

**TITULO**

**“EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROGRAMA DE  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN ORGANIZACIONES NO  
GUBERNAMENTALES DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.”**

**LAURA MARÍA JAIME PÁJARO**

**JAVIER ALEJANDRO OLEA BERNETT**

**ASESOR**

**VÍCTOR ESPINOSA FLÓREZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARTAGENA DE INDIAS**

**2011**

## RESUMEN

La Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales (CCONG), define las ONG como entidades de derecho privado, sin ánimo de lucro, con claros objetivos de beneficio social y comunitario, (El Congreso de la Republica reconoce que las ONG hacen parte del Tercer Sector (Pfeiffer, 2003)), en la realidad sus funciones y su importancia en la sociedad van más allá de impactar la sociedad, autores como L. David Brown, Mark Leach y Jane G. Covey, en “Organization Development for Social Change” exponen como la aplicación del desarrollo organizacional y sus herramientas en la dinámica interna de las ONG, se pueden implementar para resolver problemas sociales y catalizar cambios sociales constructivo.

La Fundación Saldarriaga Concha, atendiendo al Modelo de Cambio social de D. Brown, decidió desarrollar (lo que pretendemos evaluar en el actual proyecto de investigación) el Programa de Fortalecimiento Institucional (PFI), que tiene como objetivo potenciar las capacidades de planeación y gestión de las 29 organizaciones prestadoras de servicios sociales en Cartagena, a través de procesos de formación y consultoría en alianza con la Universidad Tecnológica de Bolívar. Las herramientas implementadas se basan en cuatro dimensiones: impacto, solidaridad, eficiencia y aprendizaje, que estructuran los Balanced Scorecard.

Lo anterior responde al poco conocimiento de la gestión de organizaciones y practicas financieras por inversionistas sin ejercer ningún control sobre la administración de recursos,

lo que rara vez les permite consolidación organizacional, fortalecimiento administrativo, sostenibilidad de los proyectos, eficiencia en el direccionamiento estratégico y gestión de calidad colocando en riesgo la sostenibilidad y viabilidad.

### **ABSTRACT**

The Colombian Federation of Non Governmental Organizations (CCNGO) defines NGO as private law entities, non-profit organization, with clear objectives of social welfare and community (Congress of the Republic recognizes that NGO are part of the Third Sector (Pfeiffer, 2003)) their functions and importance in society exceeds the impact society, authors like L. David Brown, Mark Leach and Jane G. Covey, in "Organization Development for Social Change" show how the application of organizational development and tools on the internal dynamics of NGOs, can be implemented to solve social problems and catalyzing constructive social change.

Saldarriaga Concha Foundation, attending to the social Change Model of the D. Brown, decided to develop (what we try to evaluate in the current research project) the Institutional Strengthening Program (IPP), which goal is to strengthen capacities in planning and management of the 29 organizations providing social services in Cartagena, through training and consulting processes in partnership with the Tecnológica de Bolívar University. Tools implemented are based in four dimensions: impact, solidarity, efficiency and learning structured by Balanced Scorecard.

This responds to little knowledge of organizational management and financial practices by investors without exercising any control over resource management, which rarely allows

organizational consolidation, administrative strengthening, project sustainability, efficiency in the strategic direction and quality management, placing at risk the sustainability and viability.

### **PALABRAS CLAVES**

Modelo de Cambio Social, D. Brown

Desarrollo Organizacional

Balanced scorecard (BSC)

Programa de Fortalecimiento Institucional

ONG de Cartagena de Indias

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TRABAJO</b> .....	8
<b>2. INTRODUCCIÓN</b> .....	9
2.1 Identificación del Problema .....	9
2.2 Estado actual del problema.....	17
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	211
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b> .....	222
4.1 Antecedentes de Investigación .....	23
4.1.1 <i>Fundación Saldarriaga Concha.</i> .....	23
4.1.2 <i>Programa de Fortalecimiento Institucional</i> .....	26
4.1.3 Logros Esperados.....	30
<b>5. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b> .....	30
<b>5.1. Marco De Referencia</b> .....	30
<b>5.2. Marco Teórico</b> .....	32
<b>5.3. Marco Conceptual</b> .....	39
<b>5.4. Las 29 Organizaciones Estudiadas</b> .....	42
<b>6. PLAN DE TRABAJO</b> .....	47
6.1 Metodología .....	47
6.1.1 <i>Diseño y tipo de investigación</i> .....	47
6.1.2 <i>Técnica de recolección de información</i> .....	48
6.1.3 <i>Información primaria</i> .....	48
6.1.4 <i>Información secundaria</i> .....	49

6.2. Modelo de medición del impacto de la implementación del modelo de cambio social en las organizaciones sociales en Cartagena.....	49
6.3. Cronograma. ....	50
<b>7. CAPITULO 1. PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES INSCRITAS EN EL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA FUNDACIÓN SALDARRIAGA CONCHA Y LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR .....</b>	<b>511</b>
7.1. Perspectiva Aprendizaje E Innovación .....	533
7.1.1. <i>Motivacion y Compromiso.</i> .....	<b>555</b>
7.1.2. <i>Responsabilidades y Roles.</i> .....	60
7.1.3. <i>Gobernabilidad</i> .....	<b>644</b>
7.1.4. <i>Propuesta y/o Modelo</i> .....	<b>699</b>
7.1.5. <i>Metodología</i> .....	<b>733</b>
7.2.    Análisis Perspectiva De Aprendizaje E Innovación.....	77
7.3.    Perspectiva De Desempeño Operativo .....	822
7.3.1. <i>Sistema y procesos</i> .....	<b>822</b>
7.3.2. <i>Informes financieros</i> .....	<b>866</b>
7.4.    Análisis Perspectiva De Desempeño Operativo .....	90
7.5.    Perspectiva Satisfacción Del Cliente .....	922
7.5.1 Replicabilidad. ....	<b>933</b>
7.6.    Análisis Perspectiva Satisfacción Del Cliente .....	97
7.7.    Perspectiva Logros Financieros .....	999
7.7.1. <i>Rentabilidad Operacional</i> .....	<b>999</b>
7.8.    Análisis Perspectiva Logros Financieros.....	103
7.9.    Perspectiva Impacto Social .....	1044
7.9.1. <i>Cobertura</i> .....	1055
7.10.    Análisis Perspectiva Impacto Social.....	107

7.11. Diagnostico General- Realidad De Las Organizaciones En Cartagena De Indias Previa A La Aplicación Del PFI.....	1088
<b>8. EVOLUCIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES, DESPUÉS DE EJECUTAR EL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA FUNDACIÓN SALDARRIAGA CONCHA EN COLABORACIÓN CON LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR.</b> .....	<b>114</b>
<i>8.1. Motivación Y Compromiso</i> .....	1199
<i>8.2. Responsabilidad Y Roles</i> .....	1211
<i>8.3 Gobernabilidad</i> .....	1222
<i>8.4 Propuesta y /o Modelo</i> .....	124
<i>8.5. Metodología</i> .....	1255
<i>8.6. Sistemas Y Procesos</i> .....	1277
<i>8.7. Informes Financieros</i> .....	128
<i>8.8. Replicabilidad</i> .....	130
<i>8.9. Rentabilidad Operacional</i> .....	1311
<i>8.10. Cobertura</i> .....	1322
<b>9. CONCLUSIONES</b> .....	<b>134</b>
<b>10. PROPUESTA ACCIONES ESTRATEGICAS</b> .....	<b>138</b>
<b>11. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>142</b>
<b>12.REFERENCIAS</b> .....	<b>151</b>
ANEXOS .....	15252

## 1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TRABAJO

### **Título del trabajo:**

- “Evaluación del impacto del Programa de Fortalecimiento Institucional en Organizaciones no gubernamentales de la ciudad de Cartagena.”

### **Autores:**

- Laura María Jaime Pájaro
- Javier Alejandro Olea Bernett

### **Asesor:**

- Víctor Hugo Espinosa Flórez

### **Fecha de Inicio:**

- Marzo 10 de 2010

### **Fecha de Culminación:**

- Noviembre 10 de 2011



## 2. INTRODUCCIÓN

### 2.1 Identificación del Problema

La Organización de Naciones Unidas, ONU, define una ONG como cualquier grupo de ciudadanos que de manera voluntaria y sin ánimo de lucro deciden organizarse en el ámbito local, nacional o internacional, donde su que hacer es de naturaleza altruista y está dirigido por personas con un interés común<sup>1</sup>. Las ONG focalizan sus servicios en aspectos humanitarios, fomentan la participación y empoderamiento de la comunidad y sirven como dispositivo de monitoreo de los problemas sociales emergentes para llevarlos a las agendas de los gobiernos.

En Colombia, las ONG surgieron en la década de 1960 formadas desde distintas perspectivas sociales y políticas. Desde esa época se siguen organizando fundaciones, corporaciones, colectivos y otros grupos de ciudadanas y ciudadanos que trabajan en una amplia diversidad de campos: vivienda, género, construcción de ciudadanía, cuidado ambiental, protección a enfermos y discapacitados, entre otros (Villar, R. 2001) 2.

La Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales (CCONG), va mas allá de definir las ONG como entidades de derecho privado, sin ánimo de lucro, con claros objetivos de beneficio social y comunitario, y define de forma clara las funciones y actividades que en particular la diferencia de otras entidades sin animo de Lucro (ESAL):

---

1 La ONU y la Sociedad Civil. Recuperado el 22 de marzo de 2010, disponible en: [http://www.un.org/spanish/civil\\_society/](http://www.un.org/spanish/civil_society/).

2 Villar, R. (2001) *El Tercer Sector en Colombia: Evolución, dimensión y tendencias*. CCONG. Bogota, Colombia

- Construir el bien público.
- Erradicar la pobreza, buscar la equidad y lograr la sana convivencia.
- Promover la defensa de los derechos fundamentales y contribuir a la construcción de niveles de vida dignos para los colombianos.
- Fomentar los valores éticos.
- Promover la defensa e incremento de los bienes y valores que constituyen el capital social.
- Impulsar la formación de auténtica sociedad civil que lleve al logro de la plena democracia, al ejercicio de la participación ciudadana y a la aplicación de medios de control de la gestión pública en todas sus etapas.
- Contribuir al desarrollo social del país y a la promoción social de los colombianos, especialmente de los pertenecientes a las clases menos favorecidas.
- Procurar la generación de mayor inversión y productividad social, tanto por parte de las entidades públicas como privadas, ONG y otras organizaciones de la sociedad civil (OSC).
- Las ONG están llamadas, por tanto, a cumplir una acción de fundamental importancia en ayudar a construir una sociedad civil pluralista y sostenible, con recursos y proyectos que demuestren su apertura, transparencia, integridad y autorregulación.
- Otras actividades que incurren su relación con la sociedad, con la propia ONG, con las otras ONG, con las ONG de grado superior, con OSC (organizaciones de Sociedad Civil, con el Estado y con la cooperación internacional.

En la actualidad las actividades siguen prevaleciendo y las ONG toman mayor importancia en el entorno social, el grado de formalidad y organización con que cuentan, permite mirar que estas han comprendido su posición y papel en la sociedad, implementando organizaciones que garanticen la auto-regulación del denominado tercer sector. Organizaciones como la CCONG (Confederación de Organizaciones no Gubernamentales) fortalecida y aun vigente, la Red de ONG por la Transparencia, Rendir Cuenta, Colombia incluyente y CIVICUS, dejan entrever como a través del marco constitucional y legal agregan valor a la sociedad.

El aun presidente de la Junta directiva de la Corporación Región, Rubén Fernández, presento en el 2003, el documento “LAS ONG ENTRE LO PÚBLICO Y LO PRIVADO”<sup>3</sup> que permite ratificar el papel fundamental de las ONG en la Sociedad, las describe en si misma con un valor organizativo y una expresión del derecho constitucional a la libre asociación, además de resaltar durante esa época el papel central que jugaron en los procesos de democratización en distintos lugares del Mundo, al punto de tener como referencia, la cantidad y diversidad de ONG en países con democracias consolidadas, como un indicador de calidad de vida.

Resalta como en la consolidación de otros movimientos sociales en el mundo en temas claves de la agenda global como medio ambiente, mujer, paz, equidad, derechos humanos, entre otros, las ONG han sido promotoras activas del debate y la movilización. Ya en términos económicos las visualiza como un factor aglutinante de capital social de la

---

<sup>3</sup> Fernández Andrade, R. (2003). LAS ONG ENTRE LO PÚBLICO Y LO PRIVADO, 1-5. Recuperado el 2 de Agosto de 2011, descargado de la página web, [www.ongporlatransparencia.org.co/aa/img.../entre\\_lo\\_publico.pdf](http://www.ongporlatransparencia.org.co/aa/img.../entre_lo_publico.pdf).

sociedad al convertirlas en instrumentos para la canalización de la energía y recursos destinados a la solidaridad.

Viendo el papel que juegan las organizaciones a nivel internacional, en Colombia la dinámica no es diferente sin embargo, diferentes prácticas que rescinden principalmente en la forma de financiación, afectan su forma de actuar e impactar en la sociedad.

En primer lugar, un gran número de organizaciones son generalmente constituidas por el deseo de una o varias personas, con intenciones de beneficiar y generar impacto positivo en diversos grupos vulnerables de la sociedad. Los informes de Rendición de Cuentas de ONG con presencia Nacional<sup>4</sup> correspondientes al 2009 y 2010 revelan que el sector privado en los últimos años ocupa el primer lugar como promotor de creación de ONG, lo anterior es atribuido a la creciente implementación de la Responsabilidad social. El segundo actor en ser promotor especialmente de fundaciones, es ocupado por personas naturales, familias, grupo de personas y grupos sociales. Aunque la intención de este grupo promotor es impactar positivamente, en la mayoría de los casos, sus constituyentes cuentan con poca preparación y conocimiento acerca de la gestión de este tipo de organizaciones, haciendo que el cumplimiento de su misión y visión sea irreal y desenfocado. Esta poca preparación representa una debilidad, haciendo a las organizaciones susceptibles a los procesos desarrollados en el ambiente externo. Sumado a esto, los profesionales de la ciudad, en su gran mayoría no son preparados para este sector y buscan oportunidades que

---

<sup>4</sup> Rendición social de cuentas de 55 ONG con presencia nacional 2009 (2010, enero). recuperado el 27 de junio de 2011, del sitio web de ONG por la transparencia: <http://www.ongporltransparencia.org.co/>.

se conecten con sus intereses de desarrollo profesional y personal, lo que impide a las ONG contar con un alto porcentaje de personal capacitado pues éstas no satisfacen sus expectativas.

Lo anterior, se refleja en la poca o nula capacidad de creación de alianzas estratégicas y en la falta de creación e implementación de modelos enfocados a la inclusión social; estas falencias dificultan acceder a oportunidades de emprendimiento social, al poco desarrollo de programas de capacitación, formación, administración y financieros apropiados para garantizar su sostenibilidad (Por lo general los costos unitarios de producción son cercanos a las tarifas del mercado y no promocionan actividades alternas que generen ingresos y empleo), sin tener en cuenta que al aumentar las inversiones también aumentan las expectativas de los Stakeholders.

Por otra parte las ONG cuentan con diferentes formas de financiación, pueden variar desde fondos públicos, privados e internacionales, y en el marco constitucional Colombiano se observa la creación de prácticas que no se pueden determinar como buenas o malas, simplemente que en ellas se detectan tendencias negativas.

En el artículo 355 de la Constitución colombiana, se adopta un modelo de financiación de las entidades sin ánimo de lucro, al permitir al gobierno, en sus niveles nacional, departamental, distrital y municipal, suministrar recursos públicos a tales entidades a través de procesos de contratación, con el fin de impulsar programas y actividades de interés público, siempre y cuando estén de acuerdo con los planes de desarrollo respectivos. En este sentido, está aprobado el traspaso de los auxilios y donaciones por parte del Estado a

las entidades sin ánimo de lucro, sin embargo en el mismo documento se expresa el siguiente análisis, “Una característica típica de las organizaciones relativamente jóvenes es una dependencia excesiva de pocas fuentes de financiamiento, lo que atenta contra la salud financiera de la organización en el mediano y largo plazo. La solidez institucional, incluyendo el aspecto financiero, debe ser una consideración continua de las ONG. Lo ideal es que la ONG avance en la diversificación de fuentes de ingreso por donaciones, y logrado esto busque la generación de recursos propios. Varias ONG han experimentado con iniciativas en esta área, tales como la venta de productos, la venta de servicios técnicos y/o profesionales, la organización de eventos especiales, las campañas de membrecía, las campañas corporativas y la creación de fondos patrimoniales. (Pfeiffer, 2003, pág. 17)

Adicional a esto, otro informe realizado por la organización ONG por la transparencia, correspondiente al año 2010(Rendición social de cuentas, 2010)<sup>5</sup>, revelan que más de la mitad de las ONG están financiadas únicamente con recursos públicos, representando en el corto y mediano plazo un gran reto para las instituciones, ya que Colombia es un país de renta media y los riesgos de disminuir el presupuesto hacia estas organizaciones aumenta. Este hecho también abre una ventana para cuestionar la definición de una organización no gubernamental.

---

<sup>5</sup> Rendición social de cuentas 60 organizaciones no gubernamentales colombianas que trabajan en el nivel nacional 2010 (2010. Agosto). Recuperado el 27 de junio de 2011, del sitio web de ONG por la transparencia: <http://www.ongporlatransparencia.org.co/>.

Retomando los informes anteriormente mencionados, para las 55 organizaciones no gubernamentales que participaron en la redición de cuentas para el 2009, al analizar en conjunto los ingresos según las fuentes de recursos para las 55 organizaciones, tanto en pesos colombianos como en dólares, se observa una movilización de recursos por USD 215.333.240 durante el 2008. Siendo la fuente más relevante la de recursos públicos seguida por cooperación internacional y recursos propios con participaciones de 46%, 28% y 18%, respectivamente. Otras fuentes de ingresos son recursos del sector privado, con el 6% del total; recursos recibidos del público en general, con el 2%; y recursos de otra fuentes específicas, con una participación menor del 0.2%.

Esta tendencia es observada desde el 2007, cuando el mismo informe muestra que hubo un incremento en los recursos del sector público pasando de 27% a 46%. Ese comportamiento puede obedecer a que cada vez más los gobiernos están gestionando recursos de distintas fuentes, los cuales son destinados a distintos programas y políticas sociales que se ejecutan a través de organizaciones sin ánimo de lucro.

De igual manera, permite ver que las demás fuentes de ingresos tuvieron un descenso y los casos más representativos son los recursos propios y de otra fuente específica que tuvieron una disminución de seis puntos porcentuales cada uno. Lo mismo sucedió con los recursos de cooperación internacional al pasar de 32% en el 2007 a 28% en el 2008. Esta situación puede obedecer a la crisis económica mundial. (Rendición social de cuentas de 55 ONG 2010)<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Datos obtenidos del informe, Rendición social de cuentas de 55 ong con presencia nacional 2009 (2010, enero). Recuperado el 27 de junio de 2011, del sitio web de ONG por la transparencia: <http://www.ongporlatransparencia.org.co/>.

De forma general, el informe de Rendición de cuentas de 60 ONG para el 2010, que revela la forma de financiación de las ONG durante el 2009, muestra la disminución notable de los recursos de cooperación internacional y de los provenientes del sector público para el grupo de las corporaciones y asociaciones. Es de notar, que por el contrario incrementa porcentualmente los recursos propios y los provenientes del sector privado.

Lo anterior puede darnos luz de esperanza, de que todos los esfuerzos por hacer las organizaciones autosostenibles e independientes estén dando frutos.

A esta tendencia, se suman también los problemas generados por las prácticas tradicionales de caridad que predominan como fuente de financiación en las organizaciones sociales. La tendencia típica de los donantes tradicionales ha sido financiar proyectos y programas sociales, sin ejercer ningún tipo de control sobre la administración de estos recursos, lo que rara vez ha permitido a las organizaciones no gubernamentales obtener márgenes que puedan garantizar su consolidación organizacional y fortalecimiento administrativo, sostenibilidad de los proyectos implementados, eficiencia en el direccionamiento estratégico y en la gestión de calidad, convirtiéndolas en organizaciones poco competitivas.

Otro artículo desarrollado por Rubén Fernández<sup>7</sup>, permite ver como los anteriores problemas son visibles y revela la necesidad de mejorar y profesionalizar el tercer sector, preocupación que ha dado fruto al detectar como desde hace una década crece en amplitud, en cobertura y en profesionalismo en su labor. En Colombia, de conjunto es un sector que

---

<sup>7</sup> Op cit. Fernandez, Mauricio, *Opci*, N° de la pág.5.



sigue creciendo en amplitud, en cobertura y en profesionalismo en su labor, adelantando procesos de fortalecimiento en muchas instituciones, individualmente y en conjunto, convirtiéndose en signo de esperanza. Tiene, eso sí, retos muy fuertes por delante. Preservar su autonomía es uno de ellos; entender que su visibilidad y su transparencia no son una cuestión menor, relativa al estilo de la organización sino, claramente, una dimensión pública incuestionable que tiene su labor, es otro.

Todo la identificación del problema, lleva a organizaciones como la Fundación Saldarriaga Concha, precisamente a entender el grado de responsabilidad que posee, al invertir en este tipo de organizaciones pero de una manera diferente, a través de las nuevas formas de inversión, como Ventures, que se explicara en el Marco teórico, para entrar a fortalecer las organizaciones y por supuesto el tercer sector en general.

## **2.2. Estado actual del problema**

Basados en el análisis realizado, a la base de datos constituida por 1140 fundaciones registradas hasta el 2009 en la Cámara de Comercio de Cartagena y clasificadas según el CODIGO INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME - REVISION 3 (CIU), se concluye que en el distrito la mayoría de fundaciones no tienen definida su actividad principal, ni grupos de interés claros.

En el caso de las fundaciones legalmente constituidas el 52,8%, es decir la mayoría, están registradas con el código 90 (en la categoría de OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES (DIV 91-93)), resaltando una cifra

alarmante de 49% de fundaciones, que se catalogan con el cód. 9199(ACTIVIDADES DE OTRAS ORGANIZACIONES NCP (No Clasificadas Previamente)), que proyectan como la mayoría de fundaciones no se habían registrado nunca frente a una institución gubernamental.

Mientras, el otro 35% de las fundaciones, no están clasificadas, aunque definen su actividad principal de manera general, demostrando que desde la constitución las organizaciones se caracterizan por carecer de direccionamiento estratégico, y consolidación organizacional y administrativa.

El 12,2% restante de fundaciones se clasifican desde la división 15 (INDUSTRIAS MANUFACTURERAS (DIVISIONES 15 A 37)) hasta la división 80(EDUCACIÓN), especializándose en 35 actividades en total, lo que indica que solo este porcentaje cuenta con direccionamiento de sus actividades y recurre a terceras actividades para producir ingresos que pasarían hacer capital de trabajo, a implementar en el corto plazo, brindado cierta sostenibilidad y producir trabajo beneficiando a terceros.

En cuanto a las 29 fundaciones en Cartagena que a través de este proyecto serán evaluadas, se tuvo en cuenta diferentes criterios que permiten caracterizarlas. El primer criterio es la perspectiva de aprendizaje e innovación, donde las 29 ONG en promedio practican un 63%, resaltando que tienen claridad de sus objetivos e indicadores los cuales sirven como plataforma del desempeño futuro de la empresa, es decir que existen y crean propuestas o modelo de trabajo. Sin embargo la carencia de una dimensión estratégica, así como

falencias en la metodología y su comunicación obstaculiza la oportuna toma de decisiones de la junta directiva.

Aunque la gran mayoría de organizaciones no gubernamentales posean sistemas formales de información, que les permiten recopilar información estratégica clave para tomar oportunas decisiones, como nuevas tecnologías u oportunidades en el entorno, la mayoría de organizaciones se ocupan de las gestiones diarias, que terminan por envolverlos y haciendo poco relevante la información obtenida para agregar valor a su propuesta inicial. Lo anterior dificulta la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras de la institución, aunque su personal cuente con un nivel de compromiso y dedicación elevado.

El criterio de Perspectiva de Desempeño Operativo, arrojó que en promedio las organizaciones logran alcanzar el 50% de las gestiones que las llevaría al estado ideal. Entonces las organizaciones identifican los objetivos e indicadores estratégicos, asociados a los procesos y sistemas clave de la organización, pero se requieren que sean más sistemáticos, por lo que falta someterlos a mayor grado de control y calidad.

Además, la mayoría, se caracterizan por la presentación de informes financiero periódicos (mensuales) pero no se desarrollan políticas financieras claras y solo son utilizados por la Dirección. Esto se encuentra muy relacionado con los índices de Perspectiva de Logros Financieros, en la cual se encuentra la mayor falencia de las organizaciones al arrojar que cumplen una efectividad del 39% de la gestión en total, ya que la mayoría solo generan los estados financieros, una medición del EBITDA, de la Utilidad Operacional y se tienen

algunas medidas de actuación, pero no se llegan a analizar ni comparar con las metas para el periodo.

El indicador de la perspectiva de Satisfacción del Cliente presenta un promedio ponderado de 59%, indicando que los modelos implementados generan satisfacción admisible en los clientes y con una generación de valor normal. Además las organizaciones en su mayoría cuentan con una propuesta elaborada, que aunque se produce replicabilidad, le falta un mayor nivel de sistematización.

El ultimo criterio Perspectiva de Impacto Social, presento un promedio ponderado entre las fundaciones de 52%, concluyendo que la mayoría de fundaciones solo llegan a impactar el 60% de la población objetivo y alcanzar con eficiencia algunos logros.

El resultado final de estas ponderaciones determina que las fundaciones evaluadas tan solo alcanzan un promedio ponderado de 53% de sus objetivos, metas y gestión, demostrando que no llegan a generar ni la mitad del potencial impacto que pueden producir en la sociedad. Asimismo la mayoría de fundaciones no presenta en buen estado los activos estratégicos, ni el correcto direccionamiento dentro del entorno donde se desenvuelve la organización.

El objetivo principal de promover la implementación del PFI mediante este proyecto, consiste en potenciar las capacidades de las organizaciones prestadoras de servicios sociales, a través de la implementación de metodologías de formación y consultoría, para mejorar la efectividad de sus resultados en términos de gestión de recursos, cualificación y coordinación en la prestación de los servicios, que redunden en procesos de inclusión.

El presente estudio demuestra el modelo de cambio social (Brow, 2007) como una práctica de inversión estratégica que plantea un modelo acorde con la complejidad de los retos sociales del país y de la ciudad. Este modelo propone la profesionalización de las organizaciones sociales, una mayor eficiencia operativa, el enfoque en su autonomía financiera y una mayor competitividad en el mercado mundial.

El interrogante por resolver es el grado de adaptabilidad del modelo de cambio social en el contexto regional de Cartagena, la aceptación de esta práctica por parte del sector y por ende su capacidad de éxito en la región. En este estudio el interrogante se resolverá desde el análisis del impacto provocado por la implementación del modelo cambio social en las fundaciones de la ciudad de Cartagena.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. General:**

- Evaluar el impacto que ha tenido la implementación del modelo de cambio social en organizaciones sociales participantes en el Programa de Fortalecimiento Institucional en Cartagena a través de un diagnóstico del estado inicial y final de las organizaciones estudiadas con el propósito de recomendar acciones de mejora que permitan la transformación del sector.

### **3.2. Específicos:**

- Examinar el estado del arte en el tema a través de la revisión de los estudios y publicaciones realizadas en Colombia con el fin contextualizar y contar con un análisis sobre el desarrollo de las organizaciones sociales en la ciudad de Cartagena en el periodo de 1980 a 2009, identificando los procesos que han jalonado la formación y el crecimiento del sector social en la ciudad.
- Proponer acciones estratégicas en los indicadores a evaluar, de acuerdo a sus respectivas evoluciones que afiancen el objetivo general del PFI.
- Caracterizar las instituciones sociales inscritas en el Programa de fortalecimiento institucional de la Fundación Saldarriaga Concha, a partir del modelo de cambio social que permita recomendar estrategias de transformación organizacional.
- Identificar el impacto del programa de Fortalecimiento Institucional de la Fundación Saldarriaga Concha a partir de la implementación del modelo de cambio social en las organizaciones sociales de Cartagena.

## **4. JUSTIFICACIÓN**

La falta de estructura organizacional y de ciertas condiciones en la gestión administrativa y financiera que permitan potenciar las capacidades de las organizaciones sociales hace necesaria la creación de un programa que logre fortalecer sus procesos y áreas estratégicas, en el sentido de que cuenten con las herramientas necesarias para que puedan ser sostenibles y trascender en el sector y en la sociedad.

Esta necesidad fue identificada por la Fundación Saldarriaga Concha cuando decidieron trabajar en el tema y en el 2007 lanzaron el Programa de Fortalecimiento Institucional para organizaciones sin ánimo de lucro, que trabajaran con personas en situación de discapacidad y/o con adultos mayores.

Este proyecto de grado se fundamentará en la necesidad de evaluar e identificar falencias y contribuciones de la metodología implementada en el programa de Fortalecimiento Institucional desarrollado en la ciudad de Cartagena y operado por la Universidad Tecnológica de Bolívar. Se pretenden estudiar los cambios que han tenido las organizaciones teniendo en cuenta los resultados alcanzados durante la implementación del programa en las veintinueve organizaciones seleccionadas, así como crear un precedente evaluativo del proceso para la implementación en otras pequeñas organizaciones de la ciudad.

## **4.1 Antecedentes de Investigación**

### ***4.1.1 Fundación Saldarriaga Concha.***

La Fundación Saldarriaga Concha es una empresa social, sin ánimo de lucro, cuya razón de ser es “brindar apoyo económico, técnico y administrativo a personas jurídicas sin ánimo de lucro, consagradas a la adaptación social, formación integral y rehabilitación

de personas en situación de discapacidad, y contribuir al fortalecimiento del sector de la rehabilitación” (Fundación Saldarriaga Concha, 2010)<sup>8</sup>.

Esta organización fue constituida en febrero de 1973 por iniciativa de Alfredo Saldarriaga del Valle, Elvira Concha Cárdenas y su único hijo, Ignacio Saldarriaga Concha, quien se encontraba en situación de discapacidad por parálisis cerebral. En sus inicios, la FSC se dedicó a la filantropía, brindando apoyo económico, técnico y administrativo a personas jurídicas sin ánimo de lucro, especialmente en los temas de adaptación social, formación integral y rehabilitación de personas con discapacidad.

En el año 2003, Silvio Cárdenas se posesiona como Director Ejecutivo de la Fundación Saldarriaga Concha; continuando con la orientación filantrópica, apoyando económicamente a organizaciones de primer piso, él y su equipo de trabajo, decidieron evaluar su intervención y los resultados que pretendían alcanzar.

Fue así como en la década de los 90, la fundación reconoció la necesidad de fortalecer las organizaciones, no solo en lo económico, sino en otros aspectos que garantizaran su autosostenibilidad y rentabilidad social por medio de programas dentro de los cuales se encontraban: Programa de capacitación en Procesos de planeación estratégica liderado por el Centro de Gestión Hospitalaria (CGH), Diplomado en Gerencia Social, con el apoyo de la Universidad de la Sabana y, posteriormente, mediante alianza con la

---

8 FUNDACIÓN SALDARRIAGA CONCHA. Quienes somos. En : Fundación Saldarriaga concha [en línea]. [Consultado 12 marzo de 2010]. Disponible en <<http://www.saldarriagaconcha.org/?somos=2>>



Universidad Minuto de Dios, y la adjudicación de becas tripartitas (FSCICONTEC-organizaciones), para lograr la certificación en ISO 9000<sup>9</sup>.

Sin embargo, la Fundación Saldarriaga Concha aún no podía medir los resultados de estos programas en las organizaciones apoyadas y desconocía el impacto de la ayuda que estaba otorgando. Por esta razón, se tomó la decisión de iniciar un proceso de direccionamiento estratégico que permitiera, por una parte, definir el rumbo de la organización y, por otra, establecer un sistema de medición de la estrategia.

Así, en el año 2005, se optó por cambiar la estructura de gobierno de la organización, con lo que se buscaba que el Director Ejecutivo fuera diferente al miembro delegatario y presidente de la junta directiva, con el objeto de posibilitar la creación de un sistema de medición del impacto y en julio de 2006

Soraya Montoya fue elegida Directora Ejecutiva de la FSC<sup>10</sup>.

Posteriormente, la organización cambia su estrategia: decide realizar inversión social estratégica y se transforma en un inversionista social proactivo, que busca oportunidades y rentabilidad. De esta manera, queriendo tener un mayor alcance en sus intervenciones sociales, decide brindar cooperación técnica y económica a las

---

9 *Ibíd.*

10 UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Fundación Saldarriaga Concha: de la filantropía a la medición del impacto social. Bogotá: Universidad de los Andes, Versión Preliminar 2008.

instituciones que prestan servicios a la población en situación de discapacidad y a los adultos mayores, mediante un Programa de Fortalecimiento Institucional (PFI, p 6)<sup>11</sup>

#### ***4.1.2 Programa de Fortalecimiento Institucional***

El PFI desarrollado por la FSC tiene como objetivo fortalecer la gestión de las organizaciones no lucrativas, para lograr que los servicios prestados sean efectivos y así puedan aumentar su impacto social<sup>12</sup>.

Este PFI surge como una inquietud de Silvio Cárdenas, antiguo Director de la FSC, al observar que las organizaciones apoyadas no podían subsistir por sí solas a pesar del auxilio económico, capacitaciones, diplomados y consultorías personalizadas realizadas, no daban los resultados esperados.

Sin embargo, después de varios intentos por fortalecer a las organizaciones en distintos temas y con el propósito de afinar su estrategia de fortalecimiento, en el año 2006, la FSC empieza a construir el modelo que hoy en día se conoce como Programa de Fortalecimiento Institucional (PFI). Para lo cual, en primer lugar, se aplicó una prueba piloto en la cual participaron 12 instituciones de Bogotá, cuatro instituciones de Medellín y

---

11 *Ibíd.*, p. 6.

12 FUNDACIÓN SALDARRIAGA CONCHA. Programa Fortalecimiento Institucional (PFI). En: Fundación Saldarriaga concha [en línea]. [Consultado 12 marzo de 2010]. Disponible en <<http://www.saldarriagaconcha.org>>

cinco firmas de consultoría que apoyaron las organizaciones en los temas que presentaban mayores dificultades para ellas.

La evaluación de la prueba piloto arrojó resultados medibles en el interior de las organizaciones (un cambio en su estrategia, estructura, financiación, etc.). A su vez, ésta se enfocó en la medición de fortalezas y debilidades del método utilizado e identificó pautas para el ajuste del modelo de fortalecimiento. Igualmente ésta sentó las bases para una mejor escogencia de los perfiles de organizaciones aptas para participar en un programa de esas características.

Como se puede ver, el desarrollo del PFI de la FSC fue un proceso resultado de ensayos y errores a través de los años; de alianzas estratégicas que se fueron estableciendo y, sobre todo, del deseo de la FSC de ir más allá de la filantropía per se y darle un mayor alcance a sus intervenciones sociales.

Las etapas de este proceso son las siguientes:

Etapas de este proceso:

- Etapas de este proceso:

- Etapas de este proceso:
- Etapas de este proceso:

- Etapas de este proceso:
- Etapas de este proceso:
- Etapas de este proceso:

- Etapas de este proceso:
- Etapas de este proceso:
- Etapas de este proceso:
- Etapas de este proceso:

A continuación, se presentan los módulos del PFI, los cuales están compuestos por sesiones de formación en el área específica, espacios de intercambio entre pares, aprendizaje horizontal, asesoría integral y consultoría especializada:

1. Pensamiento estratégico y teoría de cambio organizacional
2. Gobierno corporativo: fortalecimiento de juntas directivas
3. Mejoramiento continuo y procesos de calidad
4. Monitoreo, evaluación y aprendizaje organizacional
5. Mercadeo social
6. Estrategias de financiación, proyección y control financiero
7. Gestión del conocimiento y del talento humano
8. Alianzas intersectoriales y trabajo en red.

Sin embargo, cada organización puede seleccionar desde un mínimo de cinco (Pensamiento estratégico, Alianzas intersectoriales, Juntas directivas, Gestión del conocimiento, Monitoreo y evaluación), hasta un máximo de ocho.

Durante la ejecución del PFI, se fueron haciendo cambios en el cronograma y en el orden de los módulos. Actualmente, los módulos son los siguientes:

1. Pensamiento estratégico
2. Juntas directivas
3. Gestión de procesos

4. Gestión financiera
5. Monitoreo y evaluación
6. Mercadeo y financiación
7. Gestión humana
8. Gestión de la colaboración
9. Lectura del entorno y política pública.

Adicionalmente, cada organización en compañía del consultor asignado realiza un diagnóstico organizacional durante el primer mes, con el fin de identificar las áreas críticas que debe fortalecer la organización. El resultado de esta actividad es un plan de fortalecimiento que permita identificar qué módulos deberá desarrollar la organización para asegurar su sostenibilidad e impacto y las horas necesarias de consultoría especializada por organización.

De la misma manera, para llevar a cabo este proceso en óptimas condiciones, el programa cuenta con los siguientes recursos: un consultor integral por organización, quien brinda soporte y acompañamiento a la organización en los temas y en la comprensión del proceso; la bolsa de consultores especializados, constituida por firmas consultoras especializadas en temas técnicos; En Cartagena la Universidad Tecnológica de Bolívar que coordina el proceso, y aliados como: La Fundación éxito y el Distrito de Cartagena.

### ***4.1.3. Logros Esperados***

El resultado de este trabajo de grado en términos prácticos consistirá en la presentación de un informe evaluativo final que sobre los resultados obtenidos tras la implementación del Programa de Fortalecimiento Institucional de la Fundación Saldarriaga Concha operado por la Universidad Tecnológica de Bolívar en las organización no gubernamentales en la ciudad de Cartagena.

## **5. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

### **5.1. Marco De Referencia**

El origen del proyecto, Programa de Fortalecimiento institucional, esta relacionado con la naturaleza de la Fundación Saldarriaga Concha de trabajar en alianza, especialmente para construir capacidades locales que aseguren la sostenibilidad de las iniciativas de sus aliados, propiciando además la innovación y el trabajo en red.

El proyecto, fue creado por la Fundacion Saldarriaga Concha, adaptando el Modelo de Cambio Social de David L. Brown, (Profesor de Politicas Publicas,y director asociado para programas internacionales en el Hauser Center for Non Profit Organizations, Kennedy School of Government – Harvard University), teniendo como prueba piloto el Programa de Fortalecimiento institicuonal en Medellín (2007 – 2008), donde se fortalecieron 26 instituciones, teniendo como resultado:

- Avances importantes en su gestión.
- Consolidación de importantes alianzas con el Sector Público a través de la Secretaría de Bienestar Social de la Alcaldía.
- Consolidación de la Alcaldía de Medellín, como aliada estratégica para el programa, garantizando la cobertura del mismo, y promoviendo que el Municipio consolide una cobertura de servicios acorde con unos estándares definidos a la población en situación de discapacidad y a los adultos mayores.
- Para la versión del año 2008/2009, se logro incluir otros importantes aliados como la Fundación EXITO, la Fundación Fraternidad Medellín y la Universidad EAFIT, en compañía de los antes mencionados, ampliaron la cobertura del programa, fortaleciendo 62 organizaciones sociales que atienden más de 33.000 personas y familias en condiciones de vulnerabilidad.
- Se logro vincular al proceso, cinco programas públicos de las Secretarías de Tránsito, Cultura, Educación, Salud y “Buen Comienzo”, logrando la articulación de las acciones entre estos programas.

Estos son algunos de los logros alcanzado por el proyecto en esta ciudad. Para la actualidad, el programa se ha realizado en las ciudades, de Medellín, Bogotá, Cali, Barranquilla, Popayán y nuestra ciudad Cartagena, logrando un impacto a nivel nacional de las organizaciones no gubernamentales

## 5.2. Marco Teórico

En la actualidad, convivimos en la llamada sociedad de organizaciones, donde autores como Peter F. Drucker revelan organizaciones de sistemas abiertos, bajo una rápida dinámica. Este autor, muestra que el principal reto, radica en la capacidad de resiliencia de las organizaciones en la sociedad, frente a los continuos cambios de los conocimientos y del entorno en general (la macroeconomía, la geopolítica mundial, nuevos escenarios sociales, mayor tecnología, mayor comunicación, entre otros), por la naturaleza de estar en un mundo globalizado. Viendo entonces, como las organizaciones ejercen impacto en la sociedad, incurriendo en su transformación, al punto de cambiar sus valores fundamentales, sus estructuras sociales y políticas, sus artes, sus instituciones claves, entre otros cambios importantes, se hace relevante, el papel que adquieren las organizaciones en toda sociedad.

Atendiendo lo anterior, las organizaciones no gubernamentales (ONG), presentan un mayor reto, su búsqueda por generar soluciones a problemas sociales y cambios sociales constructivos las hace totalmente sensibles a su entorno. En Colombia, según Rodrigo Villar el tercer sector lo conforman las entidades sin ánimo de lucro (ESAL), organizaciones de la sociedad civil (OSC), organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones de la economía solidaria

Como el tercer sector es amplio y teniendo en cuenta la definición que nos brinda el Congreso de la Republica<sup>13</sup>, las organizaciones evaluadas por medio de la actual

---

<sup>13</sup> Villar, R. (2001, Abril). ¿A QUIEN RENDIRLE CUENTAS? ALGUNAS IDEAS SOBRE EL "ACCOUNTABILITY" Y LA DEMOCRACIA DEL TERCER SECTOR. Artículo presentado en el Seminario:



investigación son definidas como Organizaciones No Gubernamentales Sociales (ONGS), las cuáles trabajan en sectores de inmigración y refugiados, discapacitados, enfermos, infantes y familia, entre otros.

Para este tipo de organizaciones las amenazas del entorno no son tan importantes como las debilidades al interior de la organización, como analogía podemos presentar una persona que no procura fortalecer sus sistema inmunológico, al no hacerlo, las defesas que presentara su cuerpo frente a factores que no controlara, como cambios en el clima, higiene de otras personas, hábitos y costumbres diferentes y hasta desarrollo de nuevas enfermedades, colocaran su salud en riesgo. Lo anterior, lleva a pensar como simples actividades que serian normal para la empresa enfrentar, podrán representar el mismo riesgo que representa afrontar nuevas tendencias o factores macro y microeconomicos en su entorno, que afectaran la sostenibilidad de las organizaciones, por el simple hecho de no poseer estabilidad en su interior.

De forma general, la principal debilidad que tiene las organizaciones no gubernamentales recae en la forma de Financiarse.

En primer lugar, los inversionistas (Sector Publico, Sector empresarial, Persona naturales) promueven prácticas que afectan de forma negativa tanto la estipulación de una estructura como la definición de las dinámica al interior de las organizaciones. Las prácticas tradicionales de caridad han impuesto una barrera conceptual a esta necesidad de crecimiento, por cuanto los esquemas de donaciones han generado dependencia financiera y

---

Filantropía, Responsabilidad Social y Ciudadanía, organizado por la Fundación W.K.Kellogg y CEDES, Guatemala., Antigua.

han relevado a las empresas sociales de la responsabilidad de diseñar modelos de negocios que garanticen su réplica y expansión sostenible. Más aún, la tendencia típica de los donantes tradicionales ha sido financiar proyectos y programas, lo que rara vez ha permitido a las empresas sociales márgenes que puedan garantizar su consolidación organizacional y fortalecimiento administrativo (Letts, Ryan y Grossman, 2007- 08 citados en Segura, 2009, pág. 9).

Por su parte los empresarios sociales de la región, han puesto mucho menos énfasis en definir su negocio principal, identificar su segmento de mercado y ubicación en la cadena de valor, que sus contrapartes de la empresa comercial. Más aún, prácticas administrativas básicas como el implementar herramientas de planeación estratégica, fijar metas de impacto de largo plazo, monitorear y controlar desempeño, evaluar la eficiencia en el uso de recursos desarrollar estrategias claras de expansión son muy poco implementadas en las empresas sociales en América Latina (Segura, 2008 citado en Segura 2009, pág., 10). La corroboración de la anterior afirmación realizada por Segura, es expuesta en el actual proyecto de investigación, en la descripción actual del problema de la ciudad de Cartagena.

Los donantes (con excepción de los fundadores) de las empresas sociales raramente cuestionan la eficiencia en el uso de recursos provenientes de donaciones y canalizados a través de entidades etiquetadas “sin ánimo de lucro” (y al parecer con ánimo de pérdida). Las juntas directivas y la sociedad civil en general no exigen el llevar estas organizaciones a su punto más competitivo, o a alcanzar el mayor impacto posible, lo que sucede más naturalmente en la empresa comercial por su motivación de generar utilidades. Una nueva

filosofía de inversiones filantrópicas parece ofrecer una alternativa al panorama arriba descrito, la filantropía de riesgo o *venture philanthropy*. (Segura, 2008 citado en Segura, 2009, pág. 9). La diferencia entre las dos tendencias<sup>14</sup>, recae en que la filantropía de riesgo invierte dinero; invierte capital financiero, intelectual y social en el crecimiento de las empresas u organizaciones que apoya. A diferencia de los donantes tradicionales, los inversionistas de filantropía de riesgo hacen uso de préstamos y capital accionario además de inversiones con retorno financiero negativo (pero con un impacto notable en el grupo interés). El capital intelectual consiste en el fortalecimiento del equipo, sea con personal capacitado, o a través de acompañamiento de negocios o *bussiness coaching*. El capital social se refiere a la generación de confianza en los mercados y creación de condiciones para atraer a otros inversionistas. (Segura, 2009, Pág. 9), pero esta practica es naciente y en Colombia se visiona muy poco sus resultados.

Un enfoque holístico, nos ayudara a entender que el fenómeno que se pretende explicar, en este caso las organizaciones no gubernamentales son parte de un sistema mayor y estas tiene una función como el resto de involucrados, sin embargo, es mas importante, generar la dinámica interna que después se vera reflejada en el entorno y por supuesto generar los objetivos deseados en este.

---

<sup>14</sup> Para entender de forma clara estas tendencias, se debe recurrir a la tesis “VIABILIDAD DE LAS INVERSIONES DE FILANTROPÍA DE RIESGO EN COLOMBIA: EL MODELO DE LGT VENTURE PHILANTHROPY” MAGDALENA SEGURA. Bajo este contexto, definimos que la inversión realizada por la Fundación Saldarriaga Concha, es denominada como *venture philanthropy*, ya que su objetivo, no recae solamente en apoyar financieramente proyecto o acciones puntuales de las organizaciones, su apoyo es a través de su PFI ( Proyecto de Fortalecimiento Institucional), que tiene como objetivo potenciar las capacidades de planeación y gestión de las organizaciones prestadoras de servicios sociales, con el fin de mejorar su eficiencia en el manejo de recursos, su sostenibilidad y la cualificación de los servicios que prestan, vinculando aliados estratégicos, que en caso particular de Cartagena es la Universidad Tecnológica de Bolívar para la ejecución.

La teoría de Cambio Social de L. David Brown, Mark Leach and Jane G. Covey, pretende dar solución por medio de los conceptos de desarrollo organizacional y sus herramientas a tal situación de las ONG, ya que se logra alcanzar el objetivo de cada organización y por ende promover un cambio constructivo a nivel social.

Pero, ¿Qué es el Cambio Social?, de forma general, lo definen como aquellos que alteran las estructuras, procesos y resultados de los dominios más grande de una sola organización de manera que persisten en el tiempo.<sup>15</sup> Pero el cambio social en este capítulo se refiere particularmente a mejoras sostenibles en las vidas y perspectivas de los grupos pobres y marginados.<sup>16</sup>

Bajo los preceptos, de D. Brown Mark Leach and Jane G. Covey, las estrategias para el desarrollo organizacional y sus herramientas hacen contribuciones a 4 áreas:

- (1) El fortalecimiento social enfocado al cambio las organizaciones,
- (2) La ampliación de los impactos de estas agencias,
- (3) La creación de nuevos sistemas inter-organizacionales, y

---

<sup>15</sup>Brown, Leach and Covey. 2005. Social changes alter the structures, processes and outcomes of domains larger than single organizations in ways that persist over time.

<sup>16</sup> Traducción propia, “so “social change” in this chapter refers particularly to sustainable improvements in the lives and prospects of impoverished and marginalized groups”. Brown (2005)

(4) Cambios en el contexto que da forma a la acción de los actores estratégicos para el cambio social.<sup>17</sup>

Donde la definición de los roles de los agentes de cambios, especialmente la del consultor juega un papel fundamental. Aunque los primeros consultores de Desarrollo Organizacional (DO por sus iniciales en inglés) tendieron a centrarse en ser facilitadores de los procesos de DO en lugar de expertos sobre el fondo de la organización cambio (en francés y Bell, 1999: 257-259) en las últimas décadas varios papeles OD han ampliado desde los relativamente no directiva facilitadores y consultores proceso para convertirse en expertos en el diseño y facilitación de procesos de trabajo en equipo o la búsqueda del futuro conferencias o recursos importantes en el diseño de la organización, la evaluación del desempeño sistemas, o el rediseño de procesos de negocio.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>Traducción propia "It examines four areas in which OD can make such contributions: (1) strengthening social change-focused organizations, (2) scaling up the impacts of such agencies, (3) creating new inter-organizational systems, and (4) changing contexts that shape the action of actors strategic to social change. " Brown, L. D., Leach, M. and Covey J. G. (2004, febrero) Working Paper No. 25. Social Science Research Network Electronic Paper Collection: <http://ssrn.com/abstract=622244>.

<sup>18</sup> Traducción propia, "Although early OD consultants tended to focus on being facilitators of OD processes rather than experts on the substance of organizational change (French & Bell, 1999: 257-259), over the last several decades OD roles have expanded from relatively non-directive facilitators and process consultants to become experts on designing and facilitating processes for teambuilding or future search conferences or substantive resources on organization design, performance appraisal systems, or business process redesign." Brown, L. D., Leach, M. and Covey J. G. (2004, febrero) Working Paper No. 25. Social Science Research Network Electronic Paper Collection: <http://ssrn.com/abstract=622244>.

Así que entender a las organizaciones e intervenir para cambiar su comportamiento es potencialmente un recurso importante para el desarrollo social iniciativas de cambio.<sup>19</sup>

Por todo lo anterior, El modelo de cambio Social, es implementado por la Fundación Saldarriaga Concha, en su proyecto Programa de Fortalecimiento Institucional (PFI) en ONG, para mejorar el desempeño de las organizaciones sin ánimo de lucro y no gubernamentales, contribuyendo especialmente en al fortalecimiento de aspectos internos. A continuación el esquema general del proyecto, adaptado de David L. Brown, Hauser Center for Non Profit Organizations, Kennedy School of Government Harvard University.



Grafico No. 2 Esquema general del proyecto adaptado de David L. Brown, Hauser Center for Non Profit Organizations, Kennedy School of Government Harvard University Fuente: Tomado de la herramienta Pre DES.

<sup>19</sup> Traducción propia. "So understanding organizations and intervening to change their behavior is potentially an important resource for social change initiatives." Brown, L. D., Leach, M. and Covey J. G. (2004, febrero) Working Paper No. 25, pag 4. Social Science Research Network Electronic Paper Collection: <http://ssrn.com/abstract=622244>.

### 5.3. Marco Conceptual

Después de adaptar el Modelo de Cambio Social, por la fundación Saldariaga Concha, determinaron cuales serian las variables cuantitativas, que mediría las organizaciones en su estado inicial y después de haber participado en el proyecto de fortalecimiento institucional, precisamente para medir el impacto en las organizaciones, desde las siguientes 5 perspectivas.

En la fase inicial, se implementó el instrumento de prediagnóstico para empresas sociales, desarrollado por el equipo de consultoría del CICE de la Universidad EAFIT de Medellín a partir de la herramienta de Diagnóstico del Programa Fortalecimiento Institucional de la Fundación Saldarriaga Concha.

El proyecto, hace énfasis en la estrategia y cadena de valor, los procesos de trabajo y el Balanced Scorecard de cada organización social.

La estrategia y cadena de Valor, son definidos por el proyecto como el conjunto de grandes actividades o macroprocesos y suarticulación, que posibilitan desarrollar actividades con sentido, ordenadas de acuerdo con los criterios de estratégicos y generar características particulares entregadas por la Organización Social logrando un impacto relevante en las sociedad. Los procesos, definidos y documentados, soportan las actividades que se desarrollan al interior de la Organización.

El Balanced scorecard, posibilita la medición del avance en el logro de objetivos estratégicos desde el seguimiento a los procesos en periodos definidos. Desde el Programa de Fortalecimiento Institucional se eligieron cuatro dimensiones que estructuran la

herramienta: IMPACTO, SOLIDARIDAD, EFICIENCIA y APRENDIZAJE. El instrumento, tiene el objetivo de medir los criterios, determinando las siguientes perspectivas:

1. Aprendizaje e Innovación
2. Desempeño operativo
3. Satisfacción del cliente
4. Logros Financieros
5. Impacto Social

En torno a estas dimensiones se realiza durante el programa el ajuste de la estrategia, la planeación estratégica y la medición de logros.

Bajo el marco conceptual, definiremos las anteriores perspectivas, para garantizar la adecuada comprensión, para el análisis a las organizaciones no gubernamentales en la ciudad de Cartagena.

**Aprendizaje e innovación**, Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las de su personal, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras de la institución.



Esta perspectiva se ve definida por los indicadores, de Motivación y compromiso, Responsabilidad y Roles, Gobernabilidad, propuesta y/o Modelo, metodología.

**Desempeño operativo**, en esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de los stakeholders. Identifique si se tienen los informes financieros adecuados para tomar decisiones y el nivel y la calidad de estos informes. ¿Como se analizan y quienes analizan los informes?. Esta perspectiva se encuentra definida por los indicadores de, Sistemas y procesos, informes financieros,

**Satisfacción del cliente**, Esta perspectiva se aplica para evaluar las expectativas de los clientes. Del logro de los objetivos que se planteen dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" que se refleje en los logros financieros. Esta perspectiva se encuentra definida por el indicador de replicabilidad.

**Logros Financieros**. La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los stakeholders. Está centrada en la creación de valor, con altos índices de rentabilidad y garantía de crecimiento y sostenibilidad de la institución.

Se requiere la definición de objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas de los actores en cuanto a los parámetros financieros de: rentabilidad, crecimiento, y generación de valor. Esta perspectiva se encuentra definida por el indicador de rentabilidad operacional.

**Impacto Social.** El término impacto, de acuerdo con el *Diccionario de uso del español* proviene del latín “*impactus*”, y significa, en su tercera acepción, “impresión o efecto muy intensos dejados en alguien o en algo por cualquier acción o suceso”.

El impacto se refiere a los efectos que la intervención planteada tiene sobre la comunidad en general. Se parte del criterio de que el impacto como concepto es más amplio que el de eficacia, porque va más allá del estudio del alcance de los efectos previstos y del análisis de los efectos deseados, y del examen de los efectos sobre la población beneficiaria.

Esta perspectiva se encuentra definida por el indicador Cobertura.

A continuación, implementaremos todos los anteriores conceptos, para los análisis con respecto la situación inicial de las organizaciones (antes de ingresar al proyecto) y un análisis de las mismas variables después de haber participado del proyecto para observar el impacto.

#### **5.4. Las 29 Organizaciones Estudiadas**

Para identificar las organizaciones que hacen parte del proyecto, tendremos en cuenta la definición que brinda Rodrigo Villar, del tercer sector en Colombia, conformado por las entidades sin ánimo de lucro (ESAL), organizaciones de la sociedad civil (OSC), organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones de la economía solidaria. Para el proyecto se tuvieron en cuenta las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) y organizaciones no gubernamentales (ONG), que tiene como población objetivo, Los adultos Mayores, Los Discapacitados, La niñez y comunidades vulnerables. Las organizaciones son:

- FUNDACIÓN REDIMIR

Líneas de atención: orientación psicológica, formación en desarrollo humano y competencias laborales, implementación de patios productivos.

- FUNDACIÓN PROCIENCIA

Líneas de atención: gestión productiva, desarrollo territorial y gestión comunitaria y fortalecimientos de las capacidades humanas.

- FUNDACIÓN INSTITUTO DE HABILITACION “EL ROSARIO”

Líneas de atención: salud, formación y atención a la familia y formación en competencias laborales.

- ASOCIACION FOMENTO AL DESARROLLO SOCIAL (FODES)

Líneas de atención: infancia y adolescencia, jóvenes, mujeres cabeza de familia y adultos mayores.

- FUNDACIÓN ESPERANZA DE VIDA PARA NIÑOS CON CANCER “FUNDEVIDA”

Líneas de atención: infancia y adolescencia.

- CORPORACION DE EDUCACION ESPECIAL Y FORMAL MEMTE ACTIVA

Líneas de atención: educación, recreación y deporte desarrollo social y laboral y terapéutica.

- FUNDACIÓN SEMILLAS DE ESPERANZA

Líneas de atención: psicosocial, apoyo pedagógico, nutrición, recreación y deporte, artes, manualidades, semilleros de orientación y formación familiar.

- FUNDACIÓN ARQUIDIOCESANO ALIMENTOS CARTAGENA

Líneas de atención: atención integral a la población vulnerable principalmente primera infancia

- FUNDACIÓN JUAN FELIPE GÓMEZ ESCOBAR.

Líneas de atención: población infantil de 1 – 12 meses de edad, madres adolescentes ente 12 – 18 años de edad, población vulnerable (en estado de pobreza) y población general (atención de primer nivel en el centro médico)

- FUNDACIÓN ALUNA

Líneas de atención: atención integral, capacitación, publicaciones e investigación y sensibilización social.

- ALCALDÍA MAYOR DE CARTAGENA - SECRETARIA DE PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL - GRUPO ORGANIZACIONES SOCIALES – PROGRAMA ATENCIÓN OPORTUNA Y CON CALIDEZ AL ADULTO MAYOR

Líneas de atención: atención a los adultos mayores mediante los siguientes procesos misionales; salud y nutrición, educación, tiempo libre, infraestructura, dotación y proyectos especiales

- REFUGIO LA MILAGROSA

Líneas de atención: Primera infancia y adolescentes gestante y lactante

- FUNDACIÓN TECNICA AMERICANA DE BOLIVAR – FUNTAB

Líneas de atención: educación para el trabajo y el desarrollo humano, capacitaciones y programas sociales (niños, jóvenes, madres cabeza de hogar, adulto mayor) y ayudas individuales.

- FUNDACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO FAMILIAR DE CARTAGENA – FUNDAFAMILIAR.

Líneas de atención: salud, nutrición, educación, recreación, deporte, formación en valores, información y orientación, restitución de derechos y capacitación.

- FUNDACIÓN SOCIAL PARA EL DESARROLLO DEL POZÓN (FUNSODELPO)

Líneas de atención: primera infancia y adolescentes gestante y lactante.

#### FUNDACIÓN PROBOQUILLA

Líneas de atención: salud, educación, generación de ingresos, primera infancia y adolescencia, medio ambiente y tecnologías para la información y comunicación.

- FUNDACIÓN MI ABUELO Y YO

Líneas de atención: educación, nutrición y trabajo psicosocial.

- FUNDACIÓN TALID

Líneas de atención: investigación, formación, capacitación y entrenamiento en mecanismos alternativos de solución de conflictos, servicios de arbitraje, conciliación y amigable composición, programas de abordaje y gestión pacífica de conflictos.

- FUNDACIÓN GRANITOS DE PAZ.

Líneas de atención: salud y planificación familiar, capacitación y generación de ingresos, educación, vivienda y medio ambiente, cultura y deportes.

- CORPORACION GESTION Y ACCION POR COLOMBIA.

Líneas de atención: niños, niñas, adolescentes y familias colombianas en riesgo y vulneración de derechos.

- FUNDACIÓN SER

Líneas de atención: generación de ingresos, educación social, atención solidaria, salud comunitaria y gestión hospitalaria.

- FUNDACIÓN REI PARA LA REHABILITACION INTEGRAL IPS

Líneas de atención: servicios de salud con énfasis en la rehabilitación y educación (especial y regular) dirigido a las personas en situación de discapacidad, sus familias y a la comunidad en general. Servicios con el propósito de ayudar a alcanzar el más completo potencial físico, psicológico, social, laboral y educacional, basándose en el modelo biopsicosocial.

- INSTITUTO PARA LA HABILITACION DEL NIÑO SORDO

Líneas de atención: Educación, rehabilitación y salud.

- FUNDACIÓN YURANIS PROPACIENTES CON FIBROSIS QUISTICA

Líneas de atención: Atención integral al paciente con fibrosis quística, salud y desarrollo físico, orientación legal, formulación y capacitación, recreación, lúdica, recreativa, red de apoyo y proyecto de vida.

- ASOMENORES

Líneas de atención: salud, educación formal y capacitación laboral, deporte, recreación, arte, cultura, atención psicosocial terapéutica, formación en democracia con énfasis en competencias ciudadanas y habilidades sociales, atención a la familia con el modelo solidario de inclusión social.

- FUNDACIÓN PUERTO BAHÍA
- FUNDACIÓN DE HABILITACIÓN ARTÍSTICA POMPEYA
- FUNDACIÓN NIÑOS DE PAPEL
- FUNDACIÓN CARTAGENA GLOBAL.

## 6. PLAN DE TRABAJO

### 6.1 Metodología

#### *6.1.1. Diseño y tipo de investigación*

El presente proyecto está diseñado dentro de un marco descriptivo-analítico, ya que inicialmente se parte de la recolección de información secundaria que conllevan a una información oportuna, fácil de entender, codificar y tabular para luego elaborar el informe de investigación de acuerdo a los resultados encontrados.

Asimismo pretende exponer las diferentes posiciones y experiencias importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otra fuente de información con el objeto de enriquecer el marco teórico y referencial que permita explicar el desarrollo de las organizaciones sociales de Cartagena.

Tiene también descriptivo cuando se identifiquen las características administrativas de las organizaciones sociales en Cartagena a partir del modelo de cambio social, al igual que a su posterior implementación.

De igual forma la investigación permitirá realizar estudios de carácter explicativo y aplicado, que se emprende con el ánimo de obtener un nuevo conocimiento técnico de aplicación inmediata en el problema planteado y que exigirá analizar el impacto que ha producido la implementación del modelo de cambio social en las organizaciones sociales en Cartagena.

### ***6.1.2. Metodología De La Selección De La Muestra***

Teniendo en cuenta que la población total en Cartagena de indias, es de 1140 fundaciones registradas hasta el 2009 ante la Cámara de Comercio de Cartagena (clasificadas según el CODIGO INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME - REVISION 3 (CIU)) y en contraste con la muestra constituida por 29 ONG, se concluye que no es representativa, y por lo tanto la caracterización inicial de la muestra no refleja ni define la realidad de la población total.

La unidad de Análisis, es decir las 29 ONG participantes de PFI, corresponden a un muestro no probabilístico, mediante un proceso de selección formal para muestras cualitativas, específicamente a través de un Muestreo Dirigido Por Teoría, Criterios o Conveniencia, que tiene como propósito seleccionar ciertos sujetos o grupo social, que poseen en común uno o varios atributos (ver Anexo A, herramienta que define los criterios), que ayudan a ir desarrollando una teoría en nuestro caso particular el desarrollo del modelo de Cambio social de Brown, base teórica conceptual del PFI.

### ***6.1.2. Técnica de recolección de información***

La recolección de información se hará utilizando fuentes primarias y secundarias.

### ***6.1.3. Información primaria***

Como fuentes primarias se tomaran los directores de las organizaciones participantes en el Programa de Fortalecimiento Institucional desarrollado por la Fundación Saldarriaga Concha en convenio con la Universidad Tecnológica de Bolívar, personas con



conocimiento e investigadores del sector social de Cartagena; para lo cual se realizarán entrevistas estructuradas.

#### **6.1.4. Información secundaria**

Como fuentes secundarias se tomará toda la información documental relacionada con el tema de estudio. La información será tratada sistemáticamente de tal manera que permita el análisis y su posterior interpretación, lo cual incluye un estudio de impacto, todo esto a partir de la definición de un modelo conceptual.

### **6.2. Modelo de medición del impacto de la implementación del modelo de cambio social en las organizaciones sociales en Cartagena**



**Grafico No. 1 Modelo de medición de impacto por la implementación del proyecto**

### 6.3. Cronograma.

*Cuadro No 1.*

Representa el cronograma del trabajo

Mes	Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Entrega y elaboración de la propuesta.	■	■														
Validación de instrumentos, aplicación para la recolección de información.			■	■	■											
Recolección de información.						■	■									
Tabulación y procesamiento de la información								■	■	■						
Análisis de la información										■	■	■	■			
Entrega del informe final														■	■	■

## **7. CAPITULO 1. PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES INSCRITAS EN EL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA FUNDACIÓN SALDARRIAGA CONCHA Y LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

Para el estudio empírico exploratorio de carácter cuantitativo y cualitativo, se utilizó una muestra discrecional de 35 organizaciones sociales en la ciudad de Cartagena de Indias, seleccionadas de acuerdo a los criterios, que van desde la información básica e institucional que corroboren la legitimidad, la capacidad operativa y políticas externas e internas que implementan y los servicios y/o productos ofrecidos a la sociedad (Ver anexo A). De Esta muestra, 30 organizaciones cuentan con los requisitos necesarios para mejorar su estado institucional a través del actual programa de fortalecimiento institucional, en adelante PFI, creado por la fundación Saldarriaga Concha y ejecutado en colaboración con la Universidad Tecnológica de Bolívar. En este momento solo 29 organizaciones se mantuvieron dentro del programa.

En este Capítulo, se describirá la FASE 1 del PFI, con el objetivo de caracterizar la condición inicial de las empresas sociales, identificando el tipo de administración y direccionamiento estratégico (objetivos estratégicos implementados por las instituciones de manera sistemática o consciente, antes de entrar al programa, para al finalizar el proyecto, se destaque la evolución después de implementar el modelo de cambio social, permitiendo recomendar estrategias de transformación organizacional), implementadas y estipulada por algunas empresas sociales en un Balanced Scorecard .

Al finalizar esta herramienta posibilitara medir el avance en el logro de objetivos estratégicos que establecerán las organizaciones dentro del proyecto, dando seguimiento a

los procesos, que en periodos definidos se enfocan en cuatro dimensiones que estructuran esta herramienta: aprendizaje, eficiencia, solidaridad, e impacto, a través del Instrumento de Pre Diagnóstico para Empresas Sociales (en adelante PreDES), desarrollado por la Fundación Saldarriaga Concha. Esta herramienta permite evaluar las estrategias, procesos y resultados esperados en generación de valor; recursos, legitimidad, credibilidad y capacidad operativa de la organización social, además de identificar fortalezas y debilidades en los procesos del Balanced scorecard, cuantificados y medidos desde las perspectivas de los siguientes sistemas: nivel de resultados, estado de los activos estratégicos, direccionamiento en el ambiente interno y externo y estado de las relaciones.

Concretamente las 5 perspectivas que canalizan la condición inicial de todas las organizaciones establecerán sus resultados y análisis basándose en el grado de establecimiento y práctica de los indicadores (medidos porcentualmente) que las constituyen implementando promedios generales; es pertinente aclarar que al implementar promedios, algunas calificaciones muy altas o bajas de las organizaciones marcaran ciertas tendencias, que pueden causar un análisis sesgado, por tal razón las Graficas a implementar, permitirán crear un análisis claro y fidedigno a la realidad. Para Finalizar el capítulo, el análisis general de las organizaciones utilizara los promedio generales de las próximas perspectivas a explicar.

## 7.1. Perspectiva Aprendizaje E Innovación

Esta primera perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, reflejando su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las de su personal, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras de la institución (Fund. Saldarriaga Concha, 2007).

A continuación se presentara en el *cuadro N° 2*, los indicadores concernientes a la Perspectiva Aprendizaje e Innovación y los porcentajes alcanzados que permiten medir la perspectiva.

*Cuadro No 2. contenido*

Indicadores asociados a la Perspectiva Aprendizaje e Innovación

<b><i>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN.</i></b>		
	<b><i>Peso porcentual de los indicadores.</i></b>	<b><i>Porcentaje promedio de grado desarrollado de los indicadores.</i></b>
<b>Motivación y Compromiso</b>	<b>22%</b>	<b>70%</b>
<b>Responsabilidades y Roles</b>	<b>20%</b>	<b>63%</b>
<b>Gobernabilidad</b>	<b>20%</b>	<b>64%</b>
<b>Propuesta / Modelo</b>	<b>19%</b>	<b>60%</b>
<b>Metodología</b>	<b>18%</b>	<b>57%</b>
<b><i>PROMEDIO DE TODAS LAS FUNDACIONES.</i></b>	<b>100%</b>	<b>63%</b>

*Nota:* cálculos realizados por el autor, basando en la herramienta PreDES.

Las 29 organizaciones arrojaron en promedio 63% de gestión en esta primera perspectiva, mostrando el aceptable alcance de los objetivos e indicadores que utilizan como cimientos para el futuro desempeño de las organizaciones sociales.

En el estado ideal, el efectivo desarrollo de los 5 indicadores harían competitiva a la organización, sin embargo el porcentaje de la perspectiva demuestra que existe mayor enfoque en algunos, por ejemplo, según las organizaciones, desarrollar la motivación y el compromiso merece mayor atención que practicar la metodología (los indicadores funcionan transversalmente en todas las perspectivas, por lo cual otorgar mayor importancia a algunos solo dependerá de la realidad, lugar, periodo, necesidades, comunidad objetivo, entre otras variables, lo anterior no indica si es bueno o malo), demostrando que al dedicar mayor esfuerzo a algunos indicadores, afectara el desempeño de los demás, al contar con recursos limitados (tiempo, personal, financieros, entre otros), es decir, observando el grado de práctica de la metodología, vemos que es significativamente menor que el grado de práctica del primer indicador, sustentando la anterior conclusión.

En general, el grado de práctica en cada indicador es admisible, pues oscilan los valores entre 57% y 70%, justificando el comportamiento aceptable de la perspectiva sin embargo, a continuación se describe el significado de cada indicador y su respectivo análisis para comprender totalmente el contexto de las organizaciones y obtener un análisis detallado.

### **7.1.1. Motivación y Compromiso.**

Este indicador determina el nivel de fuerza, determinación, entusiasmo y entrega de las personas al trabajo para lograr los resultados previstos. Cuando la estructura y los recursos externos faltan y existen desafíos y dificultades, es el nivel de motivación y compromiso de las personas lo que soluciona los problemas. Este nivel debe ser extendido a todas las personas y no solo a la junta directiva o fundadores, igualmente se requiere en los stakeholders, clientes y donantes.

Si bien la motivación es una condición interna en la persona, que nace de su riqueza personal: su convencimiento, generosidad, amor, disposición, interés, etc., también existen elementos externos que facilitan o promueven esta motivación y compromiso, tales como las comunicaciones, los niveles de reconocimiento y participación, y lo atractivo de la misión. (Fund. Saldarriaga concha, 2007)

En la *Cuadro No 2.*, el indicador de mayor peso es el presente, demostrando que desarrollar la motivación y compromiso de los involucrados es prioridad en la mayoría de organizaciones, principalmente por que se implementan diferentes estrategias según los stakeholders.

Este indicador se encuentra estrechamente ligado con el liderazgo estratégico, este constituye un proceso de conducción para perseguir una visión valiosa por el colectivo de un ente social. Su logro se alcanza mediante la motivación, el compromiso y el desarrollo integral de las facultades humanas de los seguidores, todo lo anterior permite dar vitalidad y por supuesto viabilidad a la organización (Agüera Ibáñez, 2004). Ahora, el instrumento

PreDES, clasifica a las fundaciones en las siguientes 5 categorías (La primera categoría indica el peor estado y la quinta categoría indica en estado ideal, es decir una excelente gestión del indicador).

*Cuadro N° 3.*

Motivacion y Compromiso

<b>Categorías</b>	<b>Grado de Motivación y Compromiso en cada Categoría</b>	<b>Categorización Según el Grado de práctica del indicador.</b>	<b>N° de Organizaciones por Categoría (frecuencia)</b>
<b>1<sup>a</sup></b>	0%-20%	0%	0
<b>2<sup>a</sup></b>	21%-40%	7%	2
<b>3<sup>a</sup></b>	41%-60%	38%	11
<b>4<sup>a</sup></b>	61%-80%	52%	15
<b>5<sup>a</sup></b>	81%-100%	3%	1
<b>Promedio del grado de práctica del indicador por las organizaciones</b>		70%	29

*Nota:* Cálculos realizados por el Autor. Basado en instrumento PreDES

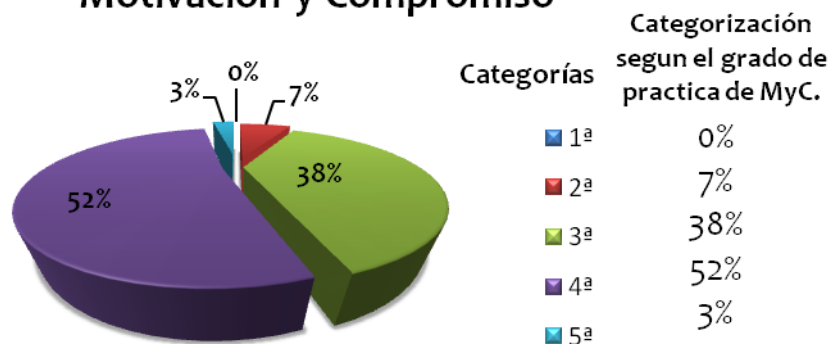
Para iniciar el análisis de este indicador, El *cuadro No 3*, revela que en promedio las organizaciones sociales se ubican en la 4<sup>a</sup> categoría, logrando alcanzar entre el 61% y 80% de las estrategias concordantes a generar motivación y compromiso en sus stakeholders, en este estado las organizaciones tienen un elevado nivel de compromiso y dedicación, demostrando que en ausencia de estructura y recursos externos lo que genera dificultades, la organización se recuperara, pues trabajan por encontrar las verdaderas causas.

El liderazgo al respecto es muy bueno, debido a las favorables condiciones e instrumentos que proporcionan las organizaciones, como el sistema formal de información que desarrollan algunas, pero se necesita un excelente nivel de liderazgo para potencializar el



impacto de los involucrados, en la sociedad atendida. Por medio de este análisis podemos observar como la muestra se concentra en la tercera y cuarta categoría, destacando el estado intermediario de las organizaciones.

### Categorización Según el Grado de Motivación y Compromiso



*Grafico No. 3* Categorización De Las organizaciones Sociales Según el Grado de Práctica De Motivación y Compromiso. Fuente: Cálculos realizados por el Autor.

De manera detallada, en la primera categoría no se ubica ninguna organización de la muestra, lo cual es positivo, ya que esta corresponde a la peor situación en la que se podría encontrar cualquier institución, pues tan solo desarrollarían el 20% de la gestión pertinente al indicar, lo que proporcionaría un bajo nivel de liderazgo, compromiso y motivación que anulan el impacto previsto en la sociedad.

Para la segunda categoría, la *Grafica No 3*, revela la ubicación del 7%, equivalentes a 2 organizaciones de las 29 en total. Estas organizaciones tienen un nivel de compromiso y dedicación un poco más allá del estricto cumplimiento de las obligaciones, donde son bajos los niveles de reconocimiento y compensación; además la comunicación informal genera un bajo nivel de conocimiento de la organización dando a conocer en alguna medida

las metas, los indicadores y los resultados, y de forma general prevalece el bajo nivel de liderazgo de los involucrados.

Por otra parte, el segundo porcentaje relevante de organizaciones se ubican en la Tercera categoría con un 38% de participación, concretamente 11 instituciones desarrollan entre el 41% y 60% de las metas enfocadas a crear un nivel de compromiso y dedicación en sus stakeholders. El nivel alcanzado es bueno, por la implementan actividades organizacionales orientadas a desarrollar el compromiso, además la buena comunicación interna y externa consigue que las personas se identifiquen con los programas y las metas (transmitiendo la visión, valores, retos, así como las metas, los indicadores y los resultados de la institución), especialmente para resolver los problemas. Por lo anterior las organizaciones desarrollan las mínimas condiciones, y niveles de reconocimiento y compensación concordantes con políticas, para que el liderazgo al respecto sea bueno.

La cuarta categoría es la más representativa, 15 organizaciones que representan el 52%, demuestran un elevado nivel de compromiso y dedicación, consiguiendo entre el 61% y 80% de las estrategias enfocadas a esta variable, Estas organizaciones emprenden iniciativas que permiten a los stakeholders identificarse con sus programas y metas (incluidas en la formulación estratégica), motivándolas para que resuelvan los problemas. Dentro de las iniciativas emprendidas que permiten favorables condiciones e instrumentos para desenvolver un buen nivel de liderazgo, se encuentran las actividades organizacionales dedicadas a desarrollar el compromiso de las personas, esclareciendo niveles de reconocimiento y compensación a través de sus políticas también, implementan

un sistema formal de información, permitiendo un buena gestión de comunicar (los valores, visión y retos, metas, indicadores y resultados) todo lo pertinente e importante para la organización.

Finalmente en la quinta categoría, solo en 3% de las organizaciones, es decir una institución alcanzo el estado ideal, indicando que el nivel de compromiso y dedicación es excelente. Esta única organización, se desenvuelve en el estado ideal que ha logrado establecer por medio de estrategias, como establecer procesos y actividades organizacionales dedicadas a desarrollar compromiso y dedicación, por consiguiente las personas se identifican completamente con los programas y las metas de la institución (la formulación estratégica) para trabajar encaminados en la soluciones de los principales problemas, facultando a la organización a instaurar niveles de reconocimiento y compensación concordantes con sus propias políticas. Existe un sistema formal de información, garantizando la completa gestión de la comunicación interna y externa de la institución, alcanzando un excelente conocimiento (Valores, Visión retos, así como de las metas, indicadores y los resultados de la institución) por parte de los stakeholders. Todo lo anterior proporciona condiciones e instrumentos que apoyan a potencializar las personas y alcanzar un excelente nivel de liderazgo.

### **7.1.2. Responsabilidades y Roles.**

El indicador responsabilidades y roles, es el segundo indicador que incide en la actual perspectiva, se refiere a la existencia de roles y responsabilidades definidos, clarificados y conocidos por todos, así como a la existencia de responsables en todas las áreas y aspectos de la institución (Fund. Saldarriaga concha, 2007). Cada rol y nivel de responsabilidad requerirá de un mayor nivel de involucramiento con la organización, la importancia radica en que todo proceso emprendido con sus tareas específicas deben estar circunscritas a unidades organizativas, donde los responsables deben coordinarlas. Realizado lo anterior las organizaciones sociales deben asociar el personal con las actividades, lo ideal es que dicho personal tenga características compatibles con los cargos y su papel dentro de la organización, para no alterar el objetivo establecido, ni implementar incorrectamente modificaciones.

En la *Cuadro No 4*. Se observa que el promedio del grado de practica del vigente indicador es 63%, indicando que la mayoría de organizaciones se caracterizan por crear todos los roles necesarios, teniendo la capacidad de estipular los roles claves, para la oportuna toma de decisiones, ejecución de los procesos y programas en el ambiente interno y externo. Para entonces la institución tendrá la suficiente información y habilidad para asignar la persona adecuada para las responsabilidades y actividades que deberá ejercer en dicho rol y aunque sigan existiendo conflictos entre roles, ya se cuenta con mecanismos para resolverlos.

Teniendo en cuenta lo anterior se logra la clarificación y la comunicación para evitar intervención innecesaria y crear sinergia que mejorara los resultados. Para este estado la

gran mayoría de las organizaciones carecen de procedimiento sistemático que les permita revisar y actualizar los roles y responsabilidades, que permitiría ejercer un seguimiento del rendimiento, para luego emplear estrategias que permitan un excelente rendimiento o mejorar la toma de decisiones.

*Cuadro No 4.*

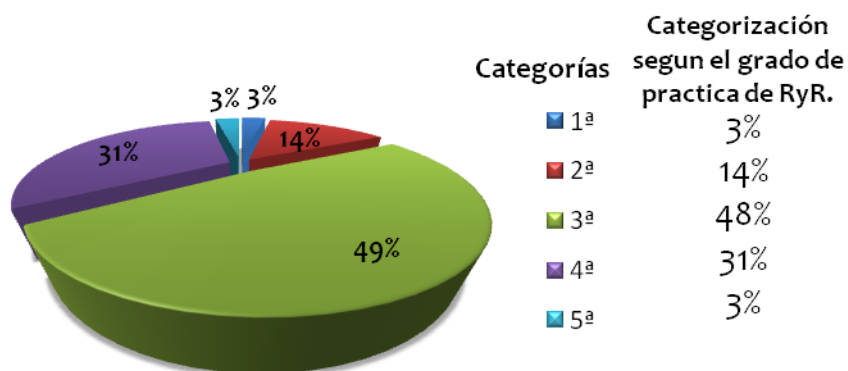
Responsabilidad y Roles

<b>Categorías</b>	<b>Grado de Responsabilidad y Roles en cada Categoría</b>	<b>Categorización Según el Grado de práctica del indicador.</b>	<b>N° de Organizaciones por Categoría (frecuencia)</b>
<b>1<sup>a</sup></b>	0%-20%	3%	1
<b>2<sup>a</sup></b>	21%-40%	14%	4
<b>3<sup>a</sup></b>	41%-60%	48%	14
<b>4<sup>a</sup></b>	61%-80%	31%	9
<b>5<sup>a</sup></b>	81%-100%	3%	1
<b>Promedio del grado de práctica del indicador por las organizaciones</b>		63%	29

*Nota:* Cálculos realizados por el Autor. Basado en instrumento PreDES

Como se evidencia en la *Grafica No 4*, para la primera categoria se ubico el 3%, correspondiente a una organización caracterizada por no definir, clarificar ni comunicar roles y responsabilidades en la organización, creando un ambiente hostil en donde el esfuerzo de las personas no está enfocado, tornando ineficiente su desempeño y dificultando reconocer sus esfuerzos. La mayor gravedad de esta organización se produce cuando existen áreas y asuntos sin responsable, causando el entorpecimiento y dilatamiento de los procesos, reflejándose en los conflictos (internos y externos) de roles y de intereses, que se obstaculiza resolverlos porque la organizaciones no definen claramente dichos mecanismos.

## Categorización Según el Grado de práctica de Responsabilidad y Roles



*Grafica No. 4* Categorización de las organizaciones sociales según el grado de práctica de Responsabilidad y Roles Fuente: Cálculos realizados por el Autor.

Llegando a la segunda categoría, se evidencian que 14% de las organizaciones, desarrollan entre el 21% y 40% de la gestión pertinente a la definición de roles y responsabilidades. Se identifican al definir y clarificar algunos roles y responsabilidades, sin embargo, aún se desconocen los roles de las personas claves en la empresa, como algunas áreas y asuntos sin responsables, obstaculizando la toma de decisiones y desarrollo de proyectos.

L mayoría de fundaciones con una participación del 48%, cumplen con las características para ubicarlas en la tercera categoría, desempeñando entre el 41% y el 60% de las metas del actual indicador. Las 14 organizaciones se identifican principalmente porque los roles y responsabilidades en la empresa están definidas y clarificadas, lo que permite clarificar los roles de las personas claves, por lo cual la toma de decisiones y desarrollo de los proyectos

es más eficiente, además hay muy pocos asunto sin responsables. Por lo anterior hay pocos conflictos de roles y en caso de presentarse hay mecanismos para resolverlos.

De las diez, organizaciones restantes, nueve correspondiente al 31%, se encuentran ubicadas en la cuarta categoría demostrando su buen estado, pero no el ideal. Las organizaciones se caracterizan por que todos los roles y responsabilidades están definidas y clarificadas, son conocidos por todos los involucrados incluyendo aquellos cargos claves y críticos en la institución. Prácticamente no hay conflictos de roles y cuando aparecen se cuenta con mecanismos para resolverlos.

Tan solo falta por ubicar a una organización, que cuenta con el estado ideal para definir, aclarar, desarrollar y publicar todos los roles y responsabilidades en la organización especialmente las áreas y asuntos críticos, logrando alcanzar el 100% de las metas propuestas para este indicador. Tal característica la ubican en la quinta categoría. Bajo estas condiciones se puede contar con un procedimiento sistemático para revisar y actualizar los roles y responsabilidades, que permite mejorar la asignación de los roles y sus responsabilidades como mejorar los procesos al interior de la organización. Por tal razón no hay conflicto de roles.

### ***7.1.3. Gobernabilidad***

Por gobernabilidad se entiende la relación formal y sistemática frente a la junta directiva, que comprende una comunicación clara, información transparente, participación efectiva, relaciones de cooperación y programas para mantener el interés, la participación y la colaboración de los miembros de junta en el desarrollo y sostenibilidad de la institución (Fundación Saldarriaga Concha,2007).

En las organizaciones no gubernamentales, la estructura de gobernabilidad proporciona una función de vigilancia y es responsable de actuar en nombre de sus miembros por el bien público. Dicha gobernabilidad se concibe como el punto en el cual se juntan los ámbitos internos y externos, ejercida por una junta directiva, la cual debe estar al tanto de los dos ámbitos, determina si puede sostener las metas de la organización y si esta coincidiendo con las metas nacionales de desarrollo. Es entonces el nivel de gobernabilidad donde se resuelven los conflictos de interés, se discuten y solucionan de manera oportuna las cuestiones de políticas, se fijan políticas organizacionales y se aprueban los presupuestos de capital y de operación ( Lusthaus,2002).

Con un promedio arrojado de 64% para el indicador de Gobernabilidad, las organizaciones en la ciudad se encuentran en una condición aceptable y favorable, encontrándose la mayoría en la tercera categoría.



Cuadro No 5.

Gobernabilidad.

<b>Categorías</b>	<b>Grado de Gobernabilidad en cada Categoría</b>	<b>Categorización Según el Grado de práctica del indicador</b>	<b>Nº de Organizaciones por Categoría (frecuencia)</b>
<b>1<sup>a</sup></b>	0%-20%	7%	2
<b>2<sup>a</sup></b>	21%-40%	17%	5
<b>3<sup>a</sup></b>	41%-60%	28%	8
<b>4<sup>a</sup></b>	61%-80%	45%	13
<b>5<sup>a</sup></b>	81%-100%	3%	1
<b>Promedio del grado de práctica del indicador por las organizaciones</b>		64%	29

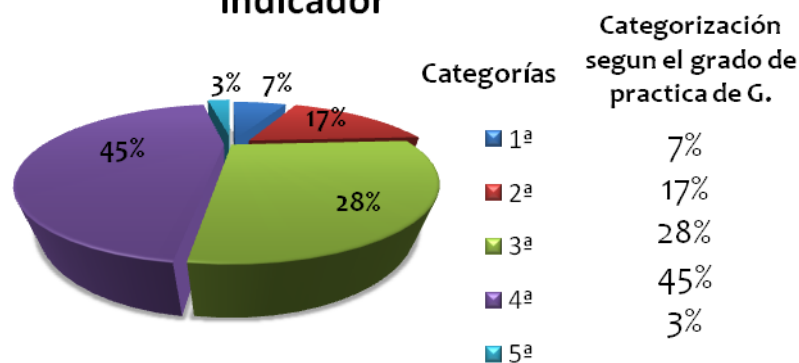
*Nota:* Cálculos realizados por el Autor. Basado en instrumento PreDES

Estas instituciones presentan una junta directiva efectiva al reunirse regularmente, encontrándose muy comprometida, tendiendo a ser eficiente con los recursos y objetivos, pero aun carece o no desarrollan la dimensión estratégica, que no permite tomar decisiones acertadas, según lo exijan las circunstancias de las organizaciones. Por lo tanto el direccionamiento estratégico es admisible y el objetivo principal que es determinan el futuro y la posición competitiva de la organización en el sector de empresas sociales se dificulta para todos los involucrados.

Dicha Junta directiva trabaja muy bien en el corto plazo, y tiene la capacidad de percibir algunos problemas de largo plazo y de supervivencia, indicando que tiene alguna visión y un plan de trabajo a largo plazo, que permite tener un poco de ventaja al detectar oportunidades futuras, pero la posibilidad para adaptarse al entorno se dificultad, pues en un estudio realizado por Gray & Ariss,1985; Van de Ven & Poole, 1995, aclaran que la estrategia de la empresa actúe como vehículo a través del cual la empresa coalinea sus operaciones internas con su entorno externo.

Otro aspecto positivo, es visto cuando el liderazgo de la junta directiva, es percibido por los miembros, los cuales se identifican y tienen claridad en la visión, llevándolos a que contribuyan activamente con sus contactos a conseguir o a facilitar la consecución de los recursos que requiere la organización. De tal manera que se tienen actividades regulares para comunicarles los resultados y actividades de la institución, pero deben pasar a establecer espacios formales (comisiones, comités, grupo de trabajos, simposios, etc.) para asegurar la participación de los stakeholders, conocer los cambios en el entorno, estructura, mejora de la efectividad de las tareas y realizar cambios de normas organizativas.

### Categorización Según el Grado de práctica del indicador



*Grafica No. 5* Categorización De Las organizaciones Sociales Según el Grado de Práctica De Gobernabilidad. Fuente: Cálculos realizados por el Autor.

A continuación, mediante la *Grafica No 5*. Se expondrá la frecuencia, con la cual las organizaciones se clasifican.

Para la categoría número uno, se encuentran posicionadas el 7%, correspondiente a 2 organizaciones. Su principal característica es la falta de definición y ausencia de una Junta

Directiva, que nos demuestra el estado crítico de estas. Las consecuencias son graves, ya que al carecer de junta directiva, nadie toma las decisiones más relevantes y ni direcciona los procesos en la organización, llevando a que el impacto sea casi nulo en la sociedad.

Las siguientes 5 organizaciones, representantes del 17%, se hallan en la segunda categoría. A diferencia de la anterior categoría, estas organizaciones definen su junta directiva pero, es inoperante es decir, aunque los roles y responsabilidades están definidos, el liderazgo y direccionamiento dentro de la institución por dichas personas es nulo, lo anterior con lleva a ejecutar ciertos procesos pero que en algún momento se transforman en una dificultad para los involucrados.

A continuación, las características de la tercera categoría se ven representada por 28% organizaciones. Dichas instituciones gozan de una junta directiva operante reuniéndose regularmente y careciendo de direccionamiento estratégico.

Dichas Juntas Directivas, se caracterizan por su visión a Corto plazo (trabajando en problemas urgentes), es decir, cuando carecen de una visión clara y de largo plazo, que permita proyectar el plan de trabajo. La anterior característica anula la capacidad de prever inconvenientes futuros o descubrir oportunidades, causando un círculo entre resolver actuales problemas, cuando simultáneamente se crean o presentan otros, concediendo trabajar siempre en el corto plazo. En cuanto a los miembros, se observa la contribución activa con sus contactos a conseguir o a facilitar la consecución de los recursos que requiere la organización, aunque debería ser una las prioridades de la Junta directiva. En

cuanto a la comunicación se tienen actividades informales donde se comparten los resultados y actividades de la dirección.

En estado favorable se encuentran 13 organizaciones, representantes del 45%. Estas instituciones presentan una junta directiva efectiva, encontrándose muy comprometida, tendiendo a ser eficiente con los recursos y objetivos, pero aun carece o no desarrolla la dimensión estratégica. Dicha Junta directiva trabaja muy bien en el corto plazo, pero tiene la capacidad de percibir algunos problemas de largo plazo y de supervivencia, indicando que tiene alguna visión y un plan de trabajo a largo plazo, que permite tener un poco de ventaja al detectar oportunidades futuras. Al observar el liderazgo de la junta directiva los miembros contribuyen activamente con sus contactos a conseguir los recursos que requiere la organización, por estar identificados y tener claridad de alguna visión. De tal manera que se tienen actividades regulares para comunicarles los resultados y actividades de la institución.

Y para terminar, tan solo una fundación logro cumplir con las siguientes características que la ubican en estado ideal. La empresa tiene una junta directiva muy efectiva gracias a su visión estratégica en la toma de decisiones o ejecuciones de estrategias, programas o procesos para alcanzar los objetivos propuestos. Además cuentan con una programación planeada, permitiendo que no solo se trabaje sobre el corto plazo, sino que se atiende las situaciones de largo plazo, de supervivencia que ayuda a crear una ventaja competitiva. La dimensión estratégica desarrollada por la junta directiva, es transmitida, proveyendo un claro direccionamiento a todos los miembros de la organización, además de hacer

regularmente seguimiento a las actividades de la empresa, ocasionando que los miembros contribuyen activamente a conseguir o a facilitar la consecución de los recursos que se requieren. Se organizan actividades regulares para comunicarles los desarrollos de la organización a través de espacios formalmente establecidos (comisiones, comités, grupos de trabajo, etc.) para facilitar la participación de los todos los stakeholder.

#### ***7.1.4. Propuesta y/o Modelo***

La propuesta se analiza desde el punto de vista de su claridad conceptual, de su articulación (todas las piezas casan y se ajustan), y de la lógica de su estructuración (se cuentan y/o se tienen previstos todos los elementos críticos para dar el resultado previsto). Es importante que la propuesta sea conocida por todos y que esté sistematizada; escrita, para que todos puedan conocerla y trabajarla, y pueda ser objeto de revisión, análisis y mejoramiento. (Fundación Saldarriaga y Concha, 2007).

La importancia de lo anterior se refleja en todas las anteriores indicadores, especialmente en la creación de la estructura organizacional (por ejemplo a través de organigramas) que regirá los documentos para definir las políticas y modelos implementados para alcanzar la calidad en sus servicios o productos y documentos que detallen los objetivos y funciones existentes, además es trascendental que tengan en cuenta las condiciones que ofrezcan las instituciones gubernamentales así como la realidad de este tipo de organizaciones.

Cuadro No 6.

Propuesta y Modelo

<b>Categorías</b>	<b>Grado de Propuesto y/o Modelo en cada Categoría</b>	<b>Categorización Según el Grado de práctica del indicador</b>	<b>Nº de Organizaciones por Categoría (frecuencia)</b>
1 <sup>a</sup>	0%-20%	7%	2
2 <sup>a</sup>	21%-40%	21%	6
3 <sup>a</sup>	41%-60%	41%	12
4 <sup>a</sup>	61%-80%	28%	8
5 <sup>a</sup>	81%-100%	3%	1
<b>Promedio del grado de práctica del indicador por las organizaciones</b>		60%	29

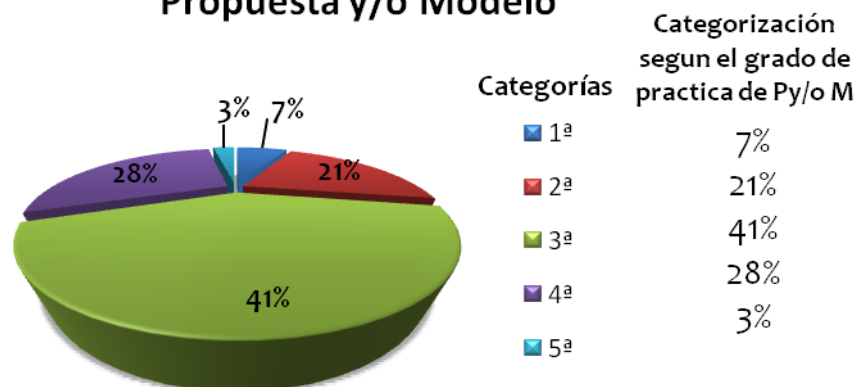
*Nota:* Cálculos realizados por el Autor. Basado en instrumento PreDES

El promedio de 60% arrojado por las organizaciones las cataloga en la tercera categoría, caracterizándose, porque trabajan bajo una propuesta y/o Modelo con coherencia básica, conteniendo objetivo general y propósito de la organización, por lo cual se percibe claridad conceptual en lo que hace y realiza. Basados en lo anterior la organización y los involucrados tienen alguna claridad acerca de la diferencia de esta propuesta con las demás del medio. Sin embargo existen fallas en la articulación y lógica de su estructuración, porque existen elementos menores de la propuesta desarticulados (no se cuentan y/o se tienen previstos todos los elementos, si bien estos no son críticos pueden afectar el resultado previsto), lo que no permite obtener una ventaja competitiva, ya que existe un colección de partes y no un sistema completo.

Teniendo en cuenta lo anterior la organización no puede desarrollar un modelo sistemático, pues todos los elementos se deben aglomerar a lo largo del tiempo para operar con un propósito en común, por lo cual presentan algunos problemas. Aunque, ocurre lo anterior,

la propuesta y/o Modelo es conocida por las personas de la organización, permitiendo que se trabaje desde la propuesta y/o modelo básico que se tiene.

### Categorización Según el Grado de práctica de Propuesta y/o Modelo



*Grafica No. 6* Categorización De Las organizaciones Sociales Según el Grado de Práctica De Propuesta y/o Modelo. Fuente: Cálculos realizados por el Autor.

La preliminar grafica, muestra que 7% de las organizaciones, no tienen claridad en muchos elementos de su que hacer (propuesta y/o modelo bajo el que se trabaja) afectando principalmente, su capacidad de desarrollar un modelo sistemático de la propuesta, debido a la desarticulación de sus elementos, y falta de coherencia entre lo que se estipula y lo aplicado. Adicional, las personas de la empresa no conocen la propuesta formalmente, por consiguiente al no tener claridad al interior de la fundación, tampoco se determina la diferencia y ventaja de esta propuesta, de las existentes en el medio.

Para las siguientes 6 organizaciones, equivalentes al 21% de la muestra, y al igual que en la anterior categoría, no tienen un modelo sistemático de la propuesta y/o Modelo, a pesar de que existe mayor claridad en muchos elementos de su que hacer. La mayor consecuencia es la inestabilidad que refleja la organización en el sector y la poca claridad acerca de la

diferencia de esta propuesta con las del medio, al no poseer un marco de referencia o dicho modelo sistematizado, aunque al interior de la organización las personas conozcan en parte la propuesta.

En la tercera categoría se ubica el 41% de las organizaciones, que también se caracterizan por no tener un modelo sistemático pero, a diferencia de las anteriores categorías hay elementos menores desarticulados y existe claridad en lo que hace brindando coherencia básica a la propuesta de trabajo, ayudando a diferenciar la propuesta y/o modelo con las del medio. Por lo demás las personas de la empresa la conocen.

En lo que se refiere a la cuarta categoría, el 28% de las instituciones, se determinan como organizaciones con un modelo sistemático, con total claridad en lo que se hace, y aunque falta integrar algunos elementos, la propuesta de trabajo se hace coherente y es conocida absolutamente por las personas de la empresa, brindando total claridad acerca de la diferencia de esta propuesta del medio.

Y de nuevo para la última categoría, solo el 3% se encuentra en esta categoría, su principal característica es que hay completa claridad en lo que se hace, por lo cual la propuesta de trabajo es totalmente coherente, es decir se realiza lo que se propone y promueve. Se logra el objetivo de ser conocida muy bien por las personas de la empresa. Y se cuenta con un modelo sistemático, que logra la integración y articulación de todos los elementos. Por supuesto se tiene completa claridad acerca de la diferencia de esta propuesta con las demás del medio.



### 7.1.5. Metodología

Se debe hacer énfasis en los elementos básicos que le dan sentido a la institución. Cuáles son sus bases científicas, pedagógicas, gubernativas y económicas (metodología bajo la que funcionan) que articulan este tipo de empresas (fundación Saldarriaga Concha, 2007).

Este último indicador, es el de menor peso con 18% en la actual perspectiva, Aprendizaje e Innovación, indicándonos que las empresas sociales en general no enfocan muchos esfuerzos para promover la metodología bajo la cual se rige la organización. La importancia de este indicador, radica en su visualización, como una herramienta de trabajo y planeación de pasos y métodos que indique a la empresa su relación al interior y con el sector y considerar ciertas situaciones de cambio, para generar el producto de los procesos emprendidos al interior de la organización y por consiguiente alcanzar su misión y objetivos.

Cuadro No 7.

Metodología

<b>Categorías</b>	<b>Grado de Metodología en cada Categoría</b>	<b>Categorización Según el Grado de práctica del indicador</b>	<b>N° de Organizaciones por Categoría (Frecuencia)</b>
<b>1<sup>a</sup></b>	0%-20%	7%	2
<b>2<sup>a</sup></b>	21%-40%	17%	5
<b>3<sup>a</sup></b>	41%-60%	62%	18
<b>4<sup>a</sup></b>	61%-80%	10%	3
<b>5<sup>a</sup></b>	81%-100%	3%	1
<b>Promedio del grado de práctica del indicador por las organizaciones</b>		57%	29

*Nota:* Cálculos realizados por el Autor. Basado en instrumento PreDES

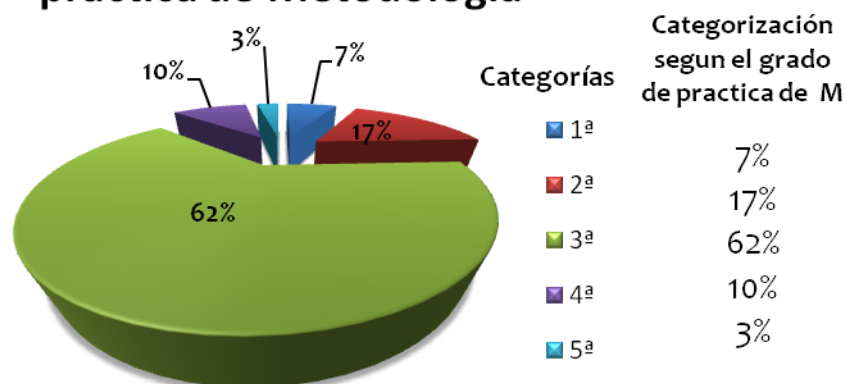
Para este ultimo indicador en la perspectiva de innovación y aprendizaje, el promedio arrojado por las organizaciones es 57%, ubicándolos en la tercera categoría.

Teniendo en cuenta lo anterior, en promedio la mayoría se caracterizan por tener una metodología formalizada, asociada con el objetivo de la institución, pero cabe resaltar que se encuentra estrechamente relacionada con la coherencia básica que le ofrece la propuesta y/ Modelo implementados, y por consiguiente contar con los elementos básicos que le dan sentido a la institución (bases científicas, pedagógicas, gubernativas y económicas). Esta metodología es divulgada, compartida y aplicada por todas las persona de las áreas de soporte y las áreas de operación, obteniendo una buena interacción entre los equipos y los procesos y procedimientos emprendidos.

Las empresas sociales desarrollan entrenamientos al respecto, permitiendo que se tenga documentada gran parte de la metodología, sin embargo dicha documentación no son evaluadas, ni revisadas de manera regular y sistemática, por lo cual se ejercen procesos de mejora dentro de la institución, limitando tenuemente que se descubran las estructuras y procedimientos ideales y aplicables a la realidad la organización para hacerla totalmente eficiente y eficaz.

De manera detallada, el marco de referencia que generan los resultados de la clasificación, las caracteriza de la siguiente manera:

## Categorización Según el Grado de práctica de Metodología



*Grafica No. 7.* Categorización De Las organizaciones Sociales Según el Grado de Práctica De Metodología y poder concluir. Fuente: Cálculos realizados por el Autor.

En la primera categoría el 7% de las empresas sociales carecen de una metodología formalizada y asociada al objeto social de la institución que sea consistente para el desarrollo del trabajo en la empresa.

Para el siguiente 17% de las organizaciones sociales, que se encuentra en la segunda categoría, su principal característica es tener una metodología, la cual es compartida por todas las personas de las áreas de operación, y algunas personas en las áreas de soporte, existiendo un pequeño grupo ajenos a esta. La empresa desarrolla entrenamientos en los cuales es documentada y escrita parte de la metodología.

A continuación, la categoría donde se encuentra la mayoría de las organizaciones con un 62%, equivalente a 18 organizaciones sociales, se caracterizan al poseer una metodología asociada con el objeto social de la institución, la cual es divulgada, compartida y aplicada

por todas las persona de las áreas de soporte y de operación, obteniendo una buena interacción entre los equipos y sus trabajos.

Las empresas desarrollan entrenamientos al respecto, permitiendo que se tenga documentada gran parte de la metodología, sin embargo dicha documentación no son evaluadas estratégicamente, ni estudiadas, por tanto no hay proceso de mejora dentro de la institución.

Para la siguiente categoría, donde se encuentran ubicadas el 10% de las empresas, predomina la metodología implementada asociada con el objetivo social de la institución, es conocida y compartida completamente por todas las áreas de la empresa (de operación y soporte). Emprende entrenamientos formales, es decir con anterioridad se determinan los tiempos y espacios formales para realizarlos y se obtiene toda la documentación de la metodología, y aunque se implementen procesos de mejoras, basados en las evaluaciones, estos procesos no son sistemáticos.

Y para la quinta categoría, se repite el caso de los anteriores indicadores donde solo el 3% de las organizaciones sociales, es decir una fundación, se ubique en el estado ideal con respecto a esta primera perspectiva. La fundación califica su metodología implementada asociada con el objetivo social de la institución, que es conocida completamente por todas las áreas de la empresa (áreas de operación y soporte) y compartida, creando sinergia entre los involucrados y haciendo efectivo los procesos.

También los entrenamientos implementados son formales, ya que con anterioridad se determinan los tiempos y espacios formales para ejecutarlos. Se Logra la documentación

total de la metodología, y esta última se revisa y evalúa de manera regular y sistemática, para hacer las mejoras necesarias, administrativas, institucionales, financieras, entre otras.

## 7.2. Análisis Perspectiva De Aprendizaje E Innovación

Entre las organizaciones sociales, es predominante la existencia de una Junta directiva efectiva con las gestiones especialmente de corto plazo y algunos problemas de largo plazo o de supervivencia, esto podemos atribuirlo a la creación de los sistemas formales de información, esencial en todas las instituciones.

Estos sistemas contienen información sobre una organización y su entorno. Tres actividades básicas: entrada, procesamientos y salida, producen la información que las organizaciones necesitan.... Factores del entorno como clientes, proveedores, competidores, accionistas y agencias reguladoras interactúan con la organización y sus sistemas de información (Hermanos Laudon, 2004, pág. 9). No obstante, dichas Juntas directivas carecen de dimensión estratégica, lo que implica grandes malestares al interior y exterior, reflejado en el insuficiente rendimiento que no permite de manera general a las organizaciones realizar los cambios pertinentes para crear valor, diferenciarse de las organizaciones del entorno, ser competitivas, alcanzar satisfactoriamente sus objetivos, aumentar el impacto en su población objetivo, o simplemente mantenerse en el largo plazo.

Este aspecto, afecta directa e indirectamente toda la empresa social, y es el criterio que permite definir las causas no es posible mediante el actual estudio, pues irían desde la percepción que tienen sus fundadores de la filantropía hasta la historia de las

prácticas de servicio social en Colombia enmarcada por acontecimientos<sup>20</sup>, pero definitivamente son las consecuencias las que definen de manera general las organizaciones sociales en la ciudad.

Parte de la dimensión estratégica, es constituida por la visión estratégica y planificación estratégica que es soportada por la metodología. Según miguel Arjona Torres, la visión es el elemento único y diferenciador de la competencia y el proceso de establecer la visión estratégica se refiere a la capacidad de crear nuevos modelos de empresa y no, únicamente, de proyectar los actuales, y utiliza como técnicas la creatividad, la imaginación y la intuición. Este proceso se observa en las organizaciones sociales de Cartagena de manera parcial.

En primer lugar, la mayoría de organizaciones sociales, tienen la capacidad de construir la propuesta y/o Modelo con coherencia básica (aun tiene elementos menores desarticulados), determinando los objetivos e indicadores de la plataforma para el funcionamiento de las organizaciones, implementado el sistema formal de información. Pero es la falta de visión estratégica, la que no permite crear un modelo sistemático de la misma, reduciéndose a la conclusión que la efectiva creación del sistema formal de información, no es concordante con su implementación; la información acerca del entorno en general, cambios en políticas reguladoras, en tecnología, así como de nuevas tendencias, entre otras variables, no es representativa para las organizaciones, ya que su poca dimensión estratégica no permite que la tecnología implementada agregue total coherencia y valor a la propuesta y/o modelo.

---

<sup>20</sup> Sanborn, C. A., Portocarrero S.m, F., La filantropía ‘realmente existente’ en América Latina Departamento de Ciencias Sociales y Políticas, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Además no permite que la junta directiva ni los involucrados desarrollen una visión y un plan de trabajo a largo plazo.

Otro elemento de la carente dimensión estratégica en las juntas directivas, es la planificación estratégica. Según Miguel Arjona Torres en su libro, Dirección estratégica, Un Enfoque Practico, a definición de planeación estratégica es un proceso formal que se refiere al análisis de posiciones competitivas, y a la proyección de estados actuales hacia una nueva posición competitiva; cabe resaltar que está totalmente ligada al direccionamiento que desplieguen los directivos, y que en el caso de Cartagena son muy pocas las que lo ejercen.

Entonces, es visible otra consecuencia de la falta de direccionamiento estratégico a los miembros de la dirección y en general a todos los trabajadores. La no integración de la planificación estratégica, que alinea los procesos al interior de las organizaciones, no permite construir la cultura organizacional para afianzar las acciones transformadoras de la institución. La construcción de una propuesta clara representa lo que quieren las juntas directivas o directivos dentro de las organizaciones brinda alguna claridad acerca de la diferencia de esta propuesta con las demás del medio, pero es muy poco direccionamiento, afectando la implementa de la planificación para hacer efectiva la metodología.

En este procesos la implementa del sistema formal de información es clave para tener claridad en lo que se hace, pero además para definir y clarificar los roles y responsabilidades especialmente en los asuntos críticos de la organización para la oportuna toma de decisiones, ejecución de los procesos y programas. Con lo anterior, los roles son conocidos por todos evitando intervenciones innecesarias y creando la sinergia necesaria entre el trabajo de los miembros, las ventajas son representativas, ya que permite que las

áreas de soporte y de la operación compartan la metodología, existan entrenamientos aunque sean informales y se tenga documentada gran parte de la metodología además de contar con mecanismos para resolver los pocos conflictos entre roles.

Pero otra reflexión demuestra que la mayoría de organizaciones no realizan gestión de rendimiento, lo que no permite hacer seguimientos, ni procesos de mejora sistemáticos en la metodología, tampoco crear procedimientos sistemáticos para revisar y actualizar los roles y responsabilidades, ni medir la efectividad de la estrategia o el impacto de los cambios del entorno en las organizaciones.

La no sistematización de la propuesta y la metodología, no permiten total coherencia a las actividades emprendidas en los demás sistemas, esto lleva a las organizaciones que realicen actividades regulares comunicando resultados y actividades de la institución, en vez, de crear espacios formalmente establecidos (comisiones, comités, grupos de trabajo, entre otros) que permitan el total involucramiento total de los stakeholders. En pocas palabras, las organizaciones poseen sistemas formales de información, pero no sistemas formales de comunicación.

A pesar de lo anterior, los espacios informales facilitan comunicar de manera clara la visión, los valores y retos de la organización para integrar sus pensamientos y funciones. Lo anterior es complementado por actividades organizacionales dedicadas a desarrollar el compromiso de las personas, por lo cual el nivel de compromiso y dedicación de sus miembros es elevado de manera general en la ciudad. El indicador de Motivación y compromiso se encuentra estrechamente relacionada con la gobernabilidad que ejerce la junta directiva en la institución, de manera que el grado de liderazgo que se perciba de la



junta directiva, será el mismo grado de motivación, compromiso y liderazgo que desarrollen los miembros, porque es su deber garantizar mínimas condiciones e instrumento para alcanzar un buen nivel de liderazgo dentro de las organizaciones. Lastimosamente el nivel de liderazgo en las fundaciones que hacen parte del programa es bueno y no excelente, lo que afecta el impacto en la población objetivo. Este nivel bueno de liderazgo permite tan solo que los miembros se identifiquen y compartan la visión, de manera que contribuyen activamente con sus contactos a conseguir o a facilitar la consecución de los recursos que requiere la organización y por parte de la organización a crear niveles de reconocimiento y compensación son concordantes con las políticas de la empresa.

Como conclusión para esta primera perspectiva, la mayoría de fundaciones tienen claridad de sus objetivos e indicadores los cuales sirven como plataforma del desempeño de la empresa, y desarrollar una pequeña visión del futuro, gracias a su juntas directivas, además el nivel de compromiso y dedicación es bueno, brindado las condiciones básicas para desarrollar un buen liderazgo, sin embargo la falta de dimensión estratégica, las falencias en la metodología y en la comunicación lo que obstaculiza la oportuna toma de decisiones de la junta directiva y la ejecución de esta por parte de todos los miembros de la organización.

### 7.3. Perspectiva De Desempeño Operativo

En esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de los stakeholders (Fund. Saldarriaga Concha, 2007). Es necesario analizar por medio del *Cuadro No 8*. Los indicadores de sistemas y procesos e informes financieros periódicos, los cuales determinan la Perspectiva de desempeño operativo, que afectan directamente la organización y la gestión de sus áreas.

*Cuadro No 8.*

Indicadores concernientes a la Perspectiva de  
desempeño operativo

***PERSPECTIVA 2. DESEMPEÑO OPERATIVO***

<b>Sistemas y Procesos</b>	49%
<b>Informes financieros periódicos</b>	51%
<b><i>Subtotal por Entidad</i></b>	<b>50%</b>

*Nota:* Cálculos realizados por el Autor.

#### 7.3.1. Sistema y procesos

Un proceso es una red de actividades vinculadas ordenadamente, las cuales se llevan a cabo en forma repetitiva y que utilizan recursos e información para transformar insumos en productos. Comprende desde el inicio del proceso hasta la satisfacción de las necesidades del cliente.

Se deben evaluar las características de los procesos, la claridad en el manejo y las posibilidades de mejora. Asimismo, se debe evaluar si los sistemas y procesos están definidos, controlados y asegurados, y la manera en que operan los sistemas de calidad y de

mejoramiento establecidos. (Fund. Saldarriaga Concha, 2007). Los sistemas cobran cada vez más importancia. Ya no es tan importante quien hace algo sino que lo haga bien, y en el momento oportuno. Cuando solo se disponían de controles internos estructurales, esto no era posible sin generar la necesidad de una costosa y laboriosa supervisión,..., los sistemas ofrecen oportunidades de control insospechada hace no demasiado tiempo. La fisiología (los sistemas) llega mucho más lejos en el control que la anatomía (las estructuras). (M. Fernández, 2003)

Es indispensable resaltar que cuando se implementa la gestión por proceso, esta incorpora las funciones inherentes a la administración tradicional (planeación, organización, dirección y control), creando un sistema integrado, que apoyándose en las posibilidades de la información da coherencia interna a los procesos empresariales actuando directamente en las transacciones. Además el sistema desarrolla propiedades esenciales que no tiene ninguna de las partes.

*Cuadro No 9.*

Sistemas y procesos

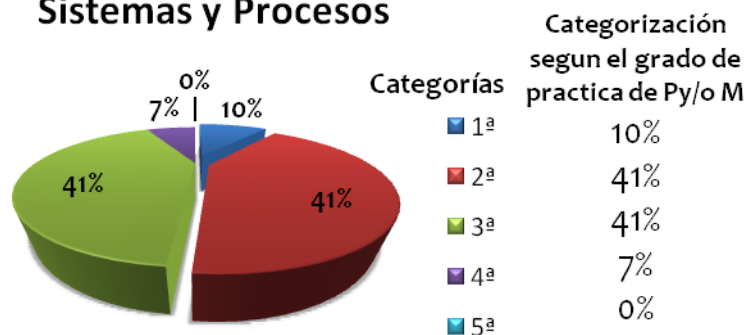
<b>Categorías</b>	<b>Grado de Sistema y Proceso en cada Categoría</b>	<b>Categorización Según el Grado de práctica del indicador</b>	<b>N° de Organizaciones por Categoría (Frecuencia)</b>
<b>1<sup>a</sup></b>	1%-20%	10%	3
<b>2<sup>a</sup></b>	21%-40%	41%	12
<b>3<sup>a</sup></b>	41%-60%	41%	12
<b>4<sup>a</sup></b>	61%-80%	7%	2
<b>5<sup>a</sup></b>	81%-100%	0%	0
<b>Promedio del grado de práctica del indicador por las organizaciones</b>		49%	29

*Nota:* Cálculos realizados por el Autor. Basado en instrumento PreDES.

De manera general las empresas se encuentran la segunda y tercera categoría, sus características más relevantes es la definición de los procesos claves y por consiguiente de los sistemas críticos para alcanzar los objetivos estratégicos y asegurar la satisfacción de la población a través, de la asignación de personas responsables del control y mejoramiento parcial de estos sin embargo, la gestión no es suficiente y deben alcanzar un mayor grado de control, aseguramiento de la calidad (Prestación del servicio, innovación, evaluación, seguimiento y control, atención, calidad, trazabilidad y documentación de la entrega del servicio) y mejoramiento de los procesos, pues las actividades que se implementan requieren un mayor grado de sistematización.

Ahora la *Grafica No 8*, demuestra la distribución porcentual de las 29 fundaciones en cada una de las categorías, determinadas por el Instrumento de prediagnóstico para empresas sociales.

### Categorización Según el Grado de practica de Sistemas y Procesos



*Grafica No. 8.* Categorización De Las organizaciones Sociales Según el Grado de Práctica De Sistemas y Procesos. Fuente: cálculos realizados por el autor

En la primera categoría se ubican 10% de las organizaciones, donde los procesos claves que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y críticos para el éxito de la operación no están definidos, controlados, ni asegurados y se debe en gran medida a la no asignación o falta de responsables por el control y mejora de dichos procesos. Por consiguiente, los sistemas tampoco se encuentran definidos, ni los recursos necesarios. Una de las consecuencias es que no existen procesos de mejora.

A continuación, la segunda categoría con 12 organizaciones correspondiente al 41% del total, se caracterizan porque algunos de los sistemas y procesos claves, incluyendo los recursos necesarios para el éxito de la operación de la empresa no están definidos, controlados, ni asegurada su calidad. Esto resulta de la no existencia de responsables por el control y mejoramiento de los procesos claves. Por lo cual no existen procesos de mejora.

Al igual que en la categoría anterior, en la tercera se ubica 41% de las organizaciones, las cuales en este indicador se caracterizan por que definen los sistemas y por consiguiente los procesos claves, incidiendo de manera significativa en los objetivos estratégicos y críticos en el éxito de la operación. En parte, se logra por la definición de responsables por el control y mejoramiento de los procesos claves del negocio, sin embargo falta someterlos a un mayor control y aseguramiento de la calidad. También implementan actividades de mejora pero se requiere que sean más sistemáticas.

El 7% restante de organizaciones, definen y controlan los sistemas y los procesos claves significativos para alcanzar éxito de la operación, faltando solamente someterlos a procesos de aseguramiento de la calidad. Logran implementar actividades sistemáticas de mejora en los procesos emprendidos. Para esto asignan responsables por el control y mejoramiento de la calidad de los procesos claves de la organización.

Por último, el 0%, es decir Ninguna de las 29 organizaciones en Cartagena, cumple con el estado ideal. En parte, ninguna fundación logra enfocar sus esfuerzos, para que los sistemas y procesos claves de la organización sean definidos, controlados y además sometidos a procesos de aseguramiento de la calidad (prestación del servicio, innovación, evaluación, seguimiento y control, la atención, grado de calidad, trazabilidad y documentación de la entrega del servicio), y tampoco despliegan actividades sistemáticas de mejora en dichos procesos dentro de la organización. Para lo anterior debe haber responsables por el control y mejoramiento de la calidad de los procesos claves.

### *7.3.2. Informes financieros*

Como toda institución, se deben tener sistemas de información periódicos que muestren en forma sistémica y estructurada sus resultados financieros: balance general, estado de resultados y Estado de Flujos de efectivo. (Fundación Concha,2007).

Aunque, no se ha definido una manera ideal de realizar los informes de las empresas sociales, su importancia radica en implementarlos como instrumentos para evaluar la relación inversión vs. Beneficios alcanzados para su población objetivo. Adicional, la

mayoría de los recursos provienen de fondos públicos del estado, recursos propios para fundaciones empresariales, familiares o de individuos, así como de cooperaciones internacionales, donde demostrar la transparencia y eficiencia a la hora de administrarlos es primordial para generar mayor confianza y principales logros de la empresa social.

Cuadro No 10.

Informes Financieros

<b>Categorías</b>	<b>Grado de Informes Financieros Periódicos en cada Categoría</b>	<b>Categorización Según el Grado de práctica del indicador</b>	<b>Nº de Organizaciones por Categoría (frecuencia)</b>
<b>1<sup>a</sup></b>	1%-20%	14%	4
<b>2<sup>a</sup></b>	21%-40%	31%	9
<b>3<sup>a</sup></b>	41%-60%	48%	14
<b>4<sup>a</sup></b>	61%-80%	7%	2
<b>5<sup>a</sup></b>	81%-100%	0%	0
<b>Promedio del grado de práctica del indicador por las organizaciones</b>		51%	29

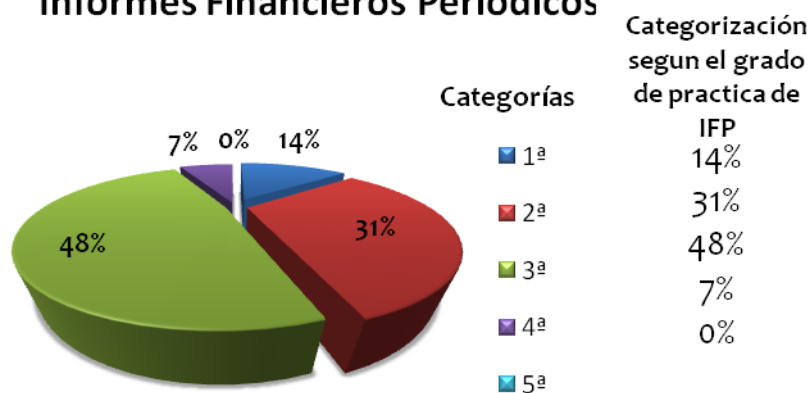
*Nota:* Cálculos realizados por el Autor. Basado en instrumento PreDES.

Para este indicador el promedio arrojado es de 51%, e igual que en la anterior se toma como referencia la tercera categoría.

Las organizaciones se caracterizan por generar e implementar mensualmente informes financieros, en este caso en particular, los informes básicos como, Balance general, estado de resultados y Estado de Flujos de efectivo. Pero se presenta una gran debilidad en cuanto a la implementación de la información, pues tan solo es manejada por la Dirección, omitiendo que las evaluaciones son de uso interno y externo y por consiguiente la importancia que representa para los demás stakeholders. Al mismo tiempo las políticas desarrolladas (económicas, reguladoras, de fiscalización, de inversión, de contraloría, entre

otras) carecen de claridad y sentido, implementándolas solo ellos. Las organizaciones deben implementar mejoras en esta variable, pues esta información y su adecuada interpretación y comunicación, es de gran utilidad para la toma de decisiones económicas de corto y largo plazo. El estado ideal a lograr es generar mensualmente informes financieros que se caractericen por la claridad de los datos y transparencia en la gestión, pues generan confianza y efectividad en la organización. Ejemplo de lo anterior es la Corporación Transparencia Por Colombia y su organización Red De ONGs Por La Transparencia.

### Categorización Según el Grado de practica de Informes Financieros Periodicos



*Grafica No. 9* Categorización De Las organizaciones Sociales Según el Grado de Práctica De Informes Financieros. Fuente: cálculos realizados por el autor

La *Grafica No. 9* muestra la eficiencia de las 29 organizaciones sociales con respecto a la presentación periódica de los informes financieros, que como ya se ha mencionado son de vital importancia.



El 14% es decir 4 organizaciones se caracterizan por no realizar, ni implementar ningún tipo de informe financiero mensualmente (Balance general, estado de resultados y Estado de Flujos de efectivo). Esto radica de manera negativa en el éxito de la organización para obtener el impacto deseado en la población objetivo es decir, conoce parcialmente su realidad y capacidad para actuar, al no estudiar la obtención y gestión del capital obtenido, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios para implementar sus activos. Situación demasiado crítica para una empresa social, en el caso de Cartagena donde la mayoría depende de donaciones hechas por el estado y particulares.

Relativo a la segunda categoría, 31% correspondiente a 9 organizaciones, se caracterizan por originar algunos informes financieros (Balance general, estado de resultados y Estado de Flujos de efectivo), pero esta información significativa para tomar decisiones claves no es consultada es decir, no se someten a estudios o evaluaciones, que determinarían los procesos más efectivos para cumplir con el objetivo principal de estas organizaciones.

Con mayor énfasis en la tercera categoría se ubica el 49% de las organizaciones sociales, que se caracterizan por implementar informes financiero mensuales (Balance general, estado de resultados y Estado de Flujos de efectivo), sin embargo no desarrollan políticas claras y tan solo son utilizados por la Dirección. Esto afecta negativamente la organización porque la presentación de estos estados financieros y sus evaluaciones son de uso interno y externo, dependiendo de las necesidades de los stakeholders. Esta información puede ser útil para la toma de decisiones económicas de corto y largo plazo. El estado ideal que deben alcanzar las empresas es ser más transparente y claros en los informes financieros, pues

generan confianza y efectividad en la organización. Ejemplo de lo anterior es la Corporación transparencia por Colombia y su organización RED DE ONGs POR LA TRANSPARENCIA.

Las últimas organizaciones, representando el 7%, se definen como empresas generadoras de informes financieros mensuales (Balance general, estado de resultados y Estado de Flujos de efectivo) y basados en estos se establecen políticas (políticas administrativas, financieras, de inversión, sociales, comerciales, tecnológicas, entre otras) para el bienestar de la organización; por otra parte la comunicación es efectiva ya que se hacen conocer los resultados, pero no hay análisis ni se logran compromisos contra ciertas medidas de actuación. Por último, ninguna organización se encuentra en una situación ideal o quinta categoría.

#### 7.4. Análisis Perspectiva De Desempeño Operativo

Para analizar el desempeño general de las organizaciones en la ciudad de Cartagena, es importante comprender la relación y complementación de los indicadores que constituyen esta perspectiva. La implementación de sistemas y procesos como de informes financieros periódicamente, permiten la construcción de indicadores de rendimiento empresarial, que facilitan estudiar el desempeño no solo operativo, sino su coherencia con el direccionamiento en las organizaciones.

En el caso particular de Cartagena, las organizaciones sociales solo cubren parcialmente sus objetivos operativos, debido a que en ambos indicadores de estudio solo llegan a un nivel aceptable de efectividad.

La creciente tendencia de accountability<sup>21</sup> en el tercer sector, se ve impulsada por la diversificación de la financiación por parte de personas naturales, empresas privadas y agentes internacionales, aunque la gran mayoría de la financiación de las organizaciones en la ciudad depende del estado. A esto se suma los casos existentes de corrupción o fracasos de organizaciones, llevando a crear una presión por la rendición de cuentas y que en el caso general de las organizaciones sociales aquí descritas, no es visualizado como una oportunidad para generar una identidad, con confianza y legitimidad de sus acciones, sino por el contrario se limitan en generar mensualmente informes financieros (por ser esenciales para cualquier organización), para ser solo implementados por la dirección. Por medio de lo anterior, las juntas directivas y directivos sesgan la realidad, al no crear políticas claras para manejar estratégicamente las finanzas, como políticas presupuestarias, de compra, de cobro, endeudamiento, inversión, entre otras, y se turbia la eficacia de toda la organización.

La eficacia de las organizaciones están determinadas por los sistemas y procesos implementados para las gestiones que ellas determinen y en el caso particular de la mayoría

---

<sup>21</sup> Se define como el requisito de explicar y de aceptar la responsabilidad por desarrollar el mandato asignado a la luz de expectativas acordadas. Villar, R. (2001, Abril). ¿A QUIEN RENDIRLE CUENTAS? ALGUNAS IDEAS SOBRE EL "ACCOUNTABILITY" Y LA DEMOCRACIA DEL TERCER SECTOR. Artículo presentado en el Seminario: Filantropía, Responsabilidad Social y Ciudadanía, organizado por la Fundación W.K.Kellogg y CEDES, Guatemala., Antigua.

de las organizaciones en la ciudad, se encuentran definidos pero requieren que estén más controlados y sometidos a procesos de aseguramiento de calidad, pues las propiedades que pueden alcanzar estos sistemas son totalmente diferente a las propiedades de cada una de sus partes, y significaría un punto crítico para brindar ventajas competitivas a las organizaciones. Esto se ve opacado porque aun cuando se definen responsables por el control y mejoramiento de los procesos claves del negocio, no hay responsables la calidad de estos.

Adicional las organizaciones implementan actividades de mejora en sus sistemas, y al igual que la presentación periódica de informes financieros requieren ser más sistemáticas, para que las organizaciones clarifiquen el direccionamiento de los involucrados, que conlleven a tomar decisiones acertadas o ajustar políticas en los sistemas y procesos, con el cual logren un optimo desempeño las instituciones, dándole resultados claros y de vital importancia para los stakeholders.

#### 7.5. Perspectiva Satisfacción Del Cliente

Esta perspectiva se aplica para evaluar las expectativas de los clientes. Del logro de los objetivos que se planteen dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" que se refleje en los logros financieros. La satisfacción del cliente está supeditada a la propuesta de valor presentada por la organización. Esta propuesta cubre básicamente el espectro de expectativas, compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación. (Fundación Saldarriaga y Concha, 2007).

La importancia de tener como un marco de referencia radica en que muchas veces la satisfacción del cliente se percibe como particular, de manera que las organizaciones sociales, pueden implementar las normas ISO 9001:2008, aplicable a toda organización independientemente su naturaleza y sector. Tiene como objetivo mejorar la calidad y satisfacción del cliente, dos conceptos estrechamente relacionados, pues según El Manual de Ama (American Marketing Association) Para La Satisfacción Del Cliente, esta última forma parte de la administración de la calidad total.

El *Cuadro No 11*, presenta el indicador replicabilidad, como la única que afecta la propuesta de valor generada por cada una de las 29 fundaciones.

*Cuadro No 11.*

VARIABLES CONCERNIENTES A LA PERSPECTIVA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

<b><i>PERSPECTIVA 3. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</i></b>	
<b><i>Replicabilidad</i></b>	<b>59%</b>
<b><i>Subtotal por Entidad</i></b>	<b>59%</b>

*Nota:* cálculos realizados por el autor.

Se estudiara a continuación, el significado de replicabilidad y la razón de haber obtenido 59% de los objetivos relacionados con esta variable.

### **7.5.1 Replicabilidad.**

Se refiere a la posibilidad de que la base conceptual de un modelo, sus elementos básicos, actividades y procesos, se puedan transferir e implementar en otros grupos o comunidades, y/o se puedan reproducir a mayor categoría, con un carácter similar.

Es necesario identificar las condiciones de replicabilidad del modelo para poder afectar a un mayor número de personas con la propuesta de la organización, considerando su nivel de elaboración y coherencia, la sistematización lograda con ella, el conocimiento que tiene el equipo de trabajo alrededor de la propuesta y las condiciones mínimas de replicabilidad. (Fundación Saldarriaga y Concha, 2007).

Cabe resaltar que los proyectos replicables no deben considerarse como una transferencia de actores con conocimiento a actores con menos conocimiento, sino más bien como un proceso de aprendizaje y encuentro entre "horizontes de conocimiento" (Long and Villareal 1993). Además es necesario que se tenga sensibilidad local para adaptar el proyecto a la particularidad de la comunidad.

*Cuadro No 12.*

Replicabilidad.

<b>Categorías</b>	<b>Grado de Replicabilidad en cada Categoría</b>	<b>Categorización Según el Grado de práctica del indicador</b>	<b>Nº de Organizaciones por Categoría (Frecuencia)</b>
<b>1<sup>a</sup></b>	1%-20%	3%	1
<b>2<sup>a</sup></b>	21%-40%	28%	8
<b>3<sup>a</sup></b>	41%-60%	41%	12
<b>4<sup>a</sup></b>	61%-80%	24%	7
<b>5<sup>a</sup></b>	81%-100%	3%	1
<b>Promedio del grado de práctica del indicador por las organizaciones</b>		59%	29

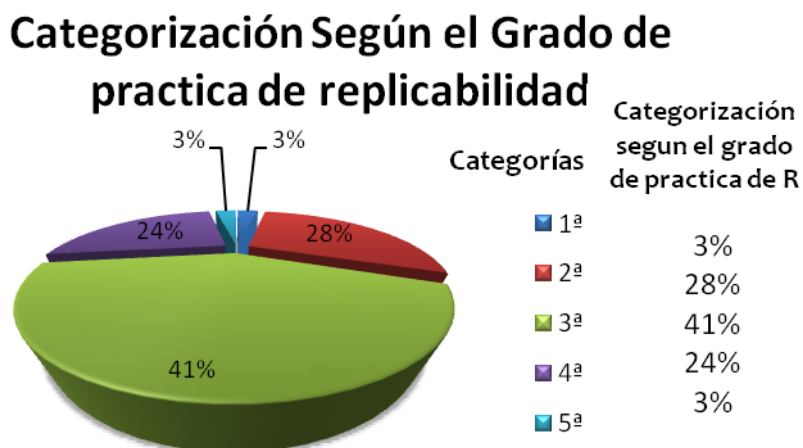
*Nota:* Cálculos realizados por el Autor. Basado en instrumento PreDES.

Las organizaciones están en la tercera categoría, se caracterizan por crear y desarrollar una propuesta elaborada, con claridad conceptual y coherencia, sin embargo falta mayor nivel

de sistematización, demostrando que esta es el principal problema para generar replicabilidad en otras comunidades.

En cuanto a la comunicación del modelo replicable, se logra compartir e implementar internamente por el equipo de trabajo, pero no es prioridad para las fundaciones diseminarla y compartirla con las demás, lo cual entorpece la replicabilidad, al no cumplir esta tarea tan esencial y básica.

Como consecuencia la mayoría de las instituciones tan solo cumplen con el 50% de las gestiones necesarias para alcanzar el estado ideal, induciendo a las instituciones a no visionar la oportunidad de incorporar alianzas con otras empresas, gobiernos o sectores, para mejorar, e innovar con un modelo más eficiente que aumente el impacto en las poblaciones objetivos.



*Grafica No. 10* Categorización De Las organizaciones Sociales Según el Grado de Práctica De Replicabilidad.  
Fuente: cálculos realizados por el autor

Apoyándonos en la Grafica No 10, entraremos a describir las características particulares de las organizaciones sociales de Cartagena.

En la primera categoría, tan solo el 3%, cumple con la siguiente descripción, la propuesta es desarrollada y se encuentra en manos de una persona, por lo cual no es compartida al interior de la organización. Además cuentan con una propuesta incipiente y desarticulada, careciendo estructura y por consiguiente de claridad conceptual y teniendo en cuenta lo anterior la propuesta no es sistematizada.

En la segunda categoría, el 28% de organizaciones, se identifican por tener una propuesta algo elaborada, mostrando poca claridad conceptual, coherencia y no sistematización, porque algunos elementos están desarticulados. La propuesta ya es compartida por un equipo.

Para la tercera categoría el 41% de las organizaciones cumple entre el 41% y 60% de aplicación relacionado con la replicabilidad en la propuesta del modelo que implementan, se identifican porque crean una propuesta elaborada, que cuenta con claridad conceptual, coherencia, aunque falta mayor nivel de sistematización. Por último es compartida e implementada por el equipo de trabajo.

El siguiente grupo de organizaciones equivalentes al 7% del total, cumplen entre el 61% y 80% de esfuerzos para hacer replicable la propuesta con la cual trabajan, ubicándolas en la cuarta categoría. Estas cuentan con una propuesta bien elaborada y totalmente sistematizada, compartida e implementada por un equipo.



En la mayoría de indicadores evaluadas, se observa la tendencia de tan solo una organización ubicarse en estado ideal, y este indicador no es la excepción.

Esta organización que representa 3%, tiene una propuesta muy bien elaborada en su estructura, con claridad conceptual, totalmente coherente y sistematizada. Existe un equipo que además de conocerla muy bien, es entrenado encargado de diseminarla y compartirla con otras instituciones. Facilitando y Llevando a la propuesta a ser replicada.

### **7.6. Analisis Perspectiva Satisfacción Del Cliente**

La replicabilidad de buenas prácticas, representa ciertas ventajas para aquellos, que entiendan e implementan de manera adecuada esta práctica. Permite evitar faltas innecesarias, tomar mejores decisiones y por supuesto expande y aumenta el impacto deseado en las poblaciones objetivos. Cabe resaltar que la replicabilidad es viable cuando se basa en el conocimiento y prácticas, pues las prácticas pueden atravesar transversalmente el contexto donde fueron aplicadas originalmente.<sup>22</sup> En el caso de las organizaciones sociales en la ciudad, presentan una propuesta elaborada, con claridad conceptual y coherencia básica, donde se representa el valor agregado de la organización, y su impacto en la sociedad. La estrecha relación de este indicador con la perspectiva de Satisfacción del cliente radica en que las practicas (las cuales deben tener resultados sobresalientes, de alto impacto, medibles replicables y creativas, para considerarse como

---

<sup>22</sup> Varas, S. (2006, marzo) Replicar buenas prácticas un desafío. Política Digital, 28. Innovación gubernamental. Recuperado el 9 de Agosto de 2011, en [http://www.politicadigital.com.mx/pics/edito/multimedia/423/filearton107\\_multimedia.pdf](http://www.politicadigital.com.mx/pics/edito/multimedia/423/filearton107_multimedia.pdf), pag 26.

buenas) se enfocan en el cliente, y dichas propuestas creadas por las organizaciones cartageneras cumplen con este enfoque, reflejando en sus propuestas las expectativas de sus clientes, en aspectos como los precios, calidad, tiempo, función, imagen y relación que les ofrece, en pocas palabras se enfocan en generar buenas prácticas de satisfacción, pero no se preocupan por replicarlas, lo último es sustentado por el siguiente párrafo.

La falta de mayor nivel de sistematización en las propuestas, los espacios informales para comunicar la propuesta y su aceptable implemente por el equipo de trabajo (gracias a su motivación), permite entrever que para la mayoría de las organizaciones no sea una prioridad, ni oportunidad documentar y compartir sus prácticas, llevando a entorpecer el proceso de replicabilidad de dicha propuesta a otros grupos, comunidades de igual o mayor categoría. Además la mayoría se enfoca en trabajar con proyectos y que en el caso se replicarlos, se podrá realizar en un ámbito reducido, pues es necesario que el área donde se replicará sea igual a la original donde fue documentada, el contexto legal, económico y organizacional sea similar, y las habilidades y liderazgos de los encargados del proyecto se conjuguen en forma equivalente en las nuevas situaciones.<sup>23</sup>

Como consecuencia la mayoría de las instituciones no visiona la oportunidad de incorporar alianzas con otras empresas, gobiernos o sectores, para mejorar, e innovar con una propuesta o practicas, el impacto en las poblaciones objetivos.

---

<sup>23</sup> [http://www.politicadigital.com.mx/pics/edito/multimedia/423/filearton107\\_multimedia.pdf](http://www.politicadigital.com.mx/pics/edito/multimedia/423/filearton107_multimedia.pdf) pag 26

## 7.7. Perspectiva Logros Financieros

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los stakeholders. Está centrada en la creación de valor, con altos índices de rentabilidad y garantía de crecimiento y sostenibilidad de la institución.

Se requiere la definición de objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas de los actores en cuanto a los parámetros financieros de: rentabilidad, crecimiento, y generación de valor (Fundación Saldarriaga y Concha, 2007). La importancia radica en desarrollar principios que deban regir la financiación del desarrollo de la comunidad objetivo, de esta manera se cumple los logros financieros y lograr lo referido en el párrafo anterior.

En el *Cuadro No 13*, se observa que el único indicador que tiene incidencia en obtener los logros financieros de las organizaciones es el indicador de Rentabilidad Operacional, el cual en promedio es 39%.

*Cuadro No 13.*

Indicador concerniente a la Perspectiva Logros financieros.

<b>PERSPECTIVA 4. LOGROS FINANCIEROS</b>	
<b>Rentabilidad Operacional</b>	39%
<b>Subtotal por Entidad</b>	<b>39%</b>

*Nota:* cálculos realizados por el autor, basado en la herramienta PreDES:

### 7.7.1. Rentabilidad Operacional

El cumplimiento del objeto social de las instituciones debe traducirse en una adecuada

Utilidad Operativa de Caja o EBITDA. Toda institución debe ser eficiente desde el punto de vista operativo y tener mecanismos que le permitan evaluar su comportamiento periódicamente, y que puedan compararse contra los objetivos trazados (Fundación Saldarriaga Concha, 2007) La presentación adecuada de este indicador permite tomar decisiones que se pueden traducir en optimización de recursos y mejoramiento de calidad.

*Cuadro No 14.*

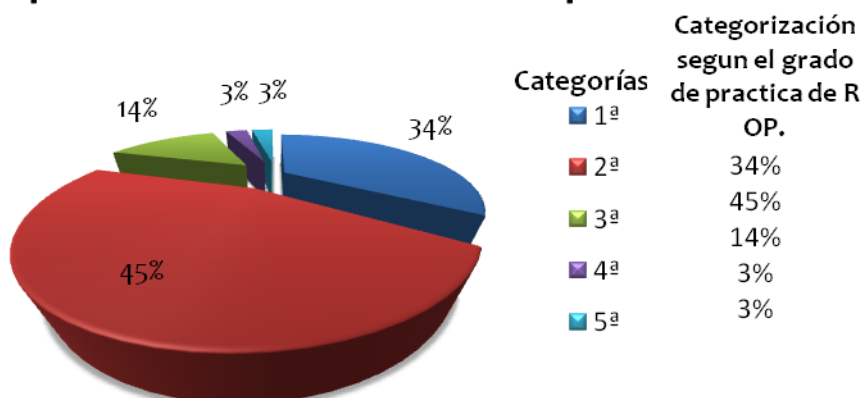
Rentabilidad Operacional

<b>Categorías</b>	<b>Grado de Rent Ope. pertinente a cada Categoría</b>	<b>Categorización Según el Grado de práctica del indicador</b>	<b>Nº de Organizaciones por Categoría</b>
<b>1<sup>a</sup></b>	1%-20%	34%	10
<b>2<sup>a</sup></b>	21%-40%	45%	13
<b>3<sup>a</sup></b>	41%-60%	14%	4
<b>4<sup>a</sup></b>	61%-80%	3%	1
<b>5<sup>a</sup></b>	81%-100%	3%	1
<b>Promedio del grado de práctica del indicador por las organizaciones</b>		39%	29

*Nota:* Cálculos realizados por el Autor. Basado en instrumento PreDES.

Las instituciones en promedio alcanzaron un 39% de la gestión en cuanto a esta variable, lo cual es muy bajo, por ende no se puede realizar un adecuado y crítico análisis, que es de vital importancia para el mejoramiento y cumplimiento de objetivos. Esto demuestra la no determinación de conseguir las metas trazadas y afecta en gran parte la toma de decisiones, que permitan conseguir la sostenibilidad y viabilidad necesaria para el progreso.

## Categorización Según el Grado de práctica de Rentabilidad Operacional



*Grafica No. 11* Categorización De Las organizaciones Sociales Según el Grado de Práctica De Rentabilidad Operacional. Fuente: Calculos realizados por el autor.

La *Grafica No 11*. Muestra que tan eficaces son las instituciones en el correspondiente informe y utilización de esta variable; utilidad operativa de caja.

La primera categoría acumula el segundo grupo con gran numero de organizaciones con un porcentaje de 34%, caracterizándose por no medir EBITDA (Earnings Before Interest, taxes, Depreciation and Amortization por sus siglas en Ingles) y traducida significa Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, en pocas palabras Utilidad Operativa de Caja.

Al no generar estados financieros periódicamente, ni medir el EBITDA, las organizaciones toman sus decisiones claves mediocrementemente, porque conocen parcialmente su realidad y capacidad, en lugar de ser decisiones efectivas para asegurar los objetivos estratégicos y el éxito. Lo anterior indica que no tienen una idea clara del rendimiento operativo de sus organizaciones, ni identifican donde la inversión es realmente necesaria.

Irónicamente y siendo un indicador fundamental para la toma de decisiones, en la segunda categoría, se ubica la mayoría de organizaciones con un peso de 45% refiriéndonos al total que participan en la investigación. Estas a diferencia del anterior grupo, tienen alguna aproximación a la Utilidad Operacional, sin embargo no se compara contra medidas de actuación ni análisis, para tomar correctivos en políticas, estrategias o decisiones.

El siguiente grupo de organizaciones, con un peso de 14%, se ubican en la tercera o aceptable categoría, para las cuales es importante la medición del EBITDA y de la Utilidad Operacional, que ayuda a determinar el flujo de caja que generan estas organizaciones, visualizándola como herramienta contable y de rentabilidad que dará información de mejor calidad en cuanto al funcionamiento de las organizaciones, al determinar de manera aproximada el valor de la organización, en comparación con la información que se obtiene mirando sólo el resultado del ejercicio. Además toman algunas medidas de actuación, basándose en análisis y comparaciones realizadas, entre lo propuesto y alcanzado por las organizaciones.

En la Cuarta categoría se hace presente 3% de las organizaciones, definiéndose como una organización social, que realiza mediciones del EBITDA y de la Utilidad Operacional, pero a diferencia de la anterior categoría, estas comparan con las metas y actividades correspondiente a proyectos o estrategias implementadas por la organización pero sin lograr ningún compromiso o acciones enmendadoras o reformatorias. Para la quinta categoría, se mantiene la tendencia de solo ubicarse 3%, equivalente a una organización social que se define como una organización responsable, al realizar mediciones del EBITDA y utilidad operacional. A partir de lo anterior, desarrolla políticas claras que permiten tomar medidas

de actuación. Adicional mensualmente se presentan informes claros y programados, la información se analiza y se presenta en reuniones formales, se establecen los respectivos correctivos y efectúa seguimiento.

#### 7.8. Análisis Perspectiva Logros Financieros

La mayoría de organizaciones en la ciudad, se caracterizan porque están financiadas únicamente con recursos públicos, mientras que otras no presentan productos para sus sostenibilidad, y en el caso de ser así los costos unitarios de producción son cercanos a las tarifas, lo cual no brinda la suficiente sostenibilidad financiera. Las anteriores condiciones llevan que tan solo estas generen una aproximación de la utilidad operacional, muy distanciada de EBITDA, principalmente porque no generan utilidades provenientes de operaciones que debería tener la empresa aunque sean organizaciones sin ánimo de lucro. Lo anterior no permite analizar ni generar una medida de los recursos, que por lo general son donaciones que son medidas por este índice, dificultando diagnosticar el rendimiento de las organizaciones, lo cual es empeorando porque al no poseer el EBITDA, tampoco se comparan contra medidas de actuación ni análisis, para tomar correctivos en políticas, estrategias o decisiones. Lo anterior, también repercute en la creación de los informes financieros y su implementación con los sistemas y procesos para crear indicadores. Lo que lleva a sesgar la medición de los rendimientos de las organizaciones y determinar en qué porcentajes se cumplieron sus logros financieros. Además lleva a no cumplir las expectativas de los actores en cuanto a los parámetros financieros de: rentabilidad, crecimiento, y generación de valor, al no conocer la realidad de la organización para establecer los objetivos e indicadores necesarios.

## 7.9. Perspectiva Impacto Social

El término impacto, de acuerdo con el *Diccionario de uso del español* proviene del latín “*impactus*”, y significa, en su tercera acepción, “impresión o efecto muy intensos dejados en alguien o en algo por cualquier acción o suceso”. El impacto se refiere a los efectos que la intervención planteada tiene sobre la comunidad en general. Se parte del criterio de que el impacto como concepto es más amplio que el de eficacia, porque va más allá del estudio del alcance de los efectos previstos y del análisis de los efectos deseados, y del examen de los efectos sobre la población beneficiaria. (Fundación Saldarriaga Concha, 2007).

El impacto de los proyectos o prácticas adelantados por las organizaciones es medido cuantitativamente, los cambios e información cualitativos no son medidos mediante el indicador de cobertura, pero se resalta la importancia de su existencia.

Para esta última perspectiva, debemos resaltar en el *Cuadro No 15.*, el impacto social que produce la institución se ve influenciada el indicador de cobertura que afecta directamente la población objetivo que tiene.

*Cuadro No 15.*  
Variables concernientes a la Perspectiva impacto social

<b><i>PERSPECTIVA 5. IMPACTO SOCIAL</i></b>	
<b>Cobertura</b>	52%
<b><i>Subtotal por Entidad</i></b>	<b>52%</b>

*Nota:* cálculos realizados por el autor



Estudiaremos con mayor profundidad la Cobertura que ha alcanzado según la evaluación de prediagnóstico para empresas sociales un porcentaje de 52%.

### 7.9.1. Cobertura

La cobertura se refiere al número de personas que actualmente están siendo beneficiadas por las actividades de la empresa social. (Fundación Saldarriaga Concha, 2007).

La fundación Saldarriaga Concha basados en la medición del número de personas que atendían las instituciones antes de entrar en el programa, en la evolución de la población de las instituciones en los pasados cinco años, en el estrato socioeconómico predominante de la población atendida, en los planes de expansión de la cobertura de atención y evaluación en las metas de crecimiento y servicios que piensa ofrecer y a que público estará dirigido, permitió clasificar y ubicar mediante la *Grafica No 12*, las 29 fundación en las cinco categorías presentes.

*Cuadro No 16.*

#### Cobertura.

<b>Categorías</b>	<b>Grado de Cob. pertinente a cada Categoría</b>	<b>Categorización Según el Grado de práctica del indicador.</b>	<b>Nº de Organizaciones por Categoría (frecuencia)</b>
<b>1<sup>a</sup></b>	40%	24%	7
<b>2<sup>a</sup></b>	60%	21%	6
<b>3<sup>a</sup></b>	70%	28%	8
<b>4<sup>a</sup></b>	80%	28%	8
<b>5<sup>a</sup></b>	100%	0%	0
<b>Promedio del grado de práctica del indicador por las organizaciones</b>		52%	29

*Nota:* Cálculos realizados por el Autor. Basado en instrumento PreDES.

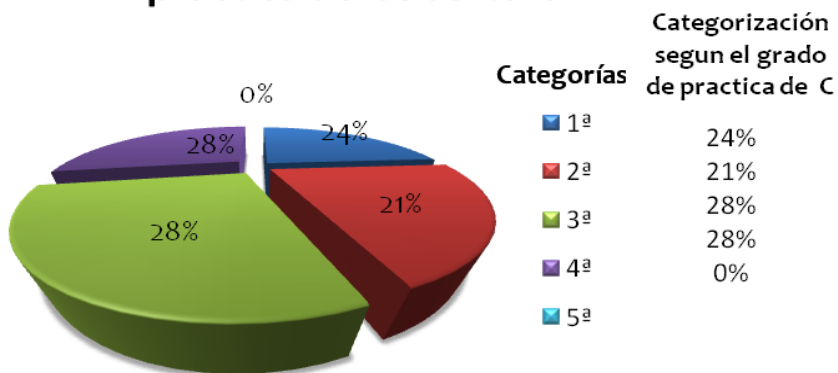
Para una mayor comprensión, observaremos el *cuadro No 16*. Mostrando el número exacto de fundaciones por categoría.

En la primera Categoría, el 24% de las organizaciones, se definen porque atienden entre el 1% y máximo el 40% de la población objetivo. Cabe resaltar que no solo hace referencia a un lugar geográfico, sino también a sus grupos sociales a los que la organización se encuentran enfocados.

La segunda Categoría, presenta la el 21% del total de las organizaciones, caracterizándose por atender mínimo 41% y máximo 60% de su población objetivo.

La tercera y cuarta categoría presenta el mismo número de organizaciones es decir 28% de las organizaciones en cada categoría, sin embargo la diferencia radica en que las primera 28% se caracterizan por atender el 70% de la población objetivo, mientras que el otro 28% en la cuarta categoría se definen como organizaciones que atiende e impacta el 80% su población objetivo.

### Categorización Según el Grado de práctica de Cobertura



*Grafica No 12.* Categorización De Las organizaciones Sociales Según el Grado de Práctica De Cobertura. Fuente: cálculos realizados por el autor

Desafortunadamente ninguna fundación se encuentra en el estado ideal, y no cuentan con las condiciones para atender 100% de su población Objetivo.

Como es de esperarse las fundaciones solo llegan a un bajo porcentaje de atención, es decir que en términos de cobertura, las personas que actualmente están siendo beneficiadas por las actividades de la empresa social son solo el 40% de la población objetivo, consecuencia de muchas carencias a nivel institucional. .

#### 7.10. Análisis Perspectiva Impacto Social

Lo anterior demuestra la visión de las organizaciones sociales en medir cuantitativamente resultados de la organización, a través indicadores económicos, sin embargo la situación para estas organizaciones es más compleja, pues el beneficio o impacto está determinado por el cumplimiento de su misión social más que por el buen desempeño. El cumplimiento de la misión implica la abolición total o parcial de un problema o mejoramiento significativo en alguna de las situaciones que se plantearon como esenciales en la definición de las prácticas o programas, que pueden ser perdurables en el mediano o largo plazo.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta perspectiva definitivamente es la de mayor importancia, pues resume todos los esfuerzos realizados por las organizaciones y la razón

de su existencia, sin embargo existen efectos que van más allá del estudio del alcance de los efectos previsto, del análisis de los efectos deseados y del examen de los efectos sobre la población beneficiaria, por tal razón no podemos sesgarnos en la idea de que instituciones tan solo atienden el 40% de la población objetivo.

#### 7.11. Diagnostico General- Realidad De Las Organizaciones En Cartagena De Indias Previa A La Aplicación Del PFI

Mediante este diagnostico, se definirá el estado inicial de las fundaciones. En promedio las fundaciones se caracterizan por tener falencias en su nivel institucional, limitando sus capacidades organizacionales y profesionales de actuar e intervenir en la población objetivo. Para explicar la anterior afirmación, analizaremos todas las perspectivas conjuntamente, para observar la complementación de las actividades realizadas en cada una, y la relación causa y efecto entre estas, proporcionando una visión general de las fundaciones.

Fundamentados en las cifras que arroja el *cuadro No 17*. Promedio total de las fundaciones en las perspectivas, las 29 fundaciones que entraran hacer parte el proyecto de fortalecimiento institucional de la Fundación Saldarriaga concha, se ubican en la tercera categoría o categoría, (siendo la quinta categoría representa el estado ideal de las fundaciones) indicando que las fundaciones cumplen los requerimientos mínimos para la sobrevivencia de las fundaciones, pero no suficientes para actuar activamente y

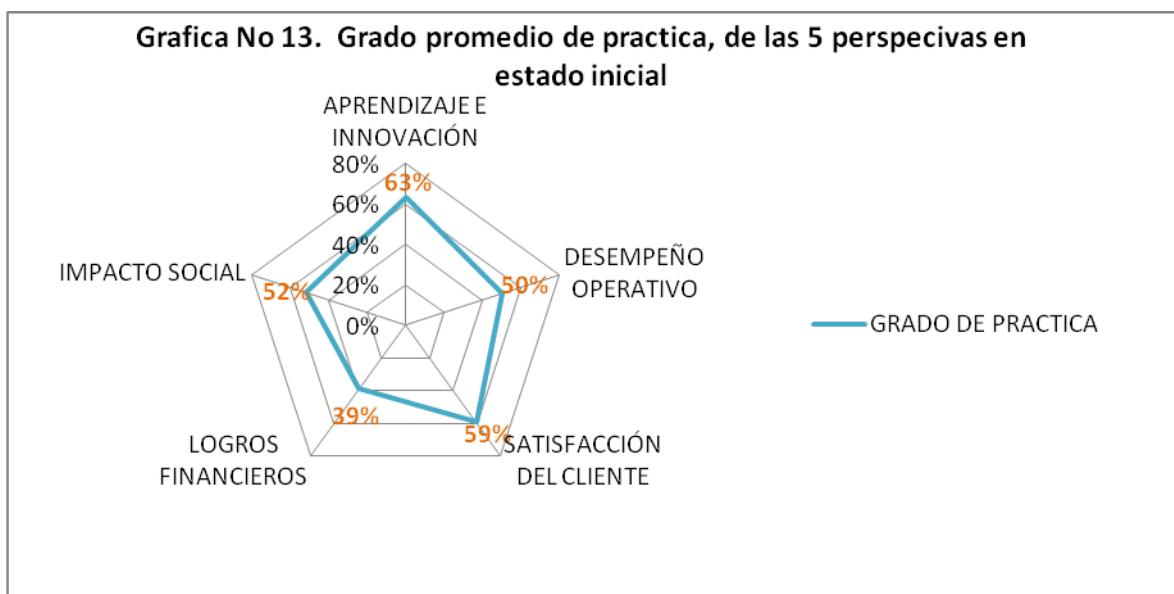
responsable socialmente en la sociedad, por lo cual calificamos la gestión de las fundaciones como aceptables.

Cuadro No 17.

Promedio total de las fundaciones en las perspectivas.

PERSPECTIVAS	PORCENTAJE
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	55%
DESEMPEÑO OPERATIVO	44%
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	50%
LOGROS FINANCIEROS	33%
IMPACTO SOCIAL	46%
<b>TOTAL DE TODAS LAS ENTIDADES</b>	<b>46%</b>

Nota: cálculos realizados por el autor



Grafica No 13. Porcentaje promedio de las 5 perspectivas, implementando los datos del anterior cuadro, ilustra mejor la situación inicial de las fundaciones. Fuente: cálculos realizados por el autor

En su etapa inicial las instituciones que se estudiaron en el programa de fortalecimiento institucional, no alcanzan a cumplir un rendimiento óptimo, teniendo en cuenta todas las perspectivas, puesto que cada una de estas es de carácter complementario.

Una de las falencias que podemos encontrar referente a las perspectivas, es la de carácter de aprendizaje e innovación, más específicamente el indicador de gobernabilidad, debido a que estas instituciones presentan un buen nivel de motivación y compromiso con respecto a sus stakeholders, carecen de una buena dirección estratégica.

El direccionamiento no cumple con una buena determinación de decisiones, que estén enfocadas a una estrategia a largo plazo, este problema se ve reflejado en algunos de los sistemas y procesos claves, que necesitan de una gestión crítica para el óptimo funcionamiento de la empresa, la cual no tiene definida ni asegurada su calidad.

Las juntas directivas de estas instituciones, presentan en promedio un deficiente reconocimiento de importancia, reflejado en las reuniones que se hacen regularmente. Junto con este problema se encuentra la poca claridad y sentido de la presentación de los estados financieros, que además de omitir evaluaciones de carácter externo, no ayuda mucho con la poca implementación de la información, que debe ser tarea u objeto de análisis de la dirección.

El enfoque en la toma de decisiones se ve reflejado en la poca claridad del alcance de objetivos, que deben estar enfocados en un largo plazo para demostrar la garantía de crecimiento mediante los buenos índices de rentabilidad y grado de sostenibilidad.

Las personas beneficiarias de estas fundaciones, son las principales afectadas por la no tan eficiente dirección. Todo esto se ve reflejado en el índice de cobertura, ya que los grados de atención tan solo alcanzan un 40% de la población objetivo, para esto se debe tomar decisiones acertadas que busquen el 100% de atención, demostrando un alto impacto que muestre el cumplimiento de metas logradas por el compromiso empresarial.

No obstante lo expuesto anteriormente solo tiene en cuenta el promedio de alcance de la gobernabilidad que tiene las instituciones, sin embargo trece fundaciones presentan unos buenos índices de esta variable, demostrando que estas tienen una junta directiva que se encuentra muy comprometida, existiendo claridad en lo que se realiza y desarrollando un modelo sistemático (no optimizado), haciendo una propuesta de trabajo adecuada, enfocada en los problemas de corto plazo y percibiendo los de largo plazo, aunque haga falta integrar alguno de sus elementos que ayude a desarrollar la dimensión estratégica.

La mayoría de fundaciones crean los roles de acuerdo a los procesos o áreas dentro de la institución, definiendo responsabilidades y funciones que deberá ejercer la persona, sin decir que es el nivel óptimo de gestión. De igual manera se encargan de asignar los roles que proporcionen una oportuna toma de decisiones, ejecución de los procesos y programas, con el fin de evitar intervenciones innecesarias, sin desmeritar las evaluaciones externas, y

mejorar los resultados. Sin embargo se alcanza solo un nivel aceptable de los indicadores del desempeño operativo, lo cual solo deja por decir que hay que tratar de lograr optimar aspectos como la asignación de personas claves del negocio, delimitación del grado de control, aseguramiento de la calidad y, como caso particular la presentación de estados financieros.

Las instituciones poseen la suficiente información y capacidad para asignar el personal con las destrezas pertinentes con las responsabilidades y actividades que deberá ejercer. Sin embargo los conflictos entre roles en ocasiones entorpecen los procesos que se ejecutan en la organización, y para su oportuna solución se cuentan con algunos mecanismos que dejan muy pocas áreas sin responsable.

A pesar de los esfuerzos de las instituciones, estas no cuentan con procedimientos sistemáticos que les permita revisar y actualizar los roles y responsabilidades, para ejercer un seguimiento, en busca de mejorar estrategias y alcanzar un excelente nivel de rendimiento, contrariamente a poseer un buen nivel de motivación y responsabilidad, que junto con su buena gestión de comunicación ayudaría a desarrollar el compromiso del personal que permita esclarecer los niveles de reconocimiento de las metas, indicadores y resultados, concordantes con las políticas de la empresa, permitiendo que los stakeholders se identifiquen con los programas.

Los niveles de compromiso y dedicación son buenos y sirven como herramientas para mejorar el desempeño corporativo, no obstante aun hay deficientes rendimientos en la metodología y su óptima comunicación, que causa una no muy buena toma de decisión de



parte de la junta directiva, para su mejor ejecución por parte de los miembros de la institución.

La falta de mayor nivel de sistematización no permite abordar en plenitud la replicabilidad, teniendo en cuenta que la mayoría de las fundaciones poseen la capacidad de crear y desarrollar una propuesta con claridad conceptual y coherente, es así como también se define los sistemas y procesos que a pesar de tener falencias, las instituciones para alcanzar los objetivos estratégicos y asegurar la satisfacción de la población objetivo consiguen definir los aspectos claves del control y mejoramiento parcial de los procesos del negocio, sin embargo como antes ha sido mencionado, la falta de control no permite ese deseado desempeño.

## **8. EVOLUCIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES, DESPUÉS DE EJECUTAR EL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA FUNDACIÓN SALDARRIAGA CONCHA EN COLABORACIÓN CON LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR.**

El objetivo de este capítulo, es determinar la evolución que han tenido las organizaciones dentro del Proyecto de Fortalecimiento institucional, después de que los principales directivos y empleados de las entidades cursaran el Diplomado en Gestión de Organizaciones Sociales soportado por un plan de capacitación y formación dictado por los docentes y consultores de la Universidad Tecnológica de Bolívar. En base a esto, se determinará el verdadero impacto del programa en la ciudad, así como las variables de mayor importancia que inciden en la efectividad de este.

A diferencia de la Herramienta, Pre Diagnóstico para Empresas Sociales (PreDES), implementada en la FASE I, que tenía como objetivo caracterizar y dictar un perfil interno de las organizaciones definiendo sus perspectivas (ver capítulo tres), la herramienta, Análisis interno y Externo, de la Fase II, que se analizará en el actual capítulo, hace énfasis en las todas dimensiones y variables internas y externas de las organizaciones. Hay que destacar que esta última herramienta, tiene en total 40 indicadores, distribuidos en 4 dimensiones: Dimensión generación de valor público, Dimensión capacidad operacional, Dimensión recursos, legitimidad y credibilidad, Dimensión medición y aprendizaje, dentro de las de las cuales se encuentran distribuidos los 10 indicadores analizados en el capítulo tres; de tal forma, que tan solo se estudiará la evolución y no la comparación de las organizaciones en

estos indicadores. Lo anterior se debe, en primer lugar, en que las herramientas PreDES y Análisis interno y Externo, no son totalmente comparables, pues la primera mira el interior de la organización ayudando a determinar las fortalezas y Debilidades en su etapa inicial, mientras que la segunda, además, permite visionar las variables externas, ayudando a determinar las Amenazas y Oportunidades, para concluir con una Matriz DOFA, que ayudara en la Fase II a determinar las estrategias.

En segundo lugar, La Herramienta, PreDES, esta compuesta por 10 indicadores distribuidas en 5 Perspectivas: Perspectiva de Aprendizaje e Innovación, Perspectiva Desempeño Operativo, perspectiva satisfacción del Cliente, Perspectiva Logros Financieros, Perspectivas Impacto Social, mientras que la herramienta, Análisis Interno y Externo, esta compuesta por 40 indicadores, distribuidas en las dimensiones anteriormente mencionadas. Por tal razón no se puede comparar los resultados de las mismas variables, ya que en la segunda herramienta, se omitirían el efecto de los otros 30 indicadores sobre las que están en estudio, sesgando el análisis. Sin embargo, si se puede observar la evolución que presentaron los mismo indicadores al inicio y al final del PFI. Como conclusión se realizar entonces un análisis de cada indicador, que permitirá establecer la situación promedio de las organizaciones, dictando la evolución que han tenido durante su proceso.

A partir de este capítulo, el numero de organizaciones por indicador cambia, y no como en el capitulo anterior, donde siempre se distribuían y analizaban 29 ONG. Esto se debe a que en el momento en que las 29 organizaciones diligenciaron la herramienta de la Fase II (Análisis Interno y Externo); algunas no aplicaban, otras sobrevaloraron sus capacidades,

no contestaron y por ultimo algunas diligenciaron mal el documento,<sup>24</sup> haciendo inconsistente el análisis y comparación en base a numero de fundaciones por Categorías en cada indicador. Ahora se le brindara mayor importante a los porcentajes, permitiendo relacionar los resultados de la herramienta I con la herramienta II y determinar su estado después de un año.

A través del siguiente cuadro, se determinara los cambios que presentaron en promedio las 28 ONG, determinando en el peor de los casos si en promedio las organizaciones se mantuvieron igual en dicha indicador o en el mejor de los casos avanzaron y cambiaron a un mejor estado. Es importante aclarar, que la metodología de la investigación se basa completamente en información cuantitativa, por tal razón en los análisis se tiene cuenta los valores arrojados por las herramientas, y se omite la información producto de la formación, capacitaciones y consultorías recibidas por las organizaciones, donde se dio la mayor parte dinámica y aprendizaje. Por tal razón, el análisis puede que no sea consistente con la realidad de las organizaciones mencionadas. Esto se debe a que no se realiza una convergencia entre la información cuantitativa y la información cualitativa, lo que puede sesgar un poco el análisis e interpretación de los resultados.

---

<sup>24</sup> Aunque de forma general, el análisis se basa en información cuantitativa, se tuvieron en cuentas las aclaraciones realizadas por el asesor de la tesis y director de proyectos de la fundación Saldarriga Concha en la universidad tecnológica de Bolívar. Proporcionándonos las herramientas diligenciadas por las organizaciones y corroborando la anterior afirmación. Además aclaro, que de forma general todas las organizaciones mejoraron, al poseer evidencia como los planes estratégicos y logros alcanzados como implementación de administración estratégica hasta mejoramiento de infraestructura y que en el peor de los casos la organización se mantuviera igual.

Cuadro No 18.

## EVOLUCIÓN DE LAS ESAL Y ONG DENTRO DE PFI.

DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DE LAS ONG DENTRO DE PFI					
	Antes		Después		
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN.	Cap. 3	CATEGORIA	Cap. 4	CATEGORIA	RESULTADOS
Motivación y Compromiso	70%	4	62%	4	MANTIENE CATEGORIA
Responsabilidades y Roles	63%	4	67%	4	MANTIENE CATEGORIA
Gobernabilidad	64%	4	61%	4	MANTIENE CATEGORIA
Propuesta y/o Modelo	60%	3	61%	4	MANTIENE CATEGORIA
Metodología	57%	3	51%	3	MANTIENE CATEGORIA
PERSPECTIVA 2. DESEMPEÑO OPERATIVO	Cap. 3	CATEGORIA	Cap. 4	CATEGORIA	
Sistemas y Procesos	49%	3	42%	3	MANTIENE CATEGORIA
Informes financieros periódicos	51%	3	66%	4	SUBIO CATEGORIA
PERSPECTIVA 3. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Cap. 3	CATEGORIA	Cap. 4	CATEGORIA	
Replicabilidad	59%	3	53%	3	MANTIENE CATEGORIA
PERSPECTIVA 4. LOGROS FINANCIEROS	Cap. 3	CATEGORIA	Cap. 4	CATEGORIA	
Rentabilidad Operacional	39%	2	44%	3	SUBIO CATEGORIA
PERSPECTIVA 5. IMPACTO SOCIAL	Cap. 3	CATEGORIA	Cap. 4	CATEGORIA	
Cobertura	52%	3	54%	3	MANTIENE CATEGORIA

Nota: Cuadro realizado por los autores, en base a los resultados de las herramientas.

Excepciones: En el caso de dos fundaciones que en promedio siempre se ubicaran en la categorías inferiores, dando a entender que empeoraron. Esto no refleja en realidad la

situación actual de las organizaciones, pues todas presentaron mejoras, su categorización se deberá a que no diligenciaron adecuadamente 8 de las 10 indicadores presentes en la herramienta, Análisis interno y externo, afectando negativamente su resultado.

### 8.1. Motivación Y Compromiso

Aunque el Indicador de motivación y compromiso en su estado inicial presento el porcentaje mas alto, permitiendo comprender que las organizaciones enfocaban gran parte de su esfuerzo en motivar y comprometer a sus stakeholders debido su naturaleza, en la fase II, se mantuvo en la misma categoría, y paso a ser la segunda variable con un porcentaje alto, ubicándose después de roles y responsabilidades, logrando entrever como las organizaciones tienden a redistribuir sus esfuerzos.

El siguiente Cuadro, nos permite ver en detalle no solo el porcentaje promedio arrojado por las organizaciones en la actual variable, sino también la nueva distribución de estas.

Cuadro No 19.

Motivación y compromiso después del PFI.

Categorías	Grado de Motivación y compromiso en cada Categoría	Estado Inicial		Estado en formación	
		Categorización Según el Grado de práctica del indicador	Nº de Organizaciones por Categoría (Frecuencia)	Categorización Según el Grado de práctica del indicador	Nº de Organizaciones por Categoría (Frecuencia)
1 <sup>a</sup>	1%-20%	0%	0	0%	0
2 <sup>a</sup>	21%-40%	7%	2	26%	7
3 <sup>a</sup>	41%-60%	38%	11	48%	13
4 <sup>a</sup>	61%-80%	52%	15	15%	4
5 <sup>a</sup>	81%-100%	3%	1	11%	3
<b>Total</b>		100%	29	100%	27
<b>Promedio del grado de práctica.</b>		70%		62%	

Nota: Cálculos realizados por el Autor. Basado en instrumento Análisis interno y externo.

Con un porcentaje promedio de 62% las organizaciones se ubicaron en la cuarta categoría, manteniendo su estado inicial. Estas organizaciones, logran alcanzar entre el 61% y el 80% de sus metas dirigidas a tener un elevado nivel de compromiso y dedicación. En su mayoría poseen sistemas formales de información que junto a sus actividades enfocadas a desarrollar un buen nivel de compromiso y dedicación, permiten a sus stakeholders identificarse con los programas de las organizaciones y velar por la resolución de los principales problemas.

Aunque, específicamente en la cuarta categoría tan solo vemos 4 organizaciones con un porcentaje poco representativo, estadísticamente esto fue posible porque la mayoría de organización que se encontraban en la cuarta categoría al inicio del programa, pasaron a ubicarse en la tercera y en un número inferior a la segunda categoría, paralelo a esto, ninguna organización se ubico desde el inicio en la primera categoría o peor estado, y en la quinta categoría que representa el estado ideal aumento el número de organizaciones, lo que permite contrarrestar el efecto primer efecto.

En detalle, una institución se mantuvo en el estado ideal, y dos fundaciones lograron superarse pasando de la cuarta categoría a la quinta, es decir, las tres organizaciones tiene la suficiente capacidad para alcanzar el 100% de sus objetivos enfocados en esta variable, lo que permitirá desarrollar un nivel de compromiso y dedicación excelente. La mayor evolución visible es el desarrollo de procesos organizacionales orientados a desarrollar el compromiso que junto con la adecuada implementación del sistema formal de información permiten proporcionar las condiciones para alcanzar un excelente nivel de liderazgo.



## 8.2. Responsabilidad Y Roles

Observando el *Cuadro No 18*. Evolución de las ESAL y ONG dentro del PFI, se destaca como en promedio las organizaciones se mantuvieron en la misma categoría un porcentaje de 67%, y que además es el indicador con el porcentaje más alto, destacando el buen progreso que hubo con respecto el estado inicial, pues la gran mayoría de organizaciones se ubican entre la tercera y cuarta categoría.

*Cuadro No 20.*

Responsabilidad y Roles después del PFI.

Categorías	Grado de Responsabilidad y Roles en cada Categoría	Estado Inicial		Estado en formación	
		Categorización Según el Grado de práctica del indicador	Nº de Organizaciones por Categoría (Frecuencia)	Categorización Según el Grado de práctica del indicador	Nº de Organizaciones por Categoría (Frecuencia)
1ª	1%-20%	3%	1	7%	2
2ª	21%-40%	14%	4	7%	2
3ª	41%-60%	48%	14	37%	10
4ª	61%-80%	31%	9	37%	10
5ª	81%-100%	3%	1	11%	3
<b>Total</b>		100%	29	100%	27
<b>Promedio del grado de práctica.</b>		63%		67%	

*Nota:* Cálculos realizados por el Autor. Basado en instrumento Análisis Interno y Externo.

Teniendo en cuenta el porcentaje promedio alcanzado de 67%, la situación actual de las organizaciones, radica principalmente en que aun carecen de procedimientos sistemáticos para revisar y actualizar los roles y responsabilidades, sin embargo tiene la capacidad de identificar los roles claves para la oportuna toma de decisiones, ejecución de los procesos y programas en el ambiente interno y externo y aunque se pueden presentar algunos inconvenientes se cuenta con mecanismos para resolverlos y crear sinergia entre los esfuerzos de los involucrados.

Detalladamente, *Cuadro No 20. Responsabilidad y Roles despues del PFI*, demuestra que anteriormente, la mayoría de organizaciones se ubicaba en la tercera categoría con un porcentaje de 48%. Ahora la mayoría se ubican en la tercera y cuarta categoría sumando un porcentaje de 74%. Además, el hecho de que una institución se mantuviera en su estado ideal y de que dos organizaciones superaran sus inconvenientes y se esforzaran por pasar de la tercera categoría, a la quinta categoría, logra también mejorar el promedio general. Desde la segunda categoría, muchas organizaciones lograron progresar y llegar a ubicarse en la tercera Categoría.

Adicional y como buen resultado, podemos observar que en las dos últimas categorías el número de organizaciones disminuyo, lo que lleva a conseguir de forma general a mejorar la realidad de las organizaciones.

### *8.3 Gobernabilidad*

Desde el capitulo anterior, el indicador de gobernabilidad es fundamental para hacer efectivo el objetivo cualquier proyecto, incluyendo el PFI, pues como identifica el actual programa al fortalecer y empoderar las juntas directivas, y personal directivo, se procura mejorar la creación de estrategias, el direccionamiento estratégico y la creación de comisiones de trabajos que requiera la organización para sus sostenibilidad y viabilidad.

Aunque gran parte del proyecto esta dirigido a crear en unas ocasiones y en otras a fortalecer la dimensión estratégica de acuerdo a la realidad de las organizaciones, las organizaciones en promedio se caracterizaron por permanecen en la misma situación al

iniciar el programa. Es decir con un porcentaje en promedio de 61%, la gran mayoría de organizaciones se caracterizarían según la descripción que nos brinda la cuarta categoría. Lo anterior refleja que en promedio.

*Cuadro No 21.*

Gobernabilidad después del PFI.

Categorías	Grado de Gobernabilidad en cada Categoría	Estado Inicial		Estado En Formación	
		Categorización Según el Grado de práctica del indicador	Nº de Organizaciones por Categoría (Frecuencia)	Categorización Según el Grado de práctica del indicador	Nº de Organizaciones por Categoría (Frecuencia)
<b>1ª</b>	1%-20%	2	7%	1	4%
<b>2ª</b>	21%-40%	5	17%	6	21%
<b>3ª</b>	41%-60%	8	28%	<b>13</b>	46%
<b>4ª</b>	61%-80%	<b>13</b>	45%	6	21%
<b>5ª</b>	81%-100%	1	3%	2	7%
<b>Total</b>		29	100%	28	100%
<b>Promedio del grado de práctica.</b>		64%		61%	

*Nota:* Cálculos realizados por el Autor. Basado en instrumento Analisis interno y externo.

De este modo, las organizaciones sociales se caracterizan por poseer Juntas directivas efectivas especialmente en el corto plazo, atendiendo algunos programas de largo plazo que competente con la supervivencia de estas. Sin embargo el mayor problema recae en que la mayoría aun carecen de la dimensiones estratégica, y la diferencia mas evidente es que después de hacer parte del programa PFI son consientes y conocen de la importancia de construir o fortalecer dicha dimensión estratégica al interior de la organización. En ultimas todo el direccionamiento estratégico y gestión en general de la organización se cera reflejada en su entorno externo donde se encuentran gran parte de sus Stakeholders.

En cuanto a la redistribución de las organizaciones sociales, aunque parece que muchas retrocedieran, en realidad y como aclaramos al iniciar el capítulo, estas organizaciones se mantienen en su estado inicial, y tiende a ubicarse en estas categorías al no responder adecuadamente la herramienta. Lo que en realidad cabe resaltar es el progreso presentado por organizaciones que pasaron de la segunda categoría a la Cuarta, y una fundación que destacadamente ha procurado en la mayoría de variables llegar al estado ideal o un grado alto de alcance.

#### *8.4 Propuesta y/o Modelo*

Aunque en el *Cuadro No 18. EVOLUCIÓN DE LAS ESAL Y ONG DENTRO DE PFI*, se presenta un cambio de la tercera categoría con un 60% a la cuarta categoría con un 61%, consideramos que en realidad el indicador de propuesta y/o modelo permanece igual, y que la pequeña diferencia se debe a que ciertas fundaciones atraen y afectan de forma considerada dicho promedio. Teniendo en cuenta lo anterior, se determina que la actual situación de las 28 ONG no es muy diferente a la situación del inicio.

Las organizaciones se caracterizan aun por carecer de coherencia básica y falta de sistematización aunque sí presenta claridad en lo que se hace al interior de la organización. Se destacaría entonces que la gran diferencia con el estado inicial, es que las organizaciones ya cuentan con las herramientas y condiciones propiciadas por el programa para mejorar y alcanzar a tener una propuesta y/o modelo sistemático.

Cuadro No 22.

Propuesta y Modelo después del PFI.

Categorías	Grado de Propuesta y/o modelo en cada Categoría	Estado Inicial		Estado En Formación	
		Categorización Según el Grado de práctica del indicador	Nº de Organizaciones por Categoría (Frecuencia)	Categorización Según el Grado de práctica del indicador	Nº de Organizaciones por Categoría (Frecuencia)
1ª	1%-20%	7%	2	12%	3
2ª	21%-40%	21%	6	23%	6
3ª	41%-60%	41%	12	23%	6
4ª	61%-80%	28%	8	35%	9
5ª	81%-100%	3%	1	8%	2
<b>Total</b>		100%	29	100%	28
<b>Promedio del grado de práctica.</b>		60%		61%	

Nota: Cálculos realizados por el Autor. Basado en instrumento Analisis Interno y externo.

Mediante el Cuadro No 22. Propuesta y/o modelo después del PFI, se demuestra que la mayoría de organizaciones se concentran entre la segunda y cuarta etapa, llevando a comprender la afirmación del primer párrafo y se observa como diferentes fundaciones muestran un gran progreso, en el caso de una fundación que logro pasar de la segunda categoría a la quinta categoría es decir, de tener claridad en algunos elementos de su que hacer, a poseer un modelo sistemático que garantiza la total coherencia y claridad en su propuesta llevando la organización a mejorar. Otra clase de fundaciones con mejoras que pasan de la segunda y tercera a la cuarta categoría.

### 8.5. Metodología

En promedio, la gran mayoría de organizaciones se ubican en la 3ª categoría al iniciar el proyecto se distribuyeron entre las 4 primeras categorías. Lo importante a resaltar es que

aunque las organizaciones sociales procuren que las áreas de soportes y operaciones compartan la metodología a través de entrenamiento, no existen procesos formales y periódicos que permitan evaluar y mejorar la metodología implementada. Esta variable va de la mano con la Junta directiva, y se debe que por medio de de estas se responde preguntas tan fundamentales, desde el ¿Cómo se aplicara la estrategia? ¿Hasta qué debemos hacer para mejorar? Y de cierta forma se revela su importancia a través del proyecto, permitiendo a las organizaciones indiscutiblemente superarse.

Cuadro No 23.

Metodología después del PFI.

Categorías	Grado de Metodología en cada Categoría	Estado Inicial		Estado En Formación	
		Categorización Según el Grado de práctica del indicador	Nº de Organizaciones por Categoría (Frecuencia)	Categorización Según el Grado de práctica del indicador	Nº de Organizaciones por Categoría (Frecuencia)
1 <sup>a</sup>	1%-20%	2	7%	9	35%
2 <sup>a</sup>	21%-40%	5	17%	5	19%
3 <sup>a</sup>	41%-60%	18	62%	3	12%
4 <sup>a</sup>	61%-80%	3	10%	7	27%
5 <sup>a</sup>	81%-100%	1	3%	2	8%
<b>Total</b>		29	100%	26	100%
<b>Promedio del grado de práctica.</b>		57%		51%	

*Nota:* Cálculos realizados por el Autor. Basado en instrumento Análisis Interno y Externo.

Ahora estadísticamente, aunque en la 3<sup>a</sup> Categoría, no se encuentra la mayoría de organizaciones, sino en la primera categoría (dando la falsa idea de que retrocedieron), el segundo promedio mas alto se encuentra en la 4<sup>a</sup> Categoría, contrarrestando el efecto negativo y llevando en promedio a las organizaciones la 3<sup>a</sup> categoría.

Las organizaciones sociales con mayor relevancia son dos al alcanzar el estado ideal caracterizado por la quinta categoría, y una que pasa de la segunda a la cuarta categoría. Pero no obstante otras organizaciones sociales se movieron de la tercera a la cuarta categoría, caso concreto de cuatro fundaciones.

#### *8.6. Sistemas Y Procesos*

Para esta variable no se encontró mucho avance, en cuanto a una descripción básica el indicador presenta síntomas iguales al del prediagnostico, de lleno entrando en un análisis general, los sistemas y procesos de las fundaciones claves de la operación están definidos, sin embargo falta someterlos a un mayor control y aseguramiento de la calidad, por lo cual existen actividades de mejora, pero se requiere que éstas sean más sistemáticas. Se tienen definidos responsables por el control y mejoramiento de los procesos claves del negocio.

Comparando los procesos de mejoras y cambios las fundaciones se puede decir que en el prediagnostico la mayoría de las fundaciones se mantenían en las tres primeras categorías obteniendo en el mejor de los casos un alcance del 60%, lo que indicaba que las instituciones definían sus procesos claves y los sistemas críticos que ayudan al alcance de los objetivos estratégicos, lo cual después de la capacitación se mantenía igual mostrando que todavía falta gestión y mayor grado de control para asegurar la calidad y el mejoramiento de los procesos.

Cuadro No 24.

## Sistemas y procesos después del PFI

Categorías	Grado de Sistema y Proceso en cada Categoría	Estado Inicial		Estado En Formación	
		Nº de Organizaciones por Categoría (Frecuencia)	Categorización Según el Grado de práctica del indicador	Nº de Organizaciones por Categoría (Frecuencia)	Categorización Según el Grado de práctica del indicador
1 <sup>a</sup>	1%-20%	3	10%	8	31%
2 <sup>a</sup>	21%-40%	12	41%	9	35%
3 <sup>a</sup>	41%-60%	12	41%	7	27%
4 <sup>a</sup>	61%-80%	2	7%	2	8%
5 <sup>a</sup>	81%-100%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>		29	100%	26	100%
<b>Promedio del grado de práctica.</b>		49%		42%	

*Nota:* Cálculos realizados por el Autor. Basado en instrumento Análisis Interno y Externo.

Por otra parte podemos mencionar que dos fundaciones alcanzaban la cuarta categoría en el prediagnostico, posterior a la capacitación se sigue manteniendo una fundación y como nota de progreso también tenemos a otra institución que paso de un nivel del 60% a un 80% mostrando una buen seguimiento por parte del PFI, ninguna fundación logro alcanzar el nivel ideal de esta variable mostrándola como una de las menos mejoradas en el procesos de Fortalecimiento Institucional.

### 8.7. Informes Financieros

El promedio de esta variable en general en el prediagnostico fue del 51% ubicándolas en una tercera escala, es decir solo hay informes mensuales pero no hay políticas claras y solo son utilizados por la Dirección, informes que llevan balance general, estado de resultado y flujo de efectivos, pero para el cuarto capítulo y después de la capacitación se muestra el mejoramiento ya que se pasó de un nivel a otro mostrando en general un alcance del 66%,



lo que indica que además de generar informes mensuales, estos son utilizados para generar políticas claras para el bienestar de las fundaciones.

Cuadro No 25.

Informes financieros después del PFI.

Categorías	Grado de Informes financieros en cada Categoría	Estado Inicial		Estado En Formación	
		Nº de Organizaciones por Categoría (Frecuencia)	Categorización Según el Grado de práctica del indicador	Nº de Organizaciones por Categoría (Frecuencia)	Categorización Según el Grado de práctica del indicador
1 <sup>a</sup>	1%-20%	4	14%	3	12%
2 <sup>a</sup>	21%-40%	9	31%	5	20%
3 <sup>a</sup>	41%-60%	14	48%	4	16%
4 <sup>a</sup>	61%-80%	2	7%	8	32%
5 <sup>a</sup>	81%-100%	0	0%	5	20%
<b>Total</b>		29	100%	25	100%
<b>Promedio del grado de práctica.</b>		51%		66%	

Nota: Cálculos realizados por el Autor. Basado en instrumento Análisis Interno y Externo.

Teniendo en cuenta el capítulo tres el avance más significativo se encuentra en cuanto al alcance de cinco fundaciones que obtuvieron el máximo nivel en donde además de tener informes financieros mensuales, se tienen políticas claras que permiten tener correcciones y compromisos para poder llevar un buen desempeño y que la información además de ser correcta sea transmitida en todos los niveles de la fundación, proceso que demuestra el fortalecimiento institucional ya que el prediagnostico arrojó que ninguna fundación alcanzaba el máximo.

En términos medios antes del proceso existían casi un 93% de empresas que se encontraban entre el primer y tercer nivel (20% y 60%), posterior al proyecto se observa que ese número

a disminuido a un 48% de las fundación lo que nos indica la mejora en cuanto a la presentación de informes, debido a que antes solo el 7% de las fundaciones presentaban informes lo suficientemente fuertes para establecer políticas para la mejora de la institución, y gracias al proyecto de fortalecimiento ese número es de 32%, mostrando la efectividad y progreso.

### *8.8. Replicabilidad*

Después de recibir las respectivas consultorías y capacitaciones podemos decir que en general las fundaciones presentan un promedio de 53% para esta variable, es decir se mantuvo en el nivel, dejando como notación que se presentan una propuesta elaborada en la que falta sistematización.

sin embargo esto es solo un promedio, existen fundaciones que alcanzan altos indicadores en esta variable, las cuales se puede encontrar con una propuesta bien elaborada y sistematizada, en donde existe un equipo que está encargado de compartirla con otras instituciones y de esta forma ser replicada, entrando más en la comparación específica de cada una de las fundaciones con respecto a antes de ser intervenidas, la capacitación si fue bien orientada a unas fundaciones que supieron aplicar lo necesario para así mejorar como es el caso de las antes mencionadas. Pero esta variable representaba antes de la intervención un promedio del 59% de alcance, mostrando el poco progreso que tuvieron algunas fundaciones, que mantuvieron el tercer nivel con un máximo de alcance del 40%, sin embargo encontramos otras instituciones que progresaron significativamente como es el caso de una sola que paso de una calificación de alcance del 40% a un 100% cambiando de categoría, de un segundo nivel, al nivel ideal.

Cuadro No 26.

Replicabilidad después del PFI.

Categorías	Grado de Replicabilidad en cada Categoría	Estado Inicial		Estado En Formación	
		Nº de Organizaciones por Categoría (Frecuencia)	Categorización Según el Grado de práctica del indicador	Nº de Organizaciones por Categoría (Frecuencia)	Categorización Según el Grado de práctica del indicador
1ª	1%-20%	1	3%	2	8%
2ª	21%-40%	8	28%	12	48%
3ª	41%-60%	12	41%	6	24%
4ª	61%-80%	7	24%	3	12%
5ª	81%-100%	1	3%	2	8%
<b>Total</b>		29	100%	25	100%
<b>Promedio del grado de práctica.</b>		59%		53%	

Nota: Cálculos realizados por el Autor. Basado en instrumento Análisis Interno y Externo.

Se puede observar que la gran mayoría (72%) de las fundaciones tenían máximo un alcance del 40% para esta variable, y ahora ese número de empresas sociales no cambia manteniendo un gran porcentaje del 80% demostrando que las instituciones no ha tenido progreso esperado; dejando de lado un buen seguimiento que deberían tener, lo que muestra que las fundaciones tiene propuesta poco sistematizada, con un equipo que apenas lo comparte

### 8.9. Rentabilidad Operacional

Esta variable presenta un promedio de 44% que acentúa la mayoría de las fundaciones entre el primer nivel y tercer nivel lo que indica que aún hay fundaciones que todavía no miden el EBITDA(10), otras que apenas tiene alguna aproximación a la utilidad operacional(5) y una que si mide su EBITDA y utilidad operacional donde se tienen algunas medidas de actuación.

Cuadro No 27.

Rentabilidad Operacional después del PFI.

Categorías	Grado de Rentabilidad Ope. en cada Categoría	Estado Inicial		Estado En Formación	
		Nº de Organizaciones por Categoría (Frecuencia)	Categorización Según el Grado de práctica del indicador	Nº de Organizaciones por Categoría (Frecuencia)	Categorización Según el Grado de práctica del indicador
1ª	1%-20%	10	34%	10	45%
2ª	21%-40%	13	45%	5	23%
3ª	41%-60%	4	14%	1	5%
4ª	61%-80%	1	3%	5	23%
5ª	81%-100%	1	3%	1	5%
<b>Total</b>		29	100%	22	100%
<b>Promedio del grado de práctica.</b>		39%		44%	

*Nota:* Cálculos realizados por el Autor. Basado en instrumento Análisis Interno y Externo.

Hay una buena cantidad de fundaciones que se desplazan en buena dirección hacia un mejor nivel que presentaban en el prediagnóstico un alcance máximo del 40% y posterior a la capacitación se ubicaron en el cuarto nivel del 80%, caso presentado en una institución, siendo un típico ejemplo del proyecto de fortalecimiento institucional, sin embargo hay fundaciones que no tuvieron un adecuado seguimiento del programa y por ende no se identifica avances, hecho que se hace visible en cuanto al alcance que tuvo en el prediagnóstico y después de la capacitación que fue del 20%, para algunas empresas sociales, el cual es el mínimo.

#### 8.10. Cobertura

Es la capacidad de alcance en cuanto a número de personas que actualmente están siendo beneficiadas por las actividades de la empresa social, el promedio de 54% que es similar al del prediagnóstico(52%) muestra que se está atendiendo como máximo el 70% de la

población objetivo, caso que no se presenta en fundaciones que llegan atender entre el 90% y el 100% de la población objetivo, como el de Asomenores y Fundafamiliar, casos que no se presentaban en estas fundaciones antes de del PFI.

*Cuadro No 28.*

Cobertura después del PFI.

Categorías	Grado de Cobertura en cada Categoría	Estado Inicial		Estado En Formación	
		Nº de Organizaciones por Categoría (Frecuencia)	Categorización Según el Grado de práctica del indicador	Nº de Organizaciones por Categoría (Frecuencia)	Categorización Según el Grado de práctica del indicador
1 <sup>a</sup>	1%-20%	7	24%	9	45%
2 <sup>a</sup>	21%-40%	6	21%	1	5%
3 <sup>a</sup>	41%-60%	8	28%	2	10%
4 <sup>a</sup>	61%-80%	8	28%	3	15%
5 <sup>a</sup>	81%-100%	0	0%	5	25%
<b>Total</b>		29	100%	20	100%
<b>Promedio del grado de práctica.</b>		52%		54%	

*Nota:* Cálculos realizados por el Autor. Basado en instrumento Análisis Interno y Externo.

En términos de progreso solo podemos hablar de cinco fundaciones que alcanzaron el máximo nivel de cobertura, esto nos indica que las fundaciones supieron aplicar las directrices correspondientes para el progreso, debido a que alcanzaron el máximo nivel, caso opuesto del prediagnostico donde ninguna fundación alcanzaba este nivel ideal, sin embargo en términos generales doce fundaciones no presentaron progreso alguno, y como podemos observar en el pre-diagnostico donde también fueron mayoría, estas instituciones solo atendían entre el 40%(nivel mínimo) y el 70%(tercer nivel) de la población objetivo.

## 9. CONCLUSIONES.

La actual investigación acerca del impacto del PFI en la ciudad de Cartagena, toma como fuente principal los datos cuantitativos diligenciados por las por 29 entidades sin ánimo de lucro (ESAL) y organizaciones no gubernamentales (ONG) en las herramientas PreDES y Analisis interno y Externo. Dichas herramientas, aunque presentan la misma escala de medición, no son comparables, y si se tiene en cuenta que algunas organizaciones no las tramitaron de forma adecuada, otras no respondía y en el peor de los casos se sobrevaloraron en alguna variables al no tener pleno conocimiento de su realidad, podemos afirmar en primer lugar que las actuales conclusiones no reflejan de manera certera la situación y evolución de las organizaciones, así como la totalidad del proyecto, solo arroja unos resultados que trataron de expresar lo cualitativo en lo cuantitativo, mediante evaluaciones rígidas.

Si bien la situación general de las organizaciones al iniciar el PFI, no era ventajosa especialmente porque algunas eran nacientes y nuevas para enfrentarse a cualquier dinámica; solo por unas pocas organizaciones que en el sentido de desarrollo organizacional llevaban mas experiencias. Brevemente, la situación inicial de las Organizaciones sin ánimo de lucro, en términos calificativos, se encontraban en la 4ª categoría de las cinco existente. Pero en realidad lo que quiere decir, es que la gran mayoría de las instituciones, contaban con las capacidades para crear propuestas claras acerca de su actividad y la mayoría de grupos de interés, pero la visión a corto y mediano plazo es el común denominador, reflejando en la toma de decisiones por parte de los directivos poca claridad del alcance de objetivos, que deberían estar enfocados en el largo plazo para

garantizar el crecimiento mediante buenos índices de rentabilidad y grado de sostenibilidad. Es decir, la carencia de una dimensión estratégica, la visión a corto y mediano plazo, el mayor esfuerzo de las organizaciones por motivar y comprometer a los empleados, la existencia de algunos sistemas y procesos claves que no tiene definida o asegurada su calidad y su apenas optima gestión operacional y poca sistematización, así como la poca interpretación de la información financiera para la creación de políticas que afiancen una cultura de sostenibilidad, definía la situación a las organizaciones elegidas para hacer parte del programa. Más alarmante es reconocer, que estas organizaciones sociales, se encontraban en una mejor situación (con una pequeña pero no orgullosa ventaja) en comparación con la condiciones de las ESAL o ONG en la ciudad de Cartagena. Pues en su gran mayoría, estas se caracterizan por no tener definida su actividad principal ni su situación legal, y tan solo un pequeño porcentaje refleja recurrir a actividades propias para generar ingresos que pasaran a convertirse en capital de trabajo (Ver Estado actual del problema). Todo lo anterior, demuestra la gran necesidad de contar con el programa fortalecimiento institucional en la ciudad.

Después de culminado el proyecto, de forma general se puede ver en la *Cuadro No 18*. Evolución de las ESAL y ONG dentro de PFI., como 8 indicadores, de las 10 estudiadas, se mantuvieron en la misma categoría, es decir en la misma situación al inicio del programa y solo 2 indicadores mejoraron, es decir las organizaciones en promedio lograron mejorar la situación en las variables informes financieros periódicos y rentabilidad operacional, permitiendo afirmar que hubo un fortalecimiento en la dimensión financiera de la mayoría de organizaciones. Pero teniendo en cuenta tan solo esta información, y la gran

dificultad de evidenciar el impacto debido a las herramientas, afirmar que el proyecto no es viable, y tiene un impacto insignificante, contrasta con los resultados esperados de las organizaciones. La principal evidencia, es el plan de Mejoramiento creado y ejecutado por cada institución. Sin embargo, por motivos confidenciales, no se pueden exponer casos particulares pero si generales, como las siguientes afirmaciones obtenidas por parte de entrevista realizada por el coordinador y principal asesor del proyecto en la ciudad, con el objetivo de establecer el verdadero impacto del PFI sobre las ONG.

En primer lugar, el avance más relevante, es que paralelo al proyecto, por parte de las organizaciones surgió una red informal, permitiendo que las organizaciones se reconocieran, y por supuesto se crearan espacios informales que garantizaban el flujo de información, conocimientos y mejores prácticas, llevándolos a entender la dinámica del sector en general y replicar las practicas y establecer estrechas relaciones productivas.

Adicional a esto, se destaco la capacidad de resiliencia de las organizaciones sociales, testificada por una buena actitud frente a los cambios que se consideraron pertinentes durante las asesorías o consultorías y plasmadas en los planes de mejora por organizaciones. Todo lo anterior permitió establecer una cultura que enfrenta el cambio teniendo en cuenta los aspectos internos y externos de las organizaciones.

Esta nueva mentalidad de las organizaciones sociales, llevo a desarrollar dos dimensiones convergentes en la organización. La primera dimensión fortalecida, es precisamente corroborada por los resultados cuantitativos de la investigación, concretamente la dimensión financiera se vio fortalecida, no solo por las mejores prácticas y gestión en



cuanto a los fondos recibidos por los inversionistas filantrópicos (personas naturales o jurídicas), sino por adquirir visión y capacidad de buscar nuevos fondos, por medio de la creación de productos, traducidos en programas, proyectos para aplicación de convocatorias locales, nacionales o internacionales, que premian los emprendimientos sociales y permite financiar sus necesidades y ser sostenibles.

La segunda capacidad alcanzada que permitió el anterior avance, es la capacidad de desarrollar y presentar proyectos, diagnósticos, evaluación y planes de mejora o estratégicos, por medio de las herramientas o instrumentos, teorías o enfoques brindados durante el PFI. Además de crear manuales de función y procedimientos logrando crear rutinas, formalización y sistematización de sistemas de actividades y procesos contables y financieros, que lograron agregar valor a lo deseado por su población objetivo.

Pero el desarrollo organizacional verificado por los asesores, logro incluso que todas las organizaciones crearan o rediseñaran sus estructuras organizaciones a través de herramienta como organigramas que les permitía responder a los objetivos viejos y nuevos. Todo lo anterior ayudo a la total formalización de los aspectos legales de la organización que van desde la definición de sus actividades y grupos de interés, hasta la vinculación adecuada por sus trabajadores.

Por ultimo y no menos importante, entre las 29 organizaciones sociales, que desde un inicio del programa se encontraban en una situación buena o ventajosa, actualmente se encuentran en programas de certificación según las normas ISO como resultado indirecto

del fortalecimiento institucional brindado por el programa de la fundación Saldarriaga Concha en cooperación con la Universidad Tecnológica de Bolívar.

De esta forma se evidencia la importancia y lo oportuno del PFI en la ciudad de Cartagena. Aunque el mayor inconveniente fue la implementación de diferentes herramientas en las respectivas etapas y comprobar los cambios en el corto tiempo, el programa evidencia la evolución y cambios concluyentes en las organizaciones sociales al implementar una segunda versión en la ciudad de Cartagena, y en otras ciudades a nivel nacional

## **10. PROPUESTA DE ACCIONES ESTRATÉGICAS**

A continuación se especifica un sistema de acciones estratégicas, que garantice agregar valor en cada una de las organizaciones. Propuestas que permiten afianzar el desarrollo organizacional propuesto desde el inicio por el PFI bajo el modelo de Brown D., específicamente en los 8 indicadores que se mantuvieron igual según los resultados de las herramientas.

### **10.1. Motivación y compromiso**

Se Propone desarrollar políticas y prácticas de Recursos Humanos para diseñar e implementar programas de incentivos interno que abarcan desde la junta directiva y fundadores, y trabajadores en general en su relación con el Trabajo, complementando aquellos incentivos monetarios con otros de carácter no monetario, y dirigidos a obtener una respuesta de mayor motivación del personal hacia los elementos que incrementa la riqueza personal, entusiasmo, entrega, determinación y buen nivel de fuerza para así lograr los resultados previsto en el indicador “perspectiva de aprendizaje e innovación”, según

describe Gustavo Rubinsztein, en su escrito *motivación e incentivos no monetarios en el trabajo*, “hay una amplia variedad de formas de reconocimiento que pueden implementarse en: programas de capacitación y desarrollo personal, reconocimiento por méritos (premios, distinciones, cuadros de honor, etc.), entrega de objetos distintivos de la corporación, días adicionales de vacaciones, flexibilización en el horario de trabajo, contratación de polizas de seguros de retiro o vida y todo aquello que la creatividad permita”.

## **10.2. Responsabilidades y roles**

Se propone definir con mayor claridad los roles y responsabilidades, clarificándolos así como las competencias y aptitudes claves para el correcto desempeño del cargo asignado, esto se logra a través de un ordenado esquema de procesos administrativos para las principales áreas de las fundaciones, mediante la implementación de mecanismos que permitan seleccionar al personal adecuado para las actividades asignadas, mediante una descripción de cargos y su debida especificación, luego de estar identificado esto, se debe capacitar para causar una apropiación de las tareas y deberes, incentivando a la responsabilidad y cumplimiento. Las fundaciones deben disponer de políticas para la estructuración de departamentos de recursos humanos competentes que designen los procesos de descripción de cargos, análisis de cargos (área, a quien reporta, subordinados), de esta manera se asegura la captación de un personal profesional adecuado que tenga las capacidades óptimas y necesario para un buen desempeño del rol organizacional.

### **10.3. Gobernabilidad**

Las fundaciones deben comprender el papel de las juntas directivas en la fomentación de una constante y transparente información que permita la apropiada toma y ejecución de decisiones, también se debe tener una participación efectiva que muestre el interés y cooperación de los miembros con la institución que ayude a un desarrollo competente para la sostenibilidad de las organizaciones. Las organizaciones deben llevar a cabo una planeación estratégica a largo y corto plazo donde se definan actividades que permitan un desarrollo sostenible en el tiempo. Una acción estratégica que fortalece la gobernabilidad es la implementación de espacios formalmente establecidos como comisiones, comités, informes, para las juntas directivas.

### **10.4. Propuesta y modelo**

La buena elaboración del modelo permite definir políticas claras para un mejoramiento en la calidad de su propuesta de valor, una estrategia que logre una mayor reciprocidad en el entendimiento del modelo entre los integrantes de las fundaciones sería la creación de estructuras organizacionales visibles y entendibles que den una idea del esquema formal de las instituciones, como los organigramas. Una acción estratégica que permita disminuir la brecha hacia el entendimiento correcto y completo por todos los miembros de las organizaciones es definir de la mejor manera su modelo, dejando claro dicha propuesta a su población objetivo y colaboradores u asociados. Para ello es necesaria una autoevaluación y análisis de las fortalezas y debilidades (DOFA) que permitan generar un cuadro estratégico más claro y con más visión que fortalezca el direccionamiento estratégico.

### **10.5. Metodología.**

La metodología debe ser compartida por todos los integrantes de la organización, comenzando por la junta directiva hasta la población objetivo; además de ser sistematizada, escrita, documentada y sujeta a revisión y mejoramiento continuo. Para los procesos emprendidos debe ser necesario un programa de capacitación a los empelados enfocados en los objetivos de la metodología para su aprehensión institucional con el fin de generación de ideas que sean una fuente importante de innovación organizacional para mejora de dichos procesos, para que de esta manera sea más completa la visualización y entendimiento de la metodología.

### **10.6. Sistemas y Procesos.**

La planeación, organización, control y dirección es la red de actividades vinculada a los sistemas y procesos que deben llevarse con mayor control en aras de alcanzas una mayor calidad en sus procesos al momento de prestar el servicio a su población objetivo. Se debe tener una persona responsable del control y del mejoramiento de los sistemas y procesos que permitan retroalimentarlos.

### **10.7. Replicabilidad.**

La replicabilidad implica que la estructura de la propuesta este bien elaborada para compartirla con otras instituciones del sector, para este propósito las fundaciones deben tenerla bien elaborada y sistematizada para que así se le pueda hacer replica. La organización debe tener un equipo de colaboradores que esté dispuesto a compartir su propuesta y capacitar al receptor para que se logre una correcta replicabilidad. Todo esto enmarcado en un proceso estratégico desde la junta directiva como un objetivo organizacional hacia la comunidad y otras organizaciones.

## **10.8. Cobertura**

En este aspecto de cobertura, las organizaciones deben realizar planes estratégicos de expansión de su servicio a la comunidad donde se fijen metas de crecimiento a mediano y largo plazo. Planear prospectivamente nuevos modelos de valor que impacten significativamente a la comunidad que atienden y a las potenciales, como nuevos servicios e identificación de nuevos públicos objetivos que permitan aumentar la coherencia, la pertinencia y el impacto de las acciones propias de cada organización.

## **11. RECOMENDACIONES**

1. Como primera recomendación, las herramientas de medición del programa deben ser iguales al inicio y final del proyecto. De esta forma se garantiza que la comparación y el análisis sea coherente y consistente. Estas herramientas son el principal eje de comparación en cuanto a mejoras y cambios puntuales de las ONG.
2. Con respecto al diligenciamiento de las herramientas y para acompañar el deber de los consultores o asesores, se recomienda que se realice una capacitación a las organizaciones para los formatos implementados, con el fin de que los instrumentos sean totalmente diligenciados y atendidos con compromiso, para certificar que los cambios y evolución de las organizaciones sociales también se reflejen cuantitativamente.

3. Método organizacional: Por módulos uniformes. El programa debería estar segmentado por módulos que explique a las fundaciones y terceras personas no solo el cronograma del PFI, sino también las teorías aplicadas y sus fases para que así el orden sea llevado por todos los integrantes del proyecto y al momento de la recopilación para un informe sea entendible y de manera uniformemente para cada participante, y posterior evaluación de impacto.
  
4. Autoaprendizaje y compromiso por parte de las ONG. Se recomienda a las organizaciones adoptar una postura de mejora integral y continua con el fin de que los aspectos que no tuvieron un avance deseado o evidente durante la ejecución del programa, sin necesidad de ayudas externas como los consultores. Esto es de vital importancia porque la valoración de las organizaciones debe ser continúa para mostrar sus efectos en el largo plazo.
  
5. Dimensión estratégica. Aunque el proyecto de fortalecimiento institucional aborda desde una dimensión estratégica las instituciones, a través del diplomado en gestión de organizaciones sociales y con la creación y ejecución de un plan de acción encaminado a mejorar todas las dimensiones internas y externas de la organización, implementando instrumentos como la matriz DOFA, la cadena de Valor, Balances Scorecard, existen otros instrumentos y variables o enfoques

que complementarían esta metodología, desde la teoría de recursos, podemos encontrar como el desarrollo de los conceptos capacidades dinámicas, las aptitudes centrales, gestión del conocimiento y convergencia de análisis internos y externos, brindan a todo tipo de organizaciones un direccionamiento estratégico más estructurado.

En el caso de las organizaciones sociales, dichos terminados son totalmente aplicables, aclarando tan solo que a diferencia de las organizaciones con animo de lucro, las organizaciones sociales no solo verán traducido el valor agregado en una rentabilidad sensata para su sostenibilidad, sino tambien en la disponibilidad de los stakeholders para seguir o aumentar sus inversiones y por supuesto en un mayor numero de personas en su población objetivo, dispuesta a solventar su demanda con dicha institución.

La perspectiva de recursos nos lleva a entender que la clave para el éxito de una organización y su futuro desarrollo dependen de su habilidad para crear competencias verdaderamente distintivas (Learned E, Christensen, K., & Guth W 1969) a través de sus recursos. Pero el objetivo no es en realidad conseguir los mejores recursos, que en el caso de las ONG hacen mayor énfasis en los financieros, capital humano, entre otros, sino a crear una función única de producción, que permita crear capacidades para desempeñar un sistemas de actividades de manera integral y eficiente. Michel Hitts en su libro “Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización”, mencionan que dichas capacidades deber ser valiosas, raras, costosas de imitar e insustituibles para convertirse en aptitudes centrales.



Sin embargos estas capacidades con potencial de convertirse en aptitudes centrales capaces de crear ventajas competitivas, debe tener una característica adicional, que no contemplo Hitts, ser dinámicas. David J. Teece, Gary Pisano and Amy Shuen, en su artículo, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*<sup>25</sup>, las definen como aquellas competencias capaces de renovarse en ambientes de rápido cambio, es decir que de cierta forma son definidas por el entorno.

Teniendo en cuenta, que a las organizaciones les conviene desarrollar capacidades dinámicas y en base a ellas establecer su aptitudes centrales, debemos entender el papel que juega la gestión del conocimiento.

Si bien el PFI, contempla como capital estratégico “el conocimiento”, se centra en gran parte en que los conocimientos productivos de los consultores integrales o especialistas sean transmitidos a las organizaciones sociales. Pero esta metodología puede ser compleja aunque se encuentre explícita, requiriendo en muchos casos el traslado de personal, mucha dependencia de las decisiones de los consultores y obviar información de la compleja realidad de las ONG.

Lo anterior, lleva a concluir que no solo las organizaciones sociales deben contar con un sistema formal de información y comunicación que certifique que los conocimientos de los consultores sean aplicados, sino también que permita recibir información de abajo hacia la parte administrativa, es decir de los empleados hacia ellos.

---

<sup>25</sup> Pisano G., Shuen A., Teece D.J, (Aug., 1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Pág. 509-533. Recuperado el 1 Octubre de 2011 de <http://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/Bocconi-Duke/Papers/C10/TeecePisanoShuenSMJ.pdf>

Con esta recomendación, es necesario que los involucrados en el PFI, consultores y directivos garanticen en las secciones la participación de sus empleados y otros, para que sus conocimientos tácitos al convertirse en explícito en general aporte valor a la idiosincrasia de la organización y por su puesto a lo que desea el cliente.

SI bien, en los antecedentes se demostraba que una desventaja de las organizaciones es tener y mantener poco personal preparado, no se debe subestimar los conocimientos y experiencias del personal, por el contrario a través de la gestión del conocimiento, se garantizara la creación, acumulación y comunicación del conocimiento a toda la organización hasta su replicabilidad, llevando a la organización a desarrollar el potencial de sus trabajadores y el de la institución en general.

Si el proyecto garantiza la anterior recomendación, el concepto de capacidad dinámica toma un nuevo significado, dicha capacidad estará compuesta por un capital relacionar, capital estructural y un capital intelectual, este ultimo será la suma de los conocimientos de todos los involucrados en las ONG, con los cuales de determinaría una forma única de organizar los recursos para enfrentar los inconvenientes del entorno, la competencia y posicionarse en la ciudad.

Todo lo anterior, capacitara a las ONG a crear conscientemente flujos de valor estratégico, que ayudaran en primer lugar a garantizar la continua aprendiza Organizacional (complementando el análisis DOFA entendiendo adecuadamente los cambios en el ambiente). Además, permitirá a las organizaciones tener la capacidad de conferir valor a los nuevos clientes cuando se requiera una la expansión geográfica de su impacto. Esto

ultimo, debido a que los conocimientos tácitos de sus trabajadores pasaran hacer explícitos, sin depender de unas pocas personas, sino en realidad de la buena comunicación y apoderamiento de estos conocimientos productivos que agregan valor de forma general.

Por ultimo y no menos importante, todas las anteriores recomendaciones permitirán a las organizaciones contemplar la innovación como ventaja competitiva.

La innovación social según Dioni Nespral, *“no debe ser una nueva forma de acción social, sino que debe construir una sociedad innovadora gracias a la participación de las personas”*. Por tanto no se debería derivar a *“hacer más cosas sociales de forma innovadora, sino debería derivar a convertirse en una sociedad innovadora a través de la participación de la sociedad y para la sociedad”*. Como se puede apreciar, existen diferentes matices en la definición de innovación social pero está suficientemente claro que una innovación social es relevante en la medida en que se oriente a valores sociales, no solo a la productividad, la competitividad empresarial, los costes de producción o las tasa de mercado.<sup>26</sup>

En conclusión autores Hitt Michael, así como Teece, D. J., dejan entre ver que la competencia es un proceso que involucra del desarrollo, acumulación, combinación y protección de las habilidades y capacidades distintivas. (Teece, D. J. et al. 1997a).

6. Dimensión financiera. El carácter financiero de las organización sin animo de lucro, es más complejo que el de las organizaciones con animo de lucro, aunque el análisis de la rentabilidad se base en el EBITDA por la naturaleza de la

---

<sup>26</sup> Donoso, Azañón J.J., Innovación Social: Motor de Igualdad, recuperado el 25 de octubre de 2011, de: [http://www.donosos.es/?page\\_id=356](http://www.donosos.es/?page_id=356).

organización, las gestiones deben garantizar la optimización de los recursos. Adicional a esto, los productos y servicios finales de las ONG, por lo general se ven traducidos en mejorar la calidad de vida de una población objetivo y no precisamente en una meta monetaria o financiera, por lo cual es más complejo demostrar a los stakeholders el impacto. Requiere de mayor compromiso por parte de toda la organización, ya que gran parte de sus recursos provienen de terceros (ver estado del arte).

En el caso de Cartagena, la mayoría de ONG, carecen de una visión estratégica al momento de manejar los recursos, pero sumado a esto la desinformación de las organizaciones, se puede traducir en pérdidas, como incluir pasivos fiscales y contratar empleados de más.

Para fortalecer esta dimensión, en primer lugar se recomienda, que durante el PFI, a las ONG, se les haga consciente de su participación de la actual tendencia de la filantropía de riesgo o *venture philanthropy*, pues en la práctica les permitirá crear una visión acerca de la manera como perciben recursos y se financian.

La filantropía de riesgo o *venture philanthropy*<sup>27</sup>, permite a las ONG, ser más comprometidas a mostrar los resultados de cualquiera de sus iniciativas, pues bajo esta

---

<sup>27</sup> Para entender de forma clara estas tendencias, se debe recurrir a la tesis “VIABILIDAD DE LAS INVERSIONES DE FILANTROPÍA DE RIESGO EN COLOMBIA: EL MODELO DE LGT VENTURE PHILANTHROPY” MAGDALENA SEGURA. Bajo este contexto, definimos que la inversión realizada por la Fundación Saldarriaga Concha, es denominada como *venture philanthropy*, ya que su objetivo, no recae solamente en apoyar financieramente proyectos o acciones puntuales de las organizaciones, su apoyo es a través de su PFI (Proyecto de Fortalecimiento Institucional), que tiene como objetivo potenciar las capacidades de planeación y gestión de las organizaciones prestadoras de servicios sociales, con el fin de mejorar su eficiencia en el

nueva forma de inversión, se permite a los stakeholders, invertir dinero; invertir capital financiero, intelectual y social en el crecimiento de las organizaciones. Básicamente estos inversionistas de filantropía, hacen uso de préstamos y capital accionario además de inversiones con retorno financiero negativo pero requiriendo un impacto significativo en la población objetivo. La diferencia con el modelo de donación tradicional, recae en que los inversionistas de esta clase de organizaciones realizan las mismas exigencias que las impuestas a empresas con ánimo de lucro, llevando las ONG a ser más competitivas.

Adicional a esta nueva visión, se debe incurrir en análisis de patrimonio, análisis de margen por proyectos o por sectores, análisis de flujos financieros, pues no es solo generar los informes en determinados periodos, sino saber interpretarlos y usarlos. Pues a partir de dicha información es fundamental crear políticas financieras, en cuanto a los ratios de Liquidez, productividad, Rentabilidad.

Por último, recomendamos incurrir en proyecto de marketing dirigido a cada uno de sus stakeholders, pues la forma más sencilla de ser sostenible, es generar de una u otra forma rentabilidad, que no coloque en duda o riesgo el ánimo sin lucro de la organización, ni de los involucrados. Una Herramienta estratégica de mucho valor para cualquier estrategia de marketing es la matriz ansoff, “diseñada para explicar la relación entre el mercado o población objetivo y los productos y servicios que ofrecen esta clase de organizaciones”<sup>28</sup>

---

manejo de recursos, su sostenibilidad y la cualificación de los servicios que prestan, vinculando aliados estratégicos, que en caso particular de Cartagena es la Universidad Tecnológica de Bolívar para su ejecución.  
<sup>28</sup>Dvoskin R. (2004). La estrategia de marketing. 1era Edición. Fundamentos de marketing: teoría y experiencias (180-182). Buenos Aires: Granica.

Aunque la matriz de Ansoff, es dirigida desde un principio a organizaciones con animo de lucro, es totalmente aplicable a ONG, pues a diferencia de la matriz DOFA, la Ansoff llamada matriz de desarrollo, indica el camino a seguir a través de la detección de posibles estrategias de producto, ..., la matriz relaciona los productos con los mercados, según in criterio de novedad y actualidad.<sup>29</sup> Entonces muestra cual es el mejor camino seguir en cada uno de los siguientes escenarios:

Cabe resaltar que cuando hablamos de clientes, lo hacemos enfocados en todos los stakeholders de las ONG.

1. Continuar con un producto existente en un mercado existente.
2. Desarrollar un producto nuevo para un mercado nuevo.
3. Buscar un mercado nuevo para un producto existente.
4. Desarrollar un producto nuevo para un mercado nuevo.<sup>30</sup>

Todo lo anterior es aplicable, pero debe contextualizarse en la realidad de las ESAL u ONG.

---

<sup>29</sup> *Ibíd.* Pág. 180.

<sup>30</sup> *Ibíd.* Pág. 181.

## 12. REFERENCIAS

Agüera Ibáñez, R.E. (2004) Liderazgo y Compromiso Social. (1ra Ed.). Puebla, México.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Dirección General de Fomento Editorial.

Lusthaus C. (2002) Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. Ottawa, Canada. ©IDB and IDRC, IDB Bookstore.

Fernandez Fernandez M.A. (2003) El Control, Fundamento de la Gestión Por Procesos: Y la Calidad Total. (2ra Ed. Revisada y actualizada). Madrid, España. Editorial: Esic.

FUNDACIÓN SALDARRIAGA CONCHA. Programa Fortalecimiento Institucional (PFI). En: Fundación Saldarriaga concha [en línea]. [Consultado 12 marzo de 2010]. Disponible en <http://www.saldarriagaconcha.org>

\_\_\_\_\_ Que hacemos: Programas de fortalecimiento. En: Fundación Saldarriaga Concha. [en línea]. [Consultado 12 marzo de 2010]. Disponible en <<http://www.saldarriagaconcha.org/?hacemos=1&seccion=1&subseccion=1>>

\_\_\_\_\_ Quienes somos. En: Fundación Saldarriaga Concha. [en línea]. [Consultado 12 de marzo de 2010]. Disponible en <<http://www.saldarriagaconcha.org/?somos=2>>

\_\_\_\_\_ Programa de Fortalecimiento Institucional. Cuadernillo Introdutorio. 38 Diapositivas.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Fundación Saldarriaga Concha: de la filantropía a la medición del impacto social. Bogotá: Universidad de los Andes, Versión Preliminar 2008, p. 1-4.

VILLAR, Rodrigo. El tercer sector en Colombia: Evolución, dimensión y tendencias. Bogotá : s.n., 200, p 98.

<http://www.caf.com/attach/19/default/MargaritaCanal.Incidenciaenelempoderamiento.pdf>

## ANEXOS

### Anexo A.

<b>CALIFICACIÓN</b>	
<b>No cumple con el criterio y por consiguiente no existe evidencia</b>	<b>1</b>
<b>Manifiesta cumplir con el criterio pero no anexa evidencia. Solo para los casos en que se solicita</b>	<b>2</b>
<b>Cumple con el criterio y anexa evidencia, en los casos en los que la solicita.</b>	<b>3</b>

<b>PONDERACIÓN</b>	
<b>Dato de información. No afecta inicialmente si la Organización cumple o no con el dato</b>	<b>0%</b>
<b>Dato de información necesario</b>	<b>1%</b>
<b>Información que demuestra el impacto posterior a la implementación del programa</b>	<b>3%</b>
<b>Información de relación directa con el criterio de elegibilidad</b>	<b>5%</b>



COL.OR	CONDICIÓN
	si no cumple con la condición no pasa
	Su importancia no decide si se incluye o no, tiene poco peso
	Importancia mediana, hay que revisar su impacto en el futuro y su correlación con los amarillos. Su peso es mediano
	Alta importancia. Realmente discrimina entre las entidades. Su peso es alto

PUNTOS ANEXO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	TOTAL	OBSERVACIÓN
<b>Nombre de la Entidad</b>		1%	0	
<b>Nit.</b>		5%	0	Deben ser entidades sin ánimo de lucro de acuerdo con documento de cámara de comercio o personería jurídica
<b>Dirección</b>		1%	0	
<b>Teléfono</b>		1%	0	
<b>Fax</b>		0%	0	
<b>E-mail</b>		0%	0	
<b>Página Web</b>		0%	0	
<b>Director Ejecutivo</b>		3%	0	
<b>Fecha de Fundación</b>		5%	0	Esta ponderación lo tendrían todos los que lleven más de tres años de trayectoria contados desde la fecha de cierre de convocatoria hacia atrás.
<b>Representante Legal</b>		5%	0	
<b>Junta Directiva (Adjuntar composición de la Junta)</b>		5%	0	
<b>Órganos de Control (internos y externos)</b>		5%	0	
<b>Objeto Social (Misión y Visión)</b>		5%	0	
<b>Programa o Servicios ofrecidos</b>		3%	0	Evaluación cualitativa de la cantidad y/o calidad de los servicios que presente la Institución
<b>Ha recibido apoyo anterior de la FSC. No o Sí y ¿Cuál?</b>		3%	0	
<b>Ha participado en redes o alianzas ¿cuáles? ¿Cuándo?</b>		5%	0	

Nombre y título del profesional que dirigirá el proyecto internamente		5%	0	
Cuántos funcionarios tiene su institución ¿Cuántos por nómina? ¿Cuántos por prestación de servicios? Si tiene organigrama Adjúntelo		5%	0	
Cobertura poblacional y geográfica. Número de personas atendidas y área de cubrimiento		5%	0	De acuerdo a los criterios del equipo de trabajo es preferible que las Instituciones tenga su sede en el Valle de Aburrá y la cifra sea superada en 15 para las personas atendidas.
Relacione sus principales fuentes de ingreso en los últimos tres años. Discrimine porcentualmente		5%	0	
Tiene su organización estados financieros del último año. Anéxelos.		5%	0	
Tiene la entidad indicadores de medición de impacto social ¿cuáles?		5%	0	
De qué manera piensa a futuro medir el impacto de su entidad		5%	0	
Adjuntar carta de compromiso con el Programa de Fortalecimiento Institucional debidamente firmada por el presidente de la junta y el representante legal		5%	0	