesDeTransfor-3295702%20\(2\).pdf](file:///Users/diegoafanador/Downloads/Dialnet-LasONGComoOrganizacionesSocialesYAgentesDeTransfor-3295702%20(2).pdf)  
[Accesado 27/02/2017]

Federación Antioqueña de ONG. Sitio Web. Recuperado de:  
<http://www.faong.org/que-es-una-ong/> [Accesado 28/02/2017]

Fernández, G. (2006). *Análisis de los stakeholders: una reflexión sobre el poder de influencia en la organización*. Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Vigo. España.

Fernández, J. & Banjo, A. (2012). *La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*. ESIC: International Journal of Communication Research/Revista Internacional de Investigación en Comunicación.

Fernández, R. (2004). *A qué nos referimos cuando hablamos de ONG*. Confederación Colombiana de ONG. Bogotá, Colombia Recuperado de:  
[http://ccong.org.co/files/518\\_at\\_a\\_que\\_nos\\_referimos.pdf](http://ccong.org.co/files/518_at_a_que_nos_referimos.pdf) [Accesado 28/02/2017]

Fontaine, C. Haarman, A. & Schmid, S. (2006). *The stakeholder theory*. Recuperado de:  
<http://www.Edalys.Fr/documents/Stakeholders%20theory.Pdf>. Pdf. [Accesado 14/05/2017]

Friedman, A. & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford University Press on Demand.

- Fundación Tiempo de Juego. (2016). *Informe de Gestión 2016*. Recuperado de [https://issuu.com/tiempodejuego/docs/informe\\_gestio\\_\\_n\\_2016\\_-\\_fundacio\\_\\_](https://issuu.com/tiempodejuego/docs/informe_gestio__n_2016_-_fundacio__) [Accesado 12/02/2017]
- Funds for NGOs (2012). *Strategic Plan for NGOs*. Recuperado de <https://www.fundsforngos.org/free-resources-for-ngos/strategic-plan-ngos/> [Accesado 14/02/2017]
- Galvis & Martínez. (2011). *Descripción de una Adecuada Gestión Financiera en una fundación Privada sin Ánimo de Lucro*. Recuperado de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/410/Descripción%20de%20una%20adecuada%20gestión%20financiera%20en%20una%20fundación%20privada%20sin%20ánimo%20de%20lucro.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Accesado 14/02/2017]
- Gobierno Municipal de Soacha. (2012). *Plan de Desarrollo Municipal. Soacha, bienestar para todos y todas 2012-2015*. Recuperado de [http://soacha-cundinamarca.gov.co/apc-aa-files/66396534346365653866366439323661/gestin\\_de\\_metas\\_enero\\_-\\_junio\\_2013.pdf](http://soacha-cundinamarca.gov.co/apc-aa-files/66396534346365653866366439323661/gestin_de_metas_enero_-_junio_2013.pdf) [Accesado 12/22/2016]
- Gómez, C. (2006). *El Marketing como herramienta para la gestión en las organizaciones no gubernamentales ambientales en Venezuela*. Universidad de Málaga. Recuperado de: <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/17862085.pdf> [Accesado 22/02/2017]
- González, E (2014). *Análisis de la Incidencia del fenómeno de desplazamiento en el proceso de descentralización del municipio de Soacha*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá Colombia. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co:8080/bitstream/10654/13577/1/ANÁLISIS%20DE%20LA%20INCIDENCIA%20DEL%20FENÓMENO%20DE%20DESPLAZAMIENTO%20EN%20EL%20PROCESO%20DE%20DESCENTRALIZACIÓN%20DEL%20MUNICIPIO%20DE%20SOACHA.pdf> [Accesado 12/23/2016]
- Grabe, Vera. (2012). *La acción de las ONG en la construcción de paz*. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://pacificocolombia.org/wp-content/uploads/2016/05/0687221001350942826.pdf> [Accesado 28/02/2017]

- Hailey, J. (2014). *Models of INGO Sustainability: Balancing Restricted and Unrestricted Funding*. Recuperado de: <https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/ngo-sustainability-hailey-intrac-briefing-paper-41-2014.pdf> [Accesado 14/03/2017]
- Huertas, R. (2015). *Organizaciones no gubernamentales y social media. Análisis de las estrategias comunicativas*. Universidad de Malaga. España. Recuperado de: [https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/11699/TD\\_HUERTAS\\_JIMENEZ\\_Rocio.pdf?sequence=1](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/11699/TD_HUERTAS_JIMENEZ_Rocio.pdf?sequence=1) [Accesado 28/02/2017]
- Johnson, G. Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Séptima edición. Departamento de Economía y Administración de Empresas. Universidad de Burgos. España.
- León, P. (2001). *Cuatro Pilares de la Estabilidad Financiera*. Recuperado de [http://www.gestionsocial.org/archivos/00000744/4PilaresSustentabilidadFinanc- Patricia\\_Leon.pdf](http://www.gestionsocial.org/archivos/00000744/4PilaresSustentabilidadFinanc- Patricia_Leon.pdf) [Accesado 14/02/2017]
- Lewis, D. (2007). *The management of non-governmental development organizations* (2nd ed.). London: Routledge. Recuperado de: [http://hr.law.vnu.edu.vn/sites/default/files/resources/management\\_of\\_non\\_governmental\\_development\\_organizations\\_\\_an\\_introduction\\_\\_.pdf](http://hr.law.vnu.edu.vn/sites/default/files/resources/management_of_non_governmental_development_organizations__an_introduction__.pdf) [Accesado 22/02/2017]
- Lewis, D. (2009). *Nongovernmental Organizations, Definition and History*. Recuperado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.546.7849&rep=rep1&type=pdf> [Accesado 22/02/2017]
- Martínez, D. (2007). *Documento preliminar. Proyecto de Investigación: La Responsabilidad Social Empresarial, el Papel de los Gobiernos, los Organismos Multilaterales y las ONG'S*. Recuperado de [http://www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx/sites/default/files/la\\_rse\\_el\\_papel\\_de\\_los\\_gobiernos.pdf](http://www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx/sites/default/files/la_rse_el_papel_de_los_gobiernos.pdf) [Accesado 14/02/2017]

- Ministerio del Interior. (2014). *El Poder del Fútbol*. Centro Nacional de Consultoría. Bogotá, Colombia
- Mitchell, R. , Agle, B. & Wood, D. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. *Academy of management review*.
- Mostashari, A. (2005). *An Introduction to Non-Governmental Organizations (NGO) Management*. Recuperado de: <http://web.mit.edu/isg/NGOManagement.pdf> [Accesado 22/02/2017]
- Orjuela, S. (2011). *La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial*. Correspondencias & Análisis. Universidad Monteávila. Venezuela.
- Padilla, L., Staplefoote, L. and Gonzalez, K. (2012). *Financial Sustainability for Non-profit Organizations*. Recuperado de: [http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research\\_reports/RR100/RR121/RAND\\_RR121.pdf](http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR100/RR121/RAND_RR121.pdf) [Accesado 14/03/2017]
- Pérez, Arango & Sepúlveda. (2011). *Las Organizaciones No Gubernamentales – ONG – hacia la construcción de su significado*. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf> [Accesado 22/02/2017]
- Pérez, B. (2004). *Los grupos paramilitares en Bogotá y Cundinamarca, 1997 – 2005*. Recuperado de <http://www.escriitoresyperiodistas.com/NUMERO24/perez.pdf> [Accesado 15/05/2016]
- Pérez, M. (2004). *Territorio y desplazamiento, la caso de Altos de Cazucá, municipio de Soacha*. Pontificia Universidad Javeriana. Primera edición. Bogotá. Colombia.
- Periódico El Comercio. (2016). *Juan Manuel Santos: Mejor Paz Imperfecta que Guerra Perfecta. Perú*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/mundo/latinoamerica/juan-manuel-santos-mejor-paz-imperfecta-guerra-perfecta-255427> [Accesado 20/12/2016]





sector. Bloomfield, USA: Kumarian Press. Recuperado de: <http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/08/Global-Civil-Society-I.pdf> [Accesado 22/02/2017]

Secretaría Distrital y de Planeación y el DANE (2014). Encuesta Multipropósito 2014.

Recuperado de:

[http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Encuesta\\_Multiproposito\\_2014/Cartilla-Multiproposito.pdf](http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Encuesta_Multiproposito_2014/Cartilla-Multiproposito.pdf) [Accesado 12/20/2016]

Sen, A. (2000). Cap 4: *La pobreza como privación de capacidades*. In Desarrollo y Libertad (pp. 114- 141). Buenos Aires: Planeta. Recuperado de <http://www.cdh.uchile.cl/media/publicaciones/pdf/5/260.pdf> [Accesado 15/04/2016]

Serrano, E. (1999). *Las ONG como actores de las relaciones internacionales*. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España. Recuperado de: <http://eprints.ucm.es/2019/1/S1038801.pdf> [Accesado 27/02/2017]

Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable (SGI 21). (2008). Documentación Curso de Gestión Responsabilidad Social Empresarial. Forética.

Sobotová, L., Šafaříková, S. & Martínez, M. (2016). *Sport as a tool for development and peace: tackling insecurity and violence in the urban settlement Cazucá, Soacha, Colombia*. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/2159676X.2016.1214616> [Accesado 12/02/2017]

Strandberg, L. (2010). *El compromiso con los Grupos de Interés: Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*. IESE Business School. Universidad de Navarra. Pamplona, España.

Sustenia. (s.f) *Estrategia de y Gestión de las ONG*. Recuperado de <http://www.sustenia.com/estrategia-y-gestion-de-ong/> [Accesado 01/02/2017]

Sustenia. (s.f). NGO Strategy and Management. Recuperado de <http://www.sustenia.com/estrategia-y-gestion-de-ong/> [Accesado 01/02/2017]

Tovar, C. & Sacipa, S. (2001), *Significado e interacciones de paz de jóvenes integrantes del*

grupo “Juventud Activa” de Soacha, Colombia. *Universitas Psychologica*, 10(1), 35-46. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v10n1/v10n1a04.pdf> [Accesado 05/02/2016]

U.S. Agency for International Development [USAID] (1994). *NGO Financial Sustainability*. Recuperado de: [http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/Fundamentals\\_of\\_NGO\\_Financial\\_Sustainability.pdf](http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/Fundamentals_of_NGO_Financial_Sustainability.pdf) [Accesado 14/03/2017]

Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas. (2012). *Cundinamarca: Informe Departamental de Hechos Victimizantes 2012*. Recuperado de <http://rni.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/Documentos/Cundinamarca.pdf> [Accesado 12/23/2016]

Universidad Bhoj. Unit 1 *Conceptual framework and history of NGOs*. Bhopal, Madhya Pradesh, India. Recuperado de: <http://www.bhojvirtualuniversity.com/slm/bswc14.pdf>. [Accesado 22/02/2017]

Universidad de los Andes. (14 de noviembre de 2008). *Protegiendo la población desplazada colombiana: El papel de las autoridades locales* (Resumen). El Proyecto Brookings-Berna sobre el Desplazamiento Interno. Bogotá, D.C. Recuperado de [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/07\\_colombia\\_Spa.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/07_colombia_Spa.pdf) [Accesado 12/23/2016]

Vidal, P., Torres, D., Guix, B. & Rodríguez, M. (2005). RSO, *Modelo Básico de las Responsabilidad Social de las ONG*. Observatorio del tercer sector. Recuperado de [http://www.observatoritercersector.org/pdf/ponencias/rso\\_19022005.pdf](http://www.observatoritercersector.org/pdf/ponencias/rso_19022005.pdf) [Accesado 01/02/2017]

World Bank. (s.f). *Stakeholder Identification and Analysis*. Recuperado de: [https://commdev.org/userfiles/PartOne\\_StakeholderIdentification\\_0.pdf](https://commdev.org/userfiles/PartOne_StakeholderIdentification_0.pdf) [Accesado 14/05/2017]

World Bank. 2004. *NGO World Bank collaboration*. Recuperado de:

<http://wbln0018.workbank.org/essd/essd.nsf/d3f59aa3a570f67a852567cf00695688/ce6b105aaa19360f85256966006c74e3?OpenDocument> [Accesado 22/02/2017]

Yépez, G. (2010). *Extracto ¿quién paga por la RSE?* Propuesta metodológica para identificar frente a la teoría de los costos sociales quienes asumen los costos de las acciones de RSE.

Documento Interno de la Fundación Tiempo de Juego (2017). *Sistematización de Evaluación Interna de la Fundación Tiempo de Juego,*

Documento Interno de la Fundación Tiempo de Juego (2015). *Descripción de la Fundación Tiempo de juego.*

Documento Interno de la Fundación Tiempo de Juego (2015). *Cartilla Metodología Convivencial de la Fundación Tiempo de Juego.*