

**ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE MEJORES
PRÁCTICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA
FUNDACIÓN MÓNICA URIBE POR AMOR**

MARÍA CAMILA ARIAS MUÑOZ

Trabajo de grado para optar al título de Pregrado

Carlos Andrés Marín Suárez

Profesor EIA



**ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2014**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera empezar dándole gracias a Dios y a mi familia por acompañarme durante todo este camino. Estoy culminando una etapa muy importante de mi vida y siempre conté con su apoyo incondicional. Este logro lo comparto con ellos y con todas las personas que directa o indirectamente han contribuido con mi crecimiento personal y profesional.

A la Fundación Mónica Uribe Por Amor y a su Directora Sonia Uribe López por su entrega y compromiso con el desarrollo de este trabajo de investigación. Gracias por estar siempre disponibles para brindar toda la información pertinente y con excelente disposición para colaborar en lo que fuera necesario.

A mi director de trabajo de grado Carlos Marín por haber sido un guía durante el todo el proceso en el cual me enriquecí y logré profundizar en un área que no había tenido la oportunidad de conocer y la cual me va a ser de gran utilidad para mi carrera profesional.

A la Escuela de Ingeniería de Antioquia y todos los profesores que de una u otra forma participaron en este proceso. Todas las experiencias me han enriquecido como ser humano. Aprendí de cada persona con la que tuve la oportunidad de compartir en este camino y hoy culmino una etapa con la mayor satisfacción de haber hecho una buena labor.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	15
1 PRELIMINARES	16
1.1 Planteamiento del problema	16
1.2 Objetivos del proyecto	17
1.2.1 Objetivo General	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 Marco Teórico	17
1.3.1 Organización.....	17
1.3.2 Organizaciones sin ánimo de lucro	19
1.3.3 Planeación Estratégica	21
1.3.4 Objetivos Organizacionales.....	22
1.3.5 Análisis Ambiental.....	24
1.3.6 Técnicas de Comparación	27
1.3.7 Prospectiva	27
1.4 Marco de Referencia	35
2 METODOLOGÍA	37
3 ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.....	39
3.1 Fundación Mónica Uribe Por Amor.....	39
3.1.1 Análisis interno.....	40
3.1.2 Análisis externo.....	45
4 ANÁLISIS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL SECTOR	59

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

4.1	Organizaciones entrevistadas	59
4.1.1	Corporación Antioquia Presente	59
4.1.2	Fundación Ximena Rico Llano	60
4.1.3	Corporación Un Ser Feliz	60
4.1.4	Fundación Multis	61
4.2	Resultados de las Encuestas	61
4.3	Análisis Comparativo	66
4.3.1	Factores Claves para el Éxito	66
4.3.2	Matriz del Perfil Competitivo	69
5	MODELO - PROPUESTA DE MODOS DE ACTUACIÓN PARA LA FUNDACIÓN MÓNICA URIBE POR AMOR	71
5.1	Factores Críticos de Éxito	72
5.2	Análisis Estructural	73
5.2.1	Definición de los factores críticos seleccionados	75
5.3	Juego de actores	76
5.4	Escenarios	77
5.4.1	Escenario Probable: “Fundación Mónica Uribe, un sueño por cumplir”	77
5.4.2	Escenario Deseable: “Fundación Mónica Uribe Por Amor, cada vez más cerca”	78
5.5	Definición del perfil estratégico de la organización	80
5.5.1	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)	80
5.6	Direccionamiento Estratégico	84
5.6.1	Redefinición de la Misión y la Visión	84
5.6.2	Objetivos Estratégicos	85

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

5.6.3	Proyectos estratégicos.....	85
6	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	90
6.1	Análisis de los factores internos y externos.....	90
6.2	Análisis de las mejores prácticas del sector.....	90
6.3	Modelo de modos de actuación.....	91
7	CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES.....	92
8	BIBLIOGRAFÍA.....	95

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Factores Críticos de Éxito.	73
Tabla 2. Análisis estructural.	75
Tabla 3. Juego de Actores.	77
Tabla 4. Variables ejes X y Y de la Matriz PEEA.	80
Tabla 5. Cronograma de proyectos.	88

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Porcentaje de otras formas asociativas en Colombia.....	21
Figura 2. Subsistemas organizacionales.....	25
Figura 3. Maneras de percibir el futuro.....	28
Figura 4. Zonas del plano.	32
Figura 5. Pregunta 3 encuesta expertos.	47
Figura 6. Pregunta 7 encuesta expertos.	47
Figura 7. Pregunta 9 encuesta expertos.	48
Figura 8. Pregunta 15 encuesta expertos.	48
Figura 9. Pregunta 18 encuesta expertos.	49
Figura 10. Pregunta 19 encuesta expertos.	49
Figura 11. Pregunta 24 encuesta expertos.	50
Figura 12. Pregunta 25 encuesta expertos.	50
Figura 13. Pregunta 26 encuesta expertos.	51
Figura 14. Pregunta 31 encuesta expertos.	51
Figura 15. Pregunta 32 encuesta expertos.	52
Figura 16. Pregunta 33 encuesta expertos.	52
Figura 17. Pregunta 40 encuesta expertos.	53
Figura 18. Pregunta 41 encuesta expertos.	53
Figura 19. Pregunta 42 encuesta expertos.	54
Figura 20. Número de Fundaciones por denominación y año de creación.....	58
Figura 21. Pregunta 1 Encuesta Fundaciones.	61

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Figura 22.	Pregunta 2 Encuesta Fundaciones.	62
Figura 23.	Pregunta 3 Encuesta Fundaciones.	62
Figura 24.	Pregunta 4 Encuesta Fundaciones.	63
Figura 25.	Pregunta 5 Encuesta Fundaciones.	63
Figura 26.	Pregunta 6 Encuesta Fundaciones.	64
Figura 27.	Pregunta 7 Encuesta Fundaciones.	64
Figura 28.	Pregunta 8 Encuesta Fundaciones.	65
Figura 29.	Pregunta 9 Encuesta Fundaciones.	65
Figura 30.	Pregunta 10 Encuesta Fundaciones.	66
Figura 31.	Proceso estratégico a través de método prospectivo.	71
Figura 32.	Matriz PEEA.	81

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Ingreso usuarios 2013.....	98
Anexo 2. Ventas Taller de tarjetas Por Amor.	99
Anexo 3. Capacitaciones especiales.....	100
Anexo 4. Eventos y salidas especiales.	101
Anexo 5. Estado de Resultados Fundación Mónica Uribe Por Amor.....	102
Anexo 6. Balance General Fundación Mónica Uribe Por Amor.	104
Anexo 7. Capacitaciones.	106
Anexo 8. Eventos Fundación Mónica Uribe Por Amor 2013.....	107
Anexo 9. Plan padrino.....	108
Anexo 10. Organigrama de la Fundación Mónica Uribe Por Amor.	109
Anexo 11. Matriz de Evaluación de Factores Internos	110
Anexo 12. Encuesta Expertos.....	111
Anexo 13. Encuesta Sandra Bowers.....	113
Anexo 14. Encuesta Arturo Velásquez.....	116
Anexo 15. Encuesta Elisa María Restrepo.....	119
Anexo 16. Encuesta Rubén D. Botero	122
Anexo 17. Respuestas Encuesta Expertos	124
Anexo 18. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	126
Anexo 19. Encuesta Fundaciones.....	127
Anexo 20. Encuesta Antioquia Presente.....	128
Anexo 21. Encuesta Ximena Rico Llano	129

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 22.	Encuesta Mónica Uribe Por Amor	130
Anexo 23.	Encuesta Un Ser Feliz	131
Anexo 24.	Encuesta Multis.....	132
Anexo 25.	Respuestas encuesta fundaciones.....	133
Anexo 26.	Matriz del Perfil Competitivo.....	134
Anexo 27.	Financiación de proyectos de la Fundación.	135
Anexo 28.	Matriz de Influencia Directa.....	136
Anexo 29.	Juego de Actores. Factor Crítico: Influencia de la Mesa de Discapacidad..	137
Anexo 30.	Juego de Actores. Factor Crítico: Interacción con los grupos de interés. ...	138
Anexo 31.	Juego de Actores. Factor Crítico: Innovación en proyectos y servicios.	139
Anexo 32.	Juego de Actores. Factor Crítico: Relaciones con los medios de comunicación.....	140
Anexo 33.	Juego de Actores. Factor Crítico: Alianzas estratégicas.....	141
Anexo 34.	Matriz PEEA.	142
Anexo 35.	Entrevista Sandra Bowers.....	143
Anexo 36.	Entrevista Arturo Velásquez.....	147
Anexo 37.	Entrevista Elisa María Restrepo.....	149
Anexo 38.	Entrevista Sonia Uribe.	151
Anexo 39.	Entrevista Rubén Darío Botero.	155
Anexo 40.	Entrevista Fundación Mónica Uribe Por Amor.....	157
Anexo 41.	Entrevista Corporación Antioquia Presente.....	161
Anexo 42.	Entrevista Fundación Ximena Rico Llano.....	165
Anexo 43.	Entrevista Corporación Un Ser Feliz.	169
Anexo 44.	Entrevista Fundación Multis.	174

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

GLOSARIO

ESPINA BÍFIDA: la espina bífida es una malformación congénita (llamada comúnmente defecto congénito) por la cual la columna vertebral no se desarrolla normalmente en las primeras semanas del embarazo. Ello provoca daños permanentes en la médula espinal y el sistema nervioso y puede dar lugar a parálisis de los miembros inferiores o problemas funcionales del intestino y la vejiga.

ESTIMULACIÓN TEMPRANA: es una técnica para el desarrollo de las capacidades y habilidades de los niños que a su vez ayuda a fortalecer el cuerpo y a desarrollar las emociones y la inteligencia.

MESAS PERMANENTES DE TRABAJO: es una expresión organizativa, que les permite a las Organizaciones No Gubernamentales trascender de lo particular a lo grupal y colectivo, evidenciando sus esfuerzos, madurando sus posiciones e identidades, mejorando sus acciones e incrementando su participación en procesos de incidencia política en la ciudad, el departamento y la nación.

RENAPRED: Red Nacional para la Prevención de la Discapacidad.

IFSBH: Federación Internacional de la Espina Bífida e Hidrocefalia.

FUNDACIÓN ADA: institución privada, sin ánimo de lucro, conformada en 2003, que adopta el deporte y la actividad física como herramientas de inclusión, empoderamiento y transformación social, a través de diferentes programas y proyectos, con especial atención subvencionada para la población en riesgo social.

FUNDACIÓN SOFÍA PÉREZ DE SOTO: busca apoyar proyectos de desarrollo en diferentes áreas temáticas como infraestructura, bienes sociales y públicos, educación, salud, nutrición, desarrollo económico y empleo. Tienen un enfoque caritativo.

FRATERNIDAD MEDELLÍN: organización de carácter privado, sin ánimo de lucro, que dedica sus rendimientos financieros al apoyo de obras sociales y a la realización de proyectos en las áreas de capacitación y educación, salud y rehabilitación, educación y nutrición de la infancia y la juventud, desarrollo social, protección a la infancia y a la juventud en internados y otros. Su acción comprende tanto el apoyo financiero, como la evaluación de la gestión de las entidades beneficiarias y la gestión de proyectos sociales.

LABORATORIOS LAPROFF: compañía comprometida a contribuir con el bienestar de la comunidad con medicamentos y productos nutricionales participando en instancias de investigación.

ROTARY INTERNATIONAL: es una organización internacional de servicio cuyo propósito es reunir a líderes empresariales y profesionales universitarios y no universitarios, con el fin de prestar servicios humanitarios en sus comunidades, promover elevadas normas de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ética en todas las ocupaciones y contribuir a fomentar la buena voluntad y la paz en el mundo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

RESUMEN

El mundo actual está altamente globalizado y la tecnología avanza cada vez más rápido, lo que ha hecho que las organizaciones opten por nuevas formas de administración para lograr adaptarse a dichos cambios.

La forma de administración tradicional basada en la intuición y la experiencia se está quedando obsoleta, ya que el nivel de competencia impide cometer errores a causa de confiar en el instinto de las personas.

Las planeación estratégica es la base para el buen desarrollo y funcionamiento de todo tipo de organizaciones, porque garantiza que analicen los recursos con los que cuentan, evitando caer en reprocesos. Además, ayuda a determinar las estrategias que apuntan al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

En especial para las organizaciones sin ánimo de lucro, el uso de esta herramienta representa una ventaja competitiva. Le permite a la entidad optimizar los recursos para focalizar los esfuerzos en la consecución de nuevas fuentes de ingreso en un sector donde la competencia por la cooperación está latente, logrando de esta forma ser instituciones que se mantengan en el tiempo.

El presente trabajo busca determinar los proyectos que debe desarrollar la Fundación Mónica Uribe Por Amor con la finalidad de seguirle el ritmo de los cambios del entorno. Para esto se realizó un análisis interno y externo, además de una comparación de mejores prácticas entre diferentes tipos de entidades sin ánimo de lucro para determinar factores clave que sirvieran como base para definir el modelo gerencial. Por último se utilizó la prospectiva para establecer dicho modelo con el fin de que la Fundación logre su supervivencia.

El trabajo de investigación logró determinar los proyectos que se deben implementar en un horizonte de diez años. Factores como relación con los medios de comunicación y con los grupos de interés, innovación en proyectos y servicios y la búsqueda continua del autosostenimiento son la clave para su correcto funcionamiento y crecimiento en un sector donde la oferta va en aumento.

Cada vez hay más fundaciones buscando recursos, por esto se identificó una tendencia de las entidades sin ánimo de lucro a desarrollar servicios que sirvan como una nueva forma de ingresos para estas organizaciones acostumbradas a subsistir de donaciones.

Los resultados alcanzados fueron exitosos en la medida en que fueron coherentes a lo largo de todo el trabajo, además que dejaron propuestas ambiciosas pero reales para la Fundación.

Palabras clave: planeación estratégica, entidades sin ánimo de lucro, supervivencia, estrategias, proyectos.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ABSTRACT

Today's world is highly globalized, and the fact that technology advances faster and faster, has made organizations to choose new forms of management to successfully adapt to these changes.

The traditional form of management based on intuition and experience is becoming obsolete, since the level of competition inhibit making mistakes due to trust the instincts of the people.

The strategic planning is the basis for the successful development and operation of all types of organizations, because it ensures them to analyze the resources at their disposal, avoiding rework. It also helps to identify strategies that aim to fulfill organizational goals and objectives.

Especially for non-profit organizations, the use of this tool represents a competitive advantage because it allows the organization to optimize resources and focus efforts on achieving new revenue in a sector where competition for cooperation it is dormant. This will help institutions maintain over time.

This research seeks to identify projects to be developed by Monica Uribe Por Amor Foundation in order to keep pace with the changing environment. For this an internal and external analysis was performed, and a comparison of best practices between different types of non-profit entities to determine key factors that serve as a basis to define the managerial model. Finally foresight was used to establish the model to the Foundation achieve its survival.

The research was able to determine the projects to be implemented in a horizon of ten years. Factors such as relationship with the media and stakeholders, innovative projects and services and the continued pursuit of self-reliance is the key to proper operation and growth in a sector where the supply is constantly increasing.

There is more and more foundations seeking for resources, so it was observed a tendency for non-profit organizations to develop services that serve as a new source of income for these organizations accustomed to subsist on donations.

The results achieved were successful to the extent that they were consistent throughout the entire job, in addition they left real but ambitious proposals for the Foundation.

Key words: Strategic planning, non-profit organizations, survival, strategy, projects.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

INTRODUCCIÓN

En general, las organizaciones son construidas para mantenerse en el largo plazo, por eso es necesario utilizar métodos que les sirvan para tal fin, como es el caso de la planeación, utilizada para diseñar un conjunto de actividades y proyectos que las lleven a alcanzar los objetivos para los que han sido creadas. Es una actividad del día a día, que necesita de una evaluación permanente para poder analizar los medios utilizados y evitar repetir errores.

Este trabajo está estructurado en tres partes fundamentales. La primera es el análisis interno y externo de la Fundación. Con el diagnóstico interno se van a destacar las fortalezas y debilidades, con el fin de tener un punto de partida acerca de lo que se tiene y lo que se debe mejorar. Con el diagnóstico externo se analizan las amenazas y oportunidades para empezar a desarrollar las estrategias que la Fundación podría implementar para aprovechar oportunidades y prevenir los riesgos existentes.

La segunda parte consiste en una comparación de las mejores prácticas administrativas de cinco fundaciones ubicadas en el departamento de Antioquia. El objetivo es realizar un análisis comparativo que destaque aquellas actividades o proyectos que las ha llevado a ser exitosas para poder tomarlas como referencia en la Fundación.

Por último, a partir de toda la información recolectada, se llegará a la construcción y planteamiento de un modelo de comportamiento futuro que le permita a la Fundación Mónica Uribe por Amor adaptarse de forma exitosa en un entorno altamente competitivo e incierto, para obtener rentabilidad, supervivencia y crecimiento en el largo plazo.

Las técnicas utilizadas para recopilar la información fueron la entrevista personal, guiada por el entrevistador, acompañada por una encuesta clasificada con la escala de Likert. Ambos métodos fueron aplicados a los expertos y a las fundaciones gracias a que dan respuestas exactas sobre temas específicos.

Al final del trabajo se encontrarán los resultados más relevantes del estudio que consisten en una serie de proyectos propuestos con el fin de que la Fundación al implementarlos logre un crecimiento proveniente de la relación con los medios de comunicación, con los grupos de interés, innovación en servicios y alianzas estratégicas con el sector académico y el sector privado.

El análisis termina con una serie de conclusiones y recomendaciones para la Fundación y para trabajos posteriores que se vayan a desarrollar con la metodología de planeación estratégica.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

1 PRELIMINARES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“No es extraño para nadie que se vive en una época de cambio acelerado... las instituciones son hoy notoriamente diferentes a las de hace apenas unos pocos años. Basta con mirar... para descubrir que algunas de las empresas que hace veinte años figuraban dentro de las mayores del país, ya no están en esa categoría” (Betancourt, 1985, p.25). El mundo de las organizaciones está en permanente cambio. Si una organización quiere sobrevivir debe mantener adecuando su gestión de manera que pueda estar un paso delante y tener preparado un plan para no perjudicarse por las amenazas y riesgos del entorno y poder percibir a tiempo las oportunidades.

Para el caso de las entidades sin ánimo de lucro, estas deben ser administradas eficientemente según el alcance de sus recursos, para esto, las estrategias deben desarrollarse teniendo como objetivo final su supervivencia. Según el tipo de organización, hay diferentes variables que obstaculizan el alcance de este objetivo, como las amenazas que presenta el entorno. Algunos ejemplos son los competidores o un mercado saturado. También se encuentran las debilidades internas como problemas en la administración, mal manejo de recursos financieros, falta de publicidad, mal diseño de una estructura organizacional, entre otros.

La Fundación Mónica Uribe Por Amor presenta tres variables fundamentales de donde parte su desafío de supervivencia. A continuación se hace una descripción de cada uno.

- Incremento en la población: este hecho no se puede atribuir a un incremento en los nacimientos de niños con espina bífida, ya que en Colombia no se cuenta con una estadística que lo demuestre. Por el contrario, la Fundación se ha dado a conocer más por el hecho de que las madres ya saben a que institución recurrir al momento que les diagnostiquen el feto con esta discapacidad. La Fundación es la única en Colombia en atender a niños y jóvenes que sufren de espina bífida, por lo que gracias a su buena labor se han encargado de consolidar una imagen en los diferentes hospitales y centros médicos. Este hecho, aunque sea algo bueno, representa una mayor responsabilidad por parte de la Fundación para poder responder con la misma confianza con que fue recomendada.
- Recursos limitados: como toda organización, los recursos son limitados, pero la labor filantrópica se debe seguir desarrollando y como se mencionó, la cantidad de usuarios sigue aumentando.

La estructura organizacional de la Fundación limita el desarrollo de nuevas actividades que puedan contribuir con el objeto social. Es un hecho que la labor social se debe seguir desarrollando, pero actualmente no se cuenta con el personal necesario para crecer la entidad de manera que pueda responder a las necesidades del entorno.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Ingresos ilimitados: el objeto social de la Fundación es promover la inclusión social de personas con espina bífida y buscar su autonomía, esto sumado al hecho de que es la única en Colombia que atiende niños y jóvenes con esta discapacidad, da como resultado una frase que Mónica, la fundadora, dijo: “tiene el mismo derecho el que llegó primero como el que apenas va a nacer”. El no tener un techo para la cantidad de usuarios es riesgoso porque exige una máxima eficiencia de sus recursos sin bajar su nivel de funcionamiento.

A partir del planteamiento del problema surgen algunas preguntas derivadas que se plantean a continuación:

- ¿Cómo limitar el alcance filantrópico?
- ¿Será que la fundación requiere de un modelo gerencial diferente al empleado de forma tradicional para responder a los problemas del entorno?
- ¿Será que la organización requiere limitar la voluntad de generar bienestar a partir de la limitación existente de los recursos?

Para el planteamiento del problema se formula la siguiente pregunta:

¿Qué modos de acción pueden recomendarse para que la Fundación sobreviva de acuerdo a su objeto social?

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo General

Identificar un conjunto de mejores prácticas a partir de métodos estratégicos para la toma de decisiones de la Fundación Mónica Uribe Por Amor.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de las condiciones de los factores internos y externos de la Fundación Mónica Uribe Por Amor.
- Identificar a partir de un estudio comparativo en organizaciones similares, el conjunto de mejores prácticas que determinen su funcionamiento.
- Proponer un modelo que identifique las actividades a desarrollar con el propósito de generar viabilidad administrativa para esta organización.

1.3 MARCO TEÓRICO

1.3.1 Organización

Para (Betancourt, 1985, p. 66), “la mayoría de los seres humanos al nacer en una unidad familiar, son parte de una organización social básica”, donde muchos de los patrones que

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

allí se pueden distinguir son aplicables para una organización empresarial o gubernamental. Como continúa diciendo, “tanto las organizaciones formales como las familias enfrentan problemas similares de escasez de recursos, relaciones interpersonales, toma de decisiones financieras, etc.”.

(Betancourt, 1985, p. 68) hace una relación entre el individuo y las organizaciones a las que pertenece en cada momento de su vida, y luego define las organizaciones como “un acuerdo entre personas para cooperar en el desarrollo de alguna actividad”.

Se puede pensar, operacionalmente, sobre elementos comunes a los diferentes tipos de organizaciones:

1. Hay un objetivo explícito o implícito por cuyo logro trabajan los participantes.
2. Existe algún patrón de autoridad y responsabilidad entre los participantes.
3. Hay, por lo general, involucrados algunos elementos no humanos.
4. Hay muchas decisiones (de rutina y estratégicas) involucradas en la administración de los recursos humanos.

Según (Navarro, 2001, pp. 33-34) existen multitud de definiciones de diferentes autores acerca de las organizaciones, pero la gran mayoría tienen en común 5 aspectos característicos:

- Composición de la organización basada en individuos y/o grupos interrelacionados.
- Orientación hacia unos objetivos o fines que guían las actividades y procesos organizacionales y que son perseguidos por la organización a fin de buscar su propia subsistencia.
- Diferenciación de funciones entre los miembros componentes de la organización.
- Coordinación racional intencionada necesaria para su integración en orden a la consecución de los fines organizacionales.
- Continuidad a través del tiempo en tanto al mantenimiento de los patrones de interacción como sistema de roles.

“Una organización es una herramienta, y como todas las herramientas, cuanto más especializada sea, mayor será su capacidad de realizar su tarea específica” que es lo que la va a definir ante la sociedad. (Drucker, 1996, pp. 81-82). Lo importante en una organización no es tratar de abarcar la mayor cantidad de tareas posibles, sino hacer las que, gracias a su desempeño, marcan la diferencia.

Las diferentes organizaciones determinan las razones por las que las personas se despiertan motivadas cada día. Definen sus metas y objetivos personales y profesionales.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

En ellas ocurren situaciones que llevan al ser humano a definir los valores y formas de actuar que lo hacen diferente, lo que las convierte en el centro de desarrollo de las personas.

El hecho de que sean creadas por las personas y que ellas determinen su funcionamiento es lo que hace al ser humano el activo más importante de toda la organización.

Como dice (Godet, 1999, p. 4) en su libro *De la anticipación a la acción*:

La productividad de las empresas no garantiza su competitividad: también son necesarias la calidad y la innovación, que depende ante todo del comportamiento, de la iniciativa y de la imaginación de todos y a todos los niveles. Por esto, cada vez resulta más evidente que el principal factor de competitividad y de excelencia es el factor humano y organizativo.

1.3.2 Organizaciones sin ánimo de lucro

Según lo descrito anteriormente existen diferentes tipos de organizaciones, desde familiares, industriales, sin ánimo de lucro, comerciales, etc. En este apartado se describirán las organizaciones que son el foco de interés de esta investigación, es decir las que no tiene animo de lucro. Al respecto Carvajal indica que:

Las entidades sin Animo de Lucro se desempeñan en multitud de campos de la actividad humana, en muchos de los cuales cumplen funciones que no alcanza a prestar el estado. Como su nombre lo dice, al desarrollar su acción no buscan obtener una ganancia económica sino prestar un servicio a la sociedad. Producen enormes ganancias físicas y morales para quienes son objeto de su ayuda, pero ninguna utilidad pecuniaria para quienes son sus miembros o fundadores. (1997, p. 5).

Se definen como personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de una o más personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de asociados, terceras personas o comunidad en general. No persiguen el reparto de utilidades dentro de sus miembros. (Cámara de Comercio de Bogotá)

Existen diferentes tipos de Entidades Sin Ánimo de Lucro en Colombia. Se hará una breve definición de las corporaciones y fundaciones para efectos de este trabajo de investigación:

Asociaciones y corporaciones

Entidades que surgen de la unión permanente de dos o más personas naturales o jurídicas. Su finalidad altruista puede estar referida al entorno social en general o a un sector del mismo, o bien puede orientarse a intereses comunes de los asociados. Así, el área de trabajo puede tener objetivos ambientalistas, educativos, culturales, recreativos, de beneficencia, gremiales, científicos, religiosos, etc. (Carvajal, 1997, p. 19)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Fundaciones

Personas jurídicas surgidas por la iniciativa privada o pública mediante la destinación de un patrimonio a una finalidad altruista determinada en su acto de constitución. Por esta razón, la constitución de una fundación necesita siempre de la realización de un aporte por una persona natural o jurídica. (Carvajal, 1997, p. 24)

- **En Colombia**

El Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria (DanSocial), promueve un sector constituido por un conjunto de organizaciones de carácter solidario que con sus acciones buscan el bien común a través de satisfacer las necesidades humanas. Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria citado en (DanSocial, 2007, p. 8)

El gobierno transformó a DanSocial por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (Asociación Colombiana de Cooperativas, 2011). Esta nueva unidad se define como una organización regida por el Ministerio de Trabajo, cuya responsabilidad es el fomento y el fortalecimiento de las organizaciones solidarias en Colombia (cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales, fundaciones, asociaciones, corporaciones, organismos comunales y grupos de voluntariado).

Su misión es “promover, fomentar, fortalecer y desarrollar socio-empresarialmente las organizaciones solidarias para la prosperidad de los sectores y regiones del país con una institucionalidad del sector fortalecida y transversal” (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias).

“En Colombia, el concepto de [...] sector solidario, y conceptos asociados con las organizaciones del emprendimiento solidario han tomado importancia creciente de manera especial con la promulgación de la Carta Política de 1991, que incorpora la noción de la solidaridad” (DanSocial, 2007, p. 7).

Villar citado por Dansocial, cuenta un poco de historia acerca de estas organizaciones solidarias de desarrollo. Entre 1956 y 1985 se crearon el 59% de asociaciones, fundaciones y corporaciones. Hasta 1960 la proporción de instituciones con un enfoque asistencial era de un 49% y la de prestación de servicios era de un 18.4%. “Entre 1961 y 1980 se inicia el crecimiento de organizaciones orientadas al desarrollo con un 25%, creciendo desde la década de los años ochenta el 45.4%”.(2007, p. 20).

“De acuerdo con la investigación realizada por DANSOCIAL en convenio con Cootradian para 2008 existían 10.473 Asociaciones, 4.517 Corporaciones y 9.843 Fundaciones para un total de 35.780 formas asociativas y solidarias representadas en este tipo de organizaciones” (Tirado, 2011, p. 31).

La distribución de otras formas asociativas en cuanto al porcentaje de participación se encuentra en la siguiente gráfica.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

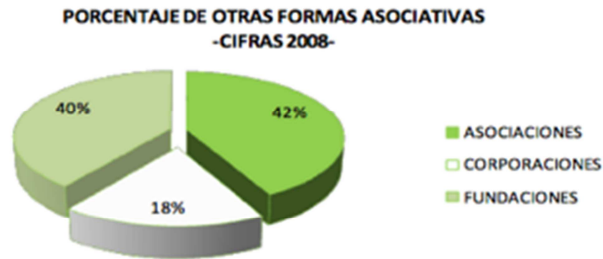


Figura 1. Porcentaje de otras formas asociativas en Colombia.

Fuente: Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. 2011.

1.3.3 Planeación Estratégica

(Godet, 1999, p. 216) define estrategia como “un conjunto de reglas de conducta que permitan alcanzar los objetivos”. A su vez destaca que “una estrategia comprende un conjunto de tácticas que corresponden a las decisiones que hay que tomar, según los diferentes contextos posibles de evolución, para conseguir los objetivos”.

Para (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, p. 4) “una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.” “Las estrategias se diseñan en parte para superar las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fortalezas y, tal vez, hasta en competencias distintivas” (David, 2008, p. 123).

(Godet, 1999, pp. 216-218) dice que “la gestión es el arte de poner la organización al servicio de la estrategia”, es decir, “de unos objetivos que requieren la puesta en práctica de un plan operativo”. “La gestión estratégica de la empresa consiste en asegurar una transformación coordinada de estos cinco recursos [humanos, financieros, técnicos, productivos y comerciales] hacia un futuro deseado”.

Ackoff citado por (Godet, 1999, p. 215) define la planificación como “concebir un futuro deseado, así como los medios reales para llegar a él”.

(Miklos & Tello, 2005, p. 59) definen planeación como la toma anticipada de decisiones. Esto implica que toda decisión se lleva a cabo pensando en el futuro, en adelantarse a sus efectos y consecuencias. “Planear significa elegir, definir opciones frente al futuro, pero también significa proveer los medio necesarios para alcanzarlo. Se trata de trazar con premeditación un mejor camino desde el presente hacia el futuro”.

A través de considerar un horizonte de situaciones futuras y de establecer mecanismos para reflexionar sobre los hechos de posibles escenarios se determinan las herramientas que una organización puede utilizar para el logro de sus objetivos y así establecer una

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ventaja competitiva. Estar siempre un paso adelante garantiza estar preparados para los cambios del entorno.

1.3.4 Objetivos Organizacionales

“Toda empresa tiene tres objetivos independientes de la voluntad de sus dirigentes: supervivencia, rentabilidad y crecimiento” (Sallenave, 2002, p. 67).

Las empresas tienen muchos objetivos, tantos como gerentes haya. Pero no se deben confundir los objetivos de la empresa con los objetivos de los empresarios. A pesar de las fluctuación económica y del vaivén de los gerentes, la empresa siempre se enfrentará a tres objetivos. “Toda empresa busca perpetuarse (supervivencia) asegurando una rentabilidad del capital, y mediante el juego de la reinversión lograr aumentar sus ventas (crecimiento) con la esperanza de obtener mayores utilidades para consolidar la supervivencia a largo plazo” (Sallenave, 2002, p. 68).

La supervivencia tiene seis factores que pueden amenazar su perennidad.

- El producto, porque una empresa que no diversifica, nace, crece, se estanca y muere con su único producto.
- El mercado, porque cualquier cambio inesperado en la demanda amenaza la supervivencia de la empresa. Un aumento atrae la competencia, un descenso priva a la empresa de sus ingresos indispensables para supervivir.
- La tecnología porque en los sectores de tecnología avanzada, un atraso o un avance pueden perjudicar de igual forma la supervivencia. Llegar al mercado muy temprano puede ser perjudicial cuando este no estaba preparado para recibirlo, una demora implica inversión y tiempo con el que no se cuenta.
- La competencia principalmente por los costos de factores de producción. En un momento estos favorecen a un país y luego, a causa de la evolución económica, los otros países se vuelven competitivos. Se debe tener en cuenta la estrategia industrial frente a la competencia, tanto visible (competidores directos) como invisible (productos sustitutos).
- El capital contiene a su vez varios factores.
 - La subcapitalización, que puede arrastrar a la empresa a abusar de la deuda.
 - La falta de capital de trabajo que amenaza los sectores en crecimiento.
 - El costo de capital que puede amenazar la viabilidad económica de la empresa al no ser capaz de invertir sus fondos a una tasa de rentabilidad superior.
 - Y por último la división del patrimonio entre accionistas con objetivos divergentes que puede bloquear las decisiones de inversión.
- El personal que puede influir en la supervivencia de una organización ya sea porque se opone a cualquier reforma, como modificación del cargo, condiciones de trabajo o status, o porque exige demasiado en cuanto a condiciones sociales y salario.

A estos factores vale la pena agregar la calidad de la estrategia y la de sus dirigentes. La imaginación e ingenio de los líderes para resolver más problemas de los que crean logra la supervivencia de las empresas. (Sallenave, 2002, pp. 68-72)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

En un sistema tipo capitalista la rentabilidad es cuestión de supervivencia. Es una relación que compara la utilidad con el aporte de fondos, por lo tanto se expresa en forma de porcentaje. Existen cuatro nociones fundamentales de rentabilidad.

- Rentabilidad sobre las ventas que se mide por la relación entre las utilidades netas y las ventas netas. Esta es la primera fuente de rentabilidad de la empresa porque las otras medidas dependen de ella. Es el primer índice de desempeño que se debe observar porque permite comparar el rendimiento de varias empresas del mismo sector dejando de lado el tamaño o estructura financiera.
- Rentabilidad económica. Es responsabilidad del gerente general que los activos produzcan utilidades suficientes para pagarle los dividendos a los accionistas y los intereses a los banqueros. Se mide por la tasa de rentabilidad del activo, es decir, por la relación entre la utilidad neta y el activo total.
- La rentabilidad financiera es medida por la rentabilidad de capital, es decir, la relación entre utilidades netas y fondos propios, siendo la tasa más importante para los accionistas.
- La rentabilidad de un proyecto o producto se mide por la relación entre la utilidad (proyectada o real) y la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto.

En conclusión, para hablar de rentabilidad lo importante es saber cuál es la que se está buscando, porque como se mencionó anteriormente, cada medida es apropiada para una situación determinada. No se debe olvidar que la base de cualquier medida de rentabilidad es la obtención de utilidades. (Sallenave, 2002, pp. 84-100)

“Un gerente será siempre bien considerado si promueve el crecimiento, pero no siempre si trata de maximizar la utilidad”. Este índice mide el desempeño económico dinámico de la empresa, su capacidad de ampliar su gama de oportunidades comerciales y técnicas. (Sallenave, 2002, p. 102)

De acuerdo a Sallenave (2002, p. 101), existen diferentes tipos de crecimiento, estos son:

- Crecimiento absoluto y crecimiento relativo. El crecimiento de las ventas o el incremento en nómina son tasas de crecimiento absoluto. Mientras que las tasas de crecimiento relativo miden las diferencias de crecimiento entre dos competidores o entre un competidor y una norma, lo que implica cambios en la capacidad de competencia de las empresas.
- Crecimiento interno y crecimiento externo. La empresa es un sistema donde los crecimientos están interconectados. El crecimiento interno es aquel obtenido por la reinversión de los recursos disponibles de la empresa. Este se puede lograr por la explotación de los mercados actuales, o bien sea por la diversificación de nuevos productos o mercados. Una empresa que muestre un crecimiento interno superior al promedio de su sector atraerá accionistas, banqueros y la posibilidad de adquirir otras compañías. El crecimiento interno estará reforzado por el externo, logrado por la adición de deuda o nuevo patrimonio.
- Crecimiento sostenible es la tasa de aumento del activo y de las ventas que la empresa puede soportar financieramente. Esta busca la igualdad de las tasas de crecimiento de la demanda, de las ventas, del activo y del patrimonio.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

“Supervivencia, rentabilidad y crecimiento son los tres objetivos ineluctables de toda estrategia empresarial. El gerente integral debe construir una estrategia que asegure estos tres pilares de la acción empresarial” (Sallenave, 2002, p. 119).

Las organizaciones deben mirar hacia el futuro y considerar los cambios que está teniendo la sociedad, ya que “si es relativamente fácil definir una estrategia que, hoy día, parezca bien adaptada a la situación actual, se puede sin duda verse obligado a modificarla en virtud de las modificaciones del contexto externo e incluso interno” (Godet, 1999, p. 59). Estos cambios afectan de manera directa el desempeño de la organización, por esto es útil hacer un análisis para distinguir apropiadamente lo que es posible, realizable o deseable y en qué condiciones para poder definir unos objetivos al alcance de los recursos que se poseen.

1.3.5 Análisis Ambiental

“Para una empresa, la elección de opciones estratégicas, teniendo en cuenta los escenarios del entorno (diagnóstico externo, amenazas, oportunidades), está precedida por las etapas de diagnóstico interno (puntos fuertes y puntos débiles) y de posicionamiento competitivo” (Godet, 1999, p. 47).

El enfoque clásico ha llevado a separar estos dos diagnósticos, aunque realmente carecen de sentido si no se trabajan conjuntamente. “Son las amenazas y las oportunidades lo que dan a esta debilidad o a aquella fuerza toda su importancia” (Godet, 1999, p. 245).

“Para configurar su visión, desarrollar su misión y emprender acciones que den por resultado la competitividad estratégica y los rendimientos superiores al promedio la empresa debe comprender tanto su entorno externo como el interno” (Hitt et al., 2008, p.36).

(Morgan, 1995, p. 30) en su texto *Imágenes de la Organización* explica:

Las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionar cuidadosamente, satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales o del entorno. No hay un único modo óptimo de organización. La forma apropiada depende de la clase de tarea o entorno con el que se está relacionando.

Se conciben a las organizaciones como organismos, como sistemas vivos, abiertos y progresivos en contante relación con un medio ambiente del cual dependen para satisfacer sus necesidades. Es posible identificar diferentes tipos de organizaciones en diferentes clases de ambientes o entornos, debido a que ciertas organizaciones se adaptan mejor a unas condiciones ambientales que a otras.

Las organizaciones en el proceso de adaptación con el entorno se comprenden como “conjuntos de conjuntos interactivos. Estos conjuntos pueden definirse de muchas maneras siendo esto un ejemplo donde se pone de manifiesto las relaciones entre las diferentes variables que influyen en el funcionamiento de una organización” (Morgan, 1995, p. 38). Como puede verse en la Figura 2, una organización es un conjunto de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

subsistemas independientes con necesidades vitales que deben satisfacerse de una forma mutuamente aceptable, sino el sistema entero no cumplirá con su propósito.

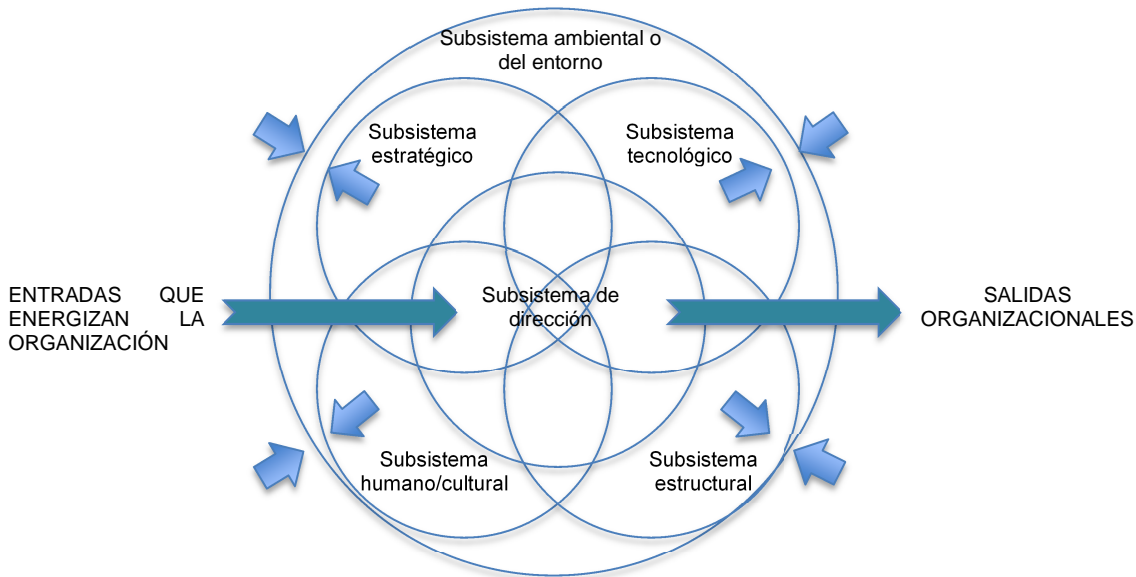


Figura 2. Subsistemas organizacionales.

Fuente: Tomado de Gareth Morgan de su libro *Imágenes de la Organización*.

- **Diagnóstico Interno**

El objetivo del diagnóstico interno es conocer las fuerzas y debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa (humanos, financieros, técnicos, productivos y comerciales). El análisis interno se impone incluso antes del análisis externo, ya que para indagar acerca de los cambios del entorno “es necesario primero conocer bien sus productos, sus mercados, su técnica, sus hombres y su historia, aunque sólo sea para poder delimitar el entorno útil que debe estudiarse”. (Godet, 1999, p. 245)

Lo que se busca con el diagnóstico interno es apalancar los recursos y capacidades únicas que posee una organización. Para esto, dicho análisis se debe desarrollar haciendo énfasis en los recursos, capacidades y competencias centrales que se poseen. (Hitt et al., 2008, p.75, 95). El propósito es generar las condiciones para que la organización obtenga los mejores resultados a largo plazo, por medio de la atención y análisis de la información que proviene de su interior.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- **Diagnóstico Externo**

Su finalidad es estimar las amenazas y oportunidades que provienen del entorno de la organización. Para (Hitt et al., 2008, p.39) “una oportunidad es una condición presente en el entorno general que, si es explotada por la empresa, le ayudará a lograr una competitividad estratégica”. Se entiende que una amenaza podría entorpecer las actividades de la organización para lograr sus objetivos.

La importancia de comprender el comportamiento de las fuerzas y las debilidades depende de la naturaleza de las amenazas y las oportunidades del entorno de la organización, “Es con relación a este entorno que la empresa tiene que sustituir su portafolio de actividades” (Godet, 1999, p. 261).

El entorno de una organización se puede agrupar en seis categorías, el demográfico, el económico, el político/legal, el sociocultural, el tecnológico y el global. “Las empresas no tienen control directo sobre los elementos y los segmentos del entorno general, por lo tanto, su éxito dependerá de que recaben la información que necesitan... lo cual les servirá para seleccionar e implementar las estrategias adecuadas”. (Hitt et al., 2008, p.38)

A continuación se presentan algunas herramientas que son reconocidas en las metodologías de diagnóstico del ambiente de las organizaciones por su carácter cuantitativo. Lo que buscan es “orientar la toma de decisiones, iluminando área de atención tanto para mejorar internamente como para mejorar la posición relativa” (Brenes, 2003, p. 79):

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Cada vez es menor el problema de obtener la información necesaria para utilizar en el desarrollo del diagnóstico interno. El problema está en determinar cual es la adecuada y procesarla correctamente para que sirva de manera eficaz en la toma de decisiones. Para superar este inconveniente se ha generado la necesidad de determinar los factores claves de éxito de una organización entendidos como las condiciones indispensables que debe tener para ser exitosa. (Brenes, 2003, p. 81).

Esta herramienta evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una organización y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. (David, 2008, p. 158).

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

“Permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, 2008, p. 110) a través de los factores externos clave que tienen incidencia directa sobre la organización. (Navarro Cid, 2001)

Con esta herramienta se definen las amenazas y las oportunidades que pueden incidir directamente en el funcionamiento de una organización. A través de consultas a expertos

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

en diferentes áreas se busca abarcar la mayor cantidad de información con el fin de hacer un análisis más preciso y evaluar las variables más relevantes. El éxito parte del conocimiento que se tenga de la organización porque permite determinar los factores claves de éxito adecuados.

1.3.6 Técnicas de Comparación

- **Benchmarking**

Permite a las organizaciones tomar acciones para mejorar su competitividad e identificar y mejorar las actividades en las que los competidores tienen ventajas comparativas en costos, servicio, reputación u operación. “Es una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer las ganancias del mercado” (David, 2008, p. 157).

Matriz del perfil competitivo (MPC)

Al igual que los factores internos y externos han evolucionado a la evaluación cuantitativa, también se han diseñado formas de valorizar el perfil competitivo de las empresas con el fin de determinar con mayor precisión su posición estratégica en el mercado.

Esta herramienta “identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra” (David, 2008, p. 111). Es la herramienta utilizada para realizar la comparación de mejores prácticas entre organizaciones del sector.

Partiendo del desarrollo de los análisis mencionados anteriormente se llega a tener toda la información necesaria para definir las estrategias que debe seguir una organización buscando la supervivencia.

A continuación empieza la descripción de los métodos y las herramientas utilizadas en el presente trabajo para diseñar los objetivos estratégicos y las metas que apuntan al cumplimiento de estas.

1.3.7 Prospectiva

El futuro siempre ha sido de gran interés para el ser humano, la inquietud por intentar observarlo no ha cambiado a través del tiempo, sino la forma de acceder a él. Mucho se ha hablado mayormente de su adivinación o predicción y no tanto de su diseño y construcción (Miklos & Tello, 2005, pp. 31, 55).

Mojica citando a Jouvenel en su libro *La Prospectiva*, explica que hay dos maneras de ver el futuro. La primera es como una realidad única, donde los adivinos, profetas y oráculos, consideran que existe un destino inviolable e inmodificable que decide los hechos de la vida. La segunda es como una realidad múltiple, donde un hecho del presente puede evolucionar y presentarse de diversas maneras en el futuro. (1991, p.1).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Dentro de estas posibilidades de futuros, existen los futuros probables y los deseables. Los probables tienen mayor opción de suceder, porque de esa manera lo determina el hombre que es el protagonista de los hechos y responsable de su futuro. La prospectiva se vale de tres medios para determinarlos, los expertos, los actores y la probabilidad. Los expertos conocen a cabalidad los problemas, los actores toman las decisiones claves respecto al problema y la probabilidad permite ordenar la opinión de los expertos. Los futuros deseables aparecen debido a que el futuro probable no siempre es positivo.

A continuación se muestra un mapa conceptual que ilustra el proceso prospectivo:

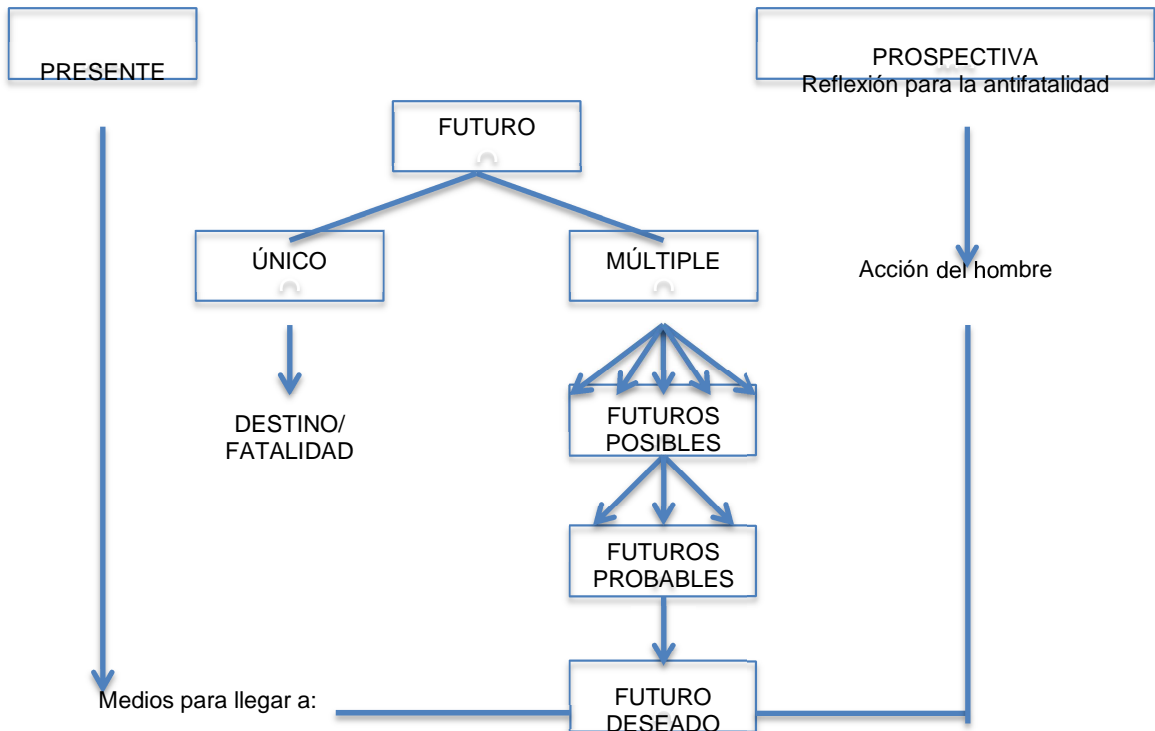


Figura 3. Maneras de percibir el futuro.

Fuente: Francisco Mojica en su libro *La Prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro*.

La prospectiva es primero un acto imaginativo y de creación; luego una reflexión sobre el contexto actual; y por último un proceso de convergencia de las expectativas y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir deseable. Se podría decir que el propósito de la prospectiva es entonces preparar el camino para el futuro guiando las acciones presentes. (Miklos & Tello, 2005, p. 57)

(Mojica, 1991, p. 1) define prospectiva como “la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable, diferente de la fatalidad y que depende únicamente del conocimiento que tenemos sobre las acciones que el hombre quisiera emprender”.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

La prospectiva “aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección”. Asimismo mantiene un amplio horizonte temporal, ya que se interesa por situaciones a largo plazo, permitiendo la elección de futuros alternativos (Miklos & Tello, 2005, p. 57).

“Los juicios personales son frecuentemente los mejores elementos de información sobre los factores que tenderán a influir en el curso de los eventos” (Miklos & Tello, 2005, p. 58).

Cabe destacar 3 atributos importantes de la prospectiva:

- El enfoque eminente participativo que parte de la necesidad de encontrar una visión compartida del futuro.
- Las relaciones dinámicas, pues se interesa en la evolución y el cambio de los sistemas sociales. Asume la existencia de vínculos dinámicos entre las variables considerando su transformación o modificación constante.
- La pluralidad del futuro se explica por la libertad del hombre. La realización de un futuro deseable dependerá de lo que el hombre realice o deje de hacer.

El papel de la prospectiva en la planeación se hace efectivo en el momento de insertarse en el proceso de toma de decisiones. Este proceso proporciona una visión del futuro deseado con escenarios que perfilan opciones de futuros factibles.

En planeación, el estilo prospectivo funciona a la inversa del procedimiento tradicional, ya que éste se inicia con la caracterización de los futuros posibles para después seleccionar el más deseable; en cambio, en planeación prospectiva, primero se determina el futuro deseado, y se le diseña creativa y dinámicamente, sin considerar el pasado y el presente como trabas insalvables; estos se incorporan en un segundo paso, al confrontarse con el [futuro deseable], para desde ahí explorar los futuros factibles y seleccionar el más conveniente. (Miklos & Tello, 2005, pp. 60, 61)

“El prospectivista y el estratega participan en un mismo desafío: anticipar para actuar” (David, 2008, p. 187).

Elementos básicos de la prospectiva

Miklos y Tello (2005, p. 70), exponen que estos elementos van más allá del simple instrumental técnico y que al contrario conforman la estructura de la prospectiva como una actitud y forma de pensar y actuar ante y a partir del mañana.

- Visión holística. Se requiere mirar sistémicamente cada elemento con el rol que desempeña en el marco del todo, pero atendiendo más a criterios de relevancia y de alcance que a los de profundidad. Esto busca brindar una guía conceptual que involucre los aspectos más trascendentes de la realidad.
- Creatividad. La prospectiva mantiene como propósitos tanto el diseño del mañana como la selección de instrumentos que permitan construirlo y alcanzarlo, por lo tanto requiere de la creación e innovación.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Participación y Cohesión. Con la participación se promueve el intercambio de ideas creándose la oportunidad para solucionar conflictos y corregir interpretaciones erróneas entre los involucrados. Compartir un objetivo común, el análisis de las capacidades y potencialidades para la acción, así como la decisión de cada participante, promueve la cohesión.
- Preminencia del proceso sobre el producto. “Aún cuando el impacto de los escenarios diseñados no hubiera sido el esperado, el proceso en sí resulta de enorme valor”. Amplía los horizontes y extiende el número de alternativas considerar en el proceso.
- Convergencia – Divergencia. El desarrollo de la prospectiva brinda la oportunidad para que expertos con pensamientos diferentes discutan sus puntos de vista. Sin embargo, al optar por un determinado escenario se deben poner de acuerdo en el nivel estratégico de los ideales.
- Finalidad constructora. En el plano conceptual se considera la prospectiva como una forma de pensar y actuar hacia el porvenir, donde un grupo de personas contempla la realidad y decide intervenir para modificarla. En este marco limitarla es una ilusión debido a la actitud de anticipar y forjar el futuro deseable de cada uno de los actores involucrados.

La prospectiva se ha beneficiado con la introducción de recursos metodológicos surgidos en diversos ámbitos (Miklos & Tello, 2005, p. 109).

Método de los escenarios

“El futuro es múltiple, existen varios futuros posibles y el camino que conduce a uno u otro no forzosamente es único. La descripción de un futuro posible y de la trayectoria asociada a él constituyen un escenario” (Godet, 1999, p. 39).

“El objetivo básico de los escenarios es el de integrar el análisis individual de tendencias, posibles eventos y situaciones deseables, dentro de una visión general del futuro” (Miklos & Tello, 2005, p. 119).

“El desarrollo de escenarios permite concentrar la atención en una perspectiva a largo plazo, sobre aquellas posibilidades que pueden ser consideradas en un análisis del futuro”. Identifica aspectos que pueden ser ignorados en otro tipo de técnicas. (Miklos & Tello, 2005, p. 121)

Se encuentran multitud de maneras de construir escenarios, pero parece haber un consenso en atribuir el término “método de los escenarios” a un análisis que comprende un cierto número de etapas muy precisas que se encadenan de manera lógica. (Godet, 1999, p. 41)

“Existe a menudo confusión entre escenarios y estrategias. Mientras que los escenarios dependen del tipo de visión adoptada y de la probabilidad, las estrategias dependen de las actitudes frente a los futuros posibles” (Godet, 1999, p. 45).

Clásicamente se distinguen tres tipos de escenarios. Los posibles que se refiere a todo lo que se puede imaginar, los probables o realizables que son todos los posibles teniendo en

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

cuenta las restricciones, y los deseables que se encuentran dentro de lo posible pero no son todos necesariamente realizables. (Godet, 1999, p. 43)

(Mojica, 1991, p. 19) define los escenarios probables como aquellos que consideran los elementos que muy probablemente aparecerán en el futuro. Para los deseables, los actores confeccionan su propio futuro, tanto a nivel de las necesidades que se quieren satisfacer como de potencialidades que se desean impulsar.

“Si el escenario probable corresponde a lo que pasará en el futuro, conociendo la actividad de los actores, el escenario deseable indica el horizonte a donde debemos encaminar todos nuestros pasos, si queremos que las cosas cambien significativamente” (Mojica, 1991, p. 129).

El escenario probable es la imagen que se tiene de la realidad futura, donde conviven situaciones positivas y negativas que se conocen por lo que los demás han determinado hacer. El deseable es lo bueno y lo excelente que se quisiera para el futuro, actitud que se toma muy optimista. El escenario deseable debe superar el escenario optimista. (Mojica, 1991, p. 130)

“En consecuencia, el escenario probable corresponde al ser y el deseable al deber ser” (Mojica, 1991, p. 129).

Objetivos del método de los escenarios

- Descubrir las variables clave.
- Determinar los actores fundamentales y las estrategias que disponen para realizar sus proyectos.
- Describir el progreso del sistema estudiado tomando en consideración las evoluciones más probables de las variables clave.

Análisis estructural

Un sistema es un conjunto de elementos relacionados entre sí. La red de relaciones entre estos elementos, es decir su estructura, es esencial para comprender su evolución. El objetivo de este análisis es destacar la estructura de las relaciones entre las variables cualitativas que caracterizan el sistema estudiado. Concretamente ofrece la posibilidad de describir un sistema mediante el uso de una matriz que interconecta todos sus componentes. Este método permite estudiar estas relaciones e identificar las variables esenciales. (Godet, 1999, p. 73)

Las variables que constituyen el caso estudiado no son analizadas independientemente unas de otras. Por tanto, cada elemento es percibido según las relaciones que tiene con los otros permitiendo visualizar la manera como influye sobre los demás. (Mojica, 1991, p. 35)

Para comprender mejor este análisis, Mojica (año, p.?) hace referencia a un reloj, donde el mover alguna de sus partes repercute en las demás directa o indirectamente. Esto hace alusión a este método, donde su objetivo es permitir observar todas las relaciones que pueden tener las variables que conforman la problemática de un tema. Para determinar

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

las variables clave, es decir, las que generan mayor influencia sobre las restantes, se deben cumplir tres etapas:

- Identificar las variables que conforman el problema.
- Detectar la influencia que ejercen una sobre la otra.
- Determinar cuáles son las más sobresalientes.

La importancia de esa técnica es que brinda la posibilidad de poner en tela de juicio estereotipos con que inicialmente se pudo haber concebido el problema.

Método MICMAC

Su objeto es identificar las variables más motrices y más dependientes (variables clave), mediante clasificaciones directas e indirectas. Es un programa de multiplicación matricial aplicado a la matriz estructural que permite jerarquizar las variables por orden de motricidad y por orden de dependencia. “Se entiende que las variables motrices son aquellas cuya evolución condiciona más el sistema, tanto que las variables dependientes son las más sensibles a la evolución del sistema” (Godet, 1999, p. 89).

El método consiste en ordenar las variables escogidas en filas y en columnas. Luego se le pide a los expertos destacar si cada una de las variables ordenadas en las columnas influye sobre cada una de las ordenada en las filas. Asignarle valor 0 indica que no hay influencia, 1 indica una influencia débil, 2 una influencia moderada, 3 una influencia fuerte y P una influencia potencial. La influencia potencial se refiere a aquella influencia que no está aconteciendo realmente pero que el experto piensa que debería influir sobre la otra. Después de llenar el recuadro los resultados aparecen en un plano donde se relaciona el índice de motricidad, ubicado en el eje y, con su correspondiente índice de dependencia, ubicado en el eje x. El plano se encuentra dividido en cuatro sectores iguales:

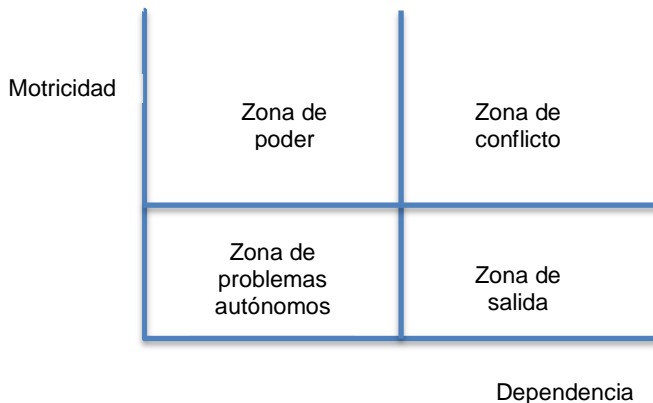


Figura 4 Zonas del plano.

Fuente: Francisco Mojica en su libro *La Prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro*.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- En la zona de poder se encuentran las variables con más alta motricidad y más baja dependencia. En consecuencia, son las más importantes porque influyen sobre la mayoría pero dependen poco de ellas. Cualquier modificación en ellas tiene repercusiones en todo el sistema.
- En la zona de conflicto se hallan las variables de alta motricidad y alta dependencia. Son variables muy influyentes pero también muy vulnerables al ser influidas por ellas. Cualquier variación en ellas tendrá efecto en la zona de salida y en ellas mismas.
- La zona de salida contiene todas las variables que son producto de las anteriores, lo que se evidencia debido a que tienen baja motricidad pero alta dependencia.
- La última zona es la de problemas autónomos. Las variables que allí aparecen no influyen significativamente sobre las otras ni son influidas por ellas. Por esto tienen poca motricidad y poca dependencia.

El orden para solucionar las disfunciones debería ser primero la zona de poder porque su efecto se sentiría en las restantes. Posteriormente las de la zona de conflicto porque cumplen la función de enlace entre la zona de poder y las restantes, y porque sus consecuencias se irían a sentir en la zona de salida y sobre ellas mismas. (Mojica, 1991, pp. 42-50)

El método representa una herramienta de estructuración de ideas sobre un problema. La obligación de plantearse cuestiones lleva consigo preguntas que conducen al descubrimiento de variables que de otra forma no surgirían. Por tanto, la matriz desempeña el papel de una matriz de descubrimiento. (Godet, 1999, p. 106)

Método de juego de actores

Como se ha mencionado anteriormente, la prospectiva es un método que depende únicamente del conocimiento que se tenga de las acciones que el hombre quiera emprender, y que de esta forma se puede estimar un futuro probable. Este futuro se puede determinar con la ayuda de la probabilidad y a través de los proyectos, anhelos y temores de los actores, es decir, las personas que toman las decisiones clave frente al fenómeno que se está analizando. Con base en este futuro probable, se puede diseñar un futuro deseable, el cual depende del hombre ya que los actores pueden diseñar y concluir su propio futuro, en la medida en que sea capaces de concertarlo entre ellos y llevar a cabo las medidas suficientes para alcanzarlo. (Mojica, 1991, pp. 69-71)

Este método trata de presentar en forma ordenada las alianzas y conflictos de los actores, al igual que “los proyectos, anhelos y temores que pueden indicar la evolución de las disfunciones del sistema o el desarrollo de potencialidades” (Mojica, 1991, p. 78).

Esta técnica permite obtener dos resultados:

- La percepción de la evolución de los problemas al futuro.
- El diseño de unos eventos que ha de servir para calificar su probabilidad de aparición en el futuro.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Ambos resultados se logran a partir de tomar las variables clave que se obtuvieron en el análisis estructural, establecer los conflictos que se presentan entre los actores, y diseñar los eventos que se construyen a partir de las variables clave cuya redacción debe indicar la solución del problema a futuro. (Mojica, 1991, pp. 85, 86).

Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEEA)

“El análisis y la elección de las estrategias implican tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Buscan determinar las líneas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos” (David, 2008, p. 216).

Esta herramienta cuyo esquema se conforma por cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización. Los ejes representan dimensiones internas, fortaleza financiera y ventaja competitiva, y dimensiones externas, estabilidad ambiental y fortaleza de la industria. Al desarrollar esta matriz se deben considerar los factores que se incluyeron en la matriz EFI y EFE, se debe adaptar a cada organización y se debe basar en información objetiva tanto como sea posible. El vector direccional que da como resultado al desarrollar la matriz, puede asociarse a un perfil agresivo, conservador, defensivo o competitivo. El cuadrante agresivo establece que una organización está en su mejor momento para usar sus fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas. El cuadrante conservador implica mantenerse cerca de las competencias básicas y evita riesgos. El cuadrante defensivo sugiere enfoque en la rectificación de las debilidades internas y evitar amenazas. Por último el cuadrante competitivo corresponde a las estrategias competitivas. (David, 2008, pp. 225-227)

Direccionamiento estratégico

Para los gerentes y ejecutivos de cualquier organización resulta de vital importancia responderse a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?. La respuesta conforma la visión de una empresa, la cual define lo que la empresa se esforzará por alcanzar a largo plazo. Por otro lado plantear la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? Constituye la declaración de la misión. Esta constituye una declaración sobre el propósito que mueve a una organización y la distingue de otras similares. Definirla claramente es esencial para establecer objetivos y formular estrategias de forma eficaz. (David, 2008, pp. 56-59)

“Las declaraciones de visión y misión son eficaces vehículos de comunicación con los grupos de interés importantes para la empresa, tanto externos como internos” (David, 2008, p. 63).

Modelo de viabilidad administrativa

Como el entorno es cambiante, es necesario reconocer los factores que influyen en el desempeño de una organización, es por esto que se llega al punto clave de este trabajo de investigación, donde a partir de toda la información recabada en los capítulos anteriores se determinarán las mejores prácticas para la Fundación buscando su supervivencia.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

“Lo que hizo el éxito de ayer será, quizá, la causa del fracaso de mañana. Para conseguir la adaptación a un mundo cambiante, es necesario cambiar sus estructuras, sus comportamientos, sus costumbres” (Godet, 1999, p. 330).

1.4 MARCO DE REFERENCIA

En el trabajo de grado titulado *Planeación Estratégica Corporación ACARPIN*, Cortés, Henao, Tobón y Valderrama (1998) formulan un plan estratégico para la organización que tenía como objetivo permitirle a la Corporación mejorar su imagen corporativa, presentarse como la solución integral para el menor desamparado y sensibilizar a la comunidad en general de la problemática. Con esto se podrían obtener mayores recursos que permitan el cumplimiento de su misión y visión. Los autores con este ejercicio lograron la formulación de múltiples estrategias en diferentes campos con acciones concretas que le permitiría a la organización formular un plan de acción para su ejecución.

Escobar (2000) en su trabajo de grado titulado *Planeación Estratégica Fundación Santa Isabel de Hungría*, presenta la planeación estratégica para la organización teniendo como objetivo transformar una entidad sin ánimo de lucro en una organización que se autofinancie y que a la vez todas las personas involucradas con la entidad se sientan útiles en la organización y la comunidad a cual pertenecen. El resultado fue un modelo de negocio de fabricación y comercialización de arepas. También se presentó un estudio de mercado, estudio sectorial, estudio técnico y estudio financiero con la evaluación completa del modelo de negocio propuesto.

En el año 2001, Vanegas y Ochoa publican el trabajo de grado titulado *Planeación Estratégica Clínica Infantil Santa Ana*. El proyecto tenía como objetivo desarrollar un plan estratégico el cual le permitiera a la institución mejorar sus procesos y adecuar sus recursos a las oportunidades que ofrece el entorno. El resultado fue la formulación de acciones concretas que permitieran la implementación de las estrategias propuestas para la organización.

En el trabajo de grado denominado *Planeación Estratégica. Caso: Escencias Británicas Ltda*, Escobar y Suárez (2009), propusieron un esquema de diseño de planeación estratégica adaptada a las circunstancias del sector de la organización propuesta, que fue una representación comercial de una empresa inglesa dedicada a la elaboración de fragancias como materia prima para la elaboración de productos cosméticos y de aseo personal.

En el trabajo de grado titulado *Planeación Estratégica del portafolio de servicios de la Fundación Ximena Rico Llano*, Gómez y Palacio (2010), realizaron un análisis estratégico y financiero con la finalidad de desarrollar un plan estratégico con el objetivo de que la organización estudiada obtuviera un crecimiento sostenible en el tiempo. Asimismo, propusieron estrategias para que la Fundación continuara desarrollándose y expandiéndose.

Restrepo (2011), en su trabajo de grado titulado *Plan Estratégico Caso Fundación Por Mi Tierra*, utilizó en su formulación herramientas para el direccionamiento y la planeación

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

estratégica con el propósito de identificar los objetivos estratégicos obtener un escenario deseado en el largo plazo. A partir de los resultados del análisis efectuado, identificó las fortalezas y debilidades de la organización estudiada, así como también, tuvo en cuenta los elementos del entorno que pudieran generar oportunidades y amenazas para su consecución.

Herrera, en el 2012, hizo un trabajo de grado titulado *Planeación estratégica: caso Preservar*. Este trabajo fue realizado bajo un enfoque descriptivo y presentó un diagnóstico interno y externo que permitió construir un análisis DOFA y un análisis de escenarios utilizando la prospectiva. A partir de estos análisis propusieron un plan estratégico y unas recomendaciones para su implementación en la organización estudiada.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

2 METODOLOGÍA

Para desarrollar este trabajo de grado se realizó una investigación cualitativa, que a partir de la participación de diferentes expertos en temas de gerencia estratégica y de entidades sin ánimo de lucro determinarán el estado futuro de las variables que fundamentan el buen desempeño de la Fundación Mónica Uribe por Amor.

También se consultó información que fue extraída de diferentes fuentes bibliográficas como libros, artículos de bases de datos y páginas oficiales en Internet.

Los dos métodos cualitativos que se usaron para la construcción del primer objetivo específico fueron la entrevista en profundidad por asociación libre y la encuesta, donde se preparó un cuestionario con preguntas abiertas ordenadas de forma lógica y evaluadas con la escala Likert.

Se escogieron estos dos métodos por su carácter complementario. En primer lugar, porque el cuestionario permite incluir gran cantidad de preguntas, es económico y además rápido. En segundo lugar, la entrevista permite que fluya la información que no podría obtenerse a partir de una encuesta.

Para el análisis interno se realizó una entrevista con diferentes personas que trabajan en la Fundación Mónica Uribe por Amor para conocer acerca de su estructura organizacional, los servicios que ofrece, la cantidad de usuarios que tiene, las diferentes actividades que realiza, las fuentes de ingreso, relación con los grupos de interés y demás. Luego se desarrolló el análisis por medio de la matriz EFI tomando las variables de mayor influencia y finalmente se realizaron los análisis a partir los resultados obtenidos.

Para el estudio externo se contactaron diferentes expertos como profesores, consultores externos y filántropos a los cuales se les realizó una entrevista acompañada por una encuesta. A partir de la información obtenida por estos métodos se concluyeron las variables a utilizar para desarrollar la matriz EFE, después de que fue evaluada se realizaron los análisis con la información suministrada.

Para la construcción del segundo objetivo específico, se entrevistaron diferentes fundaciones con el fin de recabar la información acerca de su manejo gerencial acompañado de una encuesta para determinar las variables a utilizar en la matriz MPC. Cada entidad entrevistada le asignó un valor a los factores de la matriz y posteriormente se analizaron los resultados.

Por último, en el tercer objetivo específico, se propone el diseño de un modelo de modos de actuación el cual se desarrolló a partir del método prospectivo. Luego de determinar los factores clave de éxito, se implementó el análisis estructural para definir la influencia de cada factor y determinar los más relevantes, seguido por el juego de actores donde se definieron los proyectos actuales y futuros que fueron la base para el diseño de los escenarios.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Luego se implementó la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA) para establecer el tipo de estrategia que debe seguir la Fundación. Se proponen ajustes al direccionamiento estratégico en su misión y visión para que estén acordes a las estrategias propuestas, y por último, se definen los proyectos y actividades que se recomiendan aplicar como resultado de la investigación.

El objetivos de este trabajo pretende generar un modelo de recomendaciones que buscan mejorar la gestión gerencial de la Fundación Mónica Uribe por Amor. Las propuestas que de él surjan como proyectos y/o actividades no están evaluadas financieramente, por eso no se presentan balances generales o estados de resultados.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3 ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

3.1 FUNDACIÓN MÓNICA URIBE POR AMOR

Creada en 1999 como una entidad sin ánimo de lucro que promueve el desarrollo integral de las personas con espina bífida, buscando su autonomía e inclusión social (Fundación Mónica Uribe Por Amor).

En su funcionamiento desarrolla programas de acompañamiento orientados a posibilitar mejores condiciones de vida a los niños, jóvenes y familias de la Fundación, buscando una mejor comprensión y manejo de su condición. Actualmente hacen parte más de 300 niños y jóvenes, en su mayoría de estratos 1 y 2. Ofrece programas de atención en casa, estimulación temprana, habilidades motrices, artes plásticas, acompañamiento pedagógico, manualidades, taller de psicología, talleres productivos, habilidades para la vida, club deportivo, equipo de tenis de mesa, hidroterapia, talento creativo, amigos de la fundación, aparatos ortopédicos, sillas de ruedas, familia facilitadora, artes y oficios, atención domiciliaria, acompañamiento sicosocial, visita hospitalaria y jóvenes líderes. (Fundación Mónica Uribe Por Amor)

En la actualidad la Fundación cuenta con alrededor de 400 usuarios. En el último año ingresaron 34 usuarios, entre ellos 2 madres gestantes. Véase Anexo 1.

Misión:

A continuación se presenta la misión de la Fundación la cual se encuentra en su página de Internet.

“Promover el desarrollo integral de las personas con espina bífida, buscando su autonomía e inclusión social” (Fundación Mónica Uribe Por Amor).

Visión:

A continuación se expone la visión de la Fundación. Esta se puede encontrar en su página de Internet.

“En el 2015 la Fundación Mónica Uribe Por Amor se consolidará como líder en la atención integral de personas con espina bífida, siendo una institución de referencia a nivel nacional y reconocida por su labor preventiva” (Fundación Mónica Uribe Por Amor).

Principios:

La Fundación se caracteriza por prestar una atención integral a los usuarios, para que se desarrollen como personas comunes dentro de la sociedad. Información extraída de la Fundación Mónica Uribe por Amor:

Primero nuestros niños y jóvenes.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Optimistas ante las dificultades.

Respetamos la individualidad.

Agradecemos con el corazón.

Miramos el potencial, no la limitación.

Obramos con equidad.

Repartimos felicidad.

Políticas de calidad:

A continuación se presentan las políticas que son el medio a través del cual la Fundación llega al objetivo que se establece en la Misión.

“Es política de calidad de la Fundación Mónica Uribe Por Amor ofrecer atención integral, proporcionando espacios de habilitación, inclusión social y formación; además de promover el mejoramiento continuo, a través de programas de capacitación y la prevención de la Espina Bífida. Buscamos autonomía e independencia de nuestros beneficiarios y fortalecimiento de sus familias” (Fundación Mónica Uribe Por Amor, 2014, p. 4).

3.1.1 Análisis interno

Se llevaron a cabo una serie de entrevistas con el fin de conocer las fortalezas y debilidades de la Fundación. Además, se visitó las instalaciones para observar el modo de comportamiento de las personas en la organización y conocer acerca de las tareas que se llevan a cabo.

Se entrevistó a la directora y a dos de las personas vinculadas, una, es la encargada de todo el proceso de ingreso de las familias y acompañamiento legal, y también de la presentación de proyectos para la consecución de recursos. La otra, es la encargada del mantenimiento de la planta física.

Se utilizó el método de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) analizando las funciones de áreas financieras, de mercadeo, administrativas, de gestión humana, entre otros. Para llegar a los factores clave se generó una lluvia de ideas producto de las entrevistas y de las observaciones realizadas, luego se tomaron las ideas más relevantes teniendo presente incluir aspectos que involucraran todas las áreas de la organización.

Estos factores se clasificaron en fortalezas o debilidades según el caso. Un experto le asignó un valor a cada factor según el nivel de importancia para el sector seguido de la clasificación de la directora de la Fundación según correspondiera a principales o menores. Estos valores se computan y llevan a un resultado que permite determinar la posición estratégica interna de la Fundación.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

A continuación se explicará brevemente cada factor interno clave utilizado en la matriz EFI.

- **Factores Críticos de Éxito:**

Fortalezas

- Cuenta con un personal especializado en la discapacidad tratada.

La Fundación trata una discapacidad por lo que debe contar con un personal que tenga conocimiento suficiente para poder brindarle a los usuarios el trato adecuado. Las constantes capacitaciones es lo que les permite mantenerse actualizados en los avances de la espina bífida y su prevención.

- Brinda acompañamiento legal a las familias de los usuarios.

La espina bífida es una discapacidad que demanda mucho dinero debido a los insumos, citas médicas y revisiones constantes, tratamientos, medicamentos y demás. Esto, sumado al hecho de que la mayoría de la población que atiende la Fundación son de escasos recursos llevaron a brindarle apoyo legal a las familias para que por medio de tutelas logren conseguir los elementos necesarios para el desarrollo del menor.

- Cuenta con un personal idóneo capaz de abarcar las diferentes actividades.

Existe una cultura organizacional que fomenta la colaboración entre el personal en todo momento. Esto permite un trabajo eficiente y aprovechamiento del tiempo.

- La campaña de prevención que están llevando a cabo.

“El riesgo de la espina bífida se puede reducir hasta en un 70% si antes del embarazo la madre ingiere diariamente ácido fólico en cantidad suficiente” (Organización Mundial de la Salud, 2012). Debido a esto la Fundación decidió empezar una campaña de ácido fólico en alianza con Laboratorios Laproff para atacar el problema de raíz.

- Realizan trabajo con la comunidad para dar a conocer la discapacidad.

La Fundación realiza capacitaciones para los colegios donde van los usuarios. La finalidad es mostrarle a los estudiantes y profesores en qué consiste la discapacidad del alumno por medio de juegos y charlas. Estas visitas se hacen con la intención de que vean al alumno como un niño con capacidades diferentes.

- Realizan labores destinadas a darse a conocer internacionalmente.

Cuentan con alianzas internacionales con la Organización Rotary Internacional y la Fundación Lilliane Fond. Además pertenecen a federaciones internacionales de discapacidad lo que les da reconocimiento. Gracias a esta participación los invitan constantemente a congresos y capacitaciones.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Poseen un negocio de diversificación de ingresos.

El taller de tarjetas Por Amor es una microempresa adjunta a la Fundación Mónica Uribe que se creó principalmente con la intención de darle trabajo a las mamás de los usuarios.

- El negocio diversificado presenta crecimiento año a año.

El taller trabaja durante todo el año y según la época elabora los diseños de sus productos. Ha venido presentando incremento en sus ventas, lo que ha llevado a vincular a un usuario de la fundación. Véase Anexo 2.

- Posee una red de contactos que permite donaciones de grandes organizaciones.

La directora de la Fundación es rotaria. Gracias a esto conoce mucha gente en el medio que trabaja con fundaciones y pertenecen a empresas reconocidas lo que abre las puertas para crear alianzas y cooperación.

- Realiza trabajo integral con la familia de los usuarios.

Además del servicio que le presta a los usuarios, la fundación ofrece capacitaciones a las familias para que conozcan un poco más de la discapacidad y se mantengan enterados de los últimos avances. Cuando llega una madre en estado de embarazo, el personal le hace acompañamiento desde ese momento. Realizan visita domiciliaria para explicarle a la mamá las implicaciones que tiene la discapacidad en el trato del menor. Véase Anexo 3.

- Tiene como objetivo el desarrollo integral de los usuarios.

Los programas de capacitación con los que cuenta la Fundación son sólo una parte del servicio que presta. Como está explícito en la misión, busca promover el desarrollo integral. La Fundación cuenta con salidas pedagógicas donde lo que buscan es que el usuario sea un ser social. Los llevan a eventos, lugares turísticos como el Parque Arví, paseo en turibus y demás. Véase Anexo 4.

- La Fundación cuenta con políticas de compensación.

El taller de tarjetas recibe un 1% de bonificación por superar el presupuesto. Además la persona encargada de estructurar los proyectos recibe una bonificación del 1% por cada proyecto nuevo.

- El 43% de los activos están representados en inversiones.

Los activos físicos representan tan solo un 8% del total de activos. Este manejo que se le ha dado a los recursos se considera una fortaleza porque demuestra que tienen unas estrategias claras que apuntan a la supervivencia. Véase Anexo 6.

- Los pasivos de la entidad representan un 8% de los activos.

Se considera fortaleza porque el endeudamiento en una fundación representa un riesgo debido a lo incierto de sus ingresos. Han logrado cumplir a cabalidad con sus deberes y necesidades sin tener que incurrir en obligaciones financieras. Véase Anexo 6.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Las donaciones representan el 30% de los ingresos.

El ítem donaciones en el estado de resultados incluye las donaciones realizadas por proyectos presentados. Es por esto que ese porcentaje corresponde al 75%. Depurando el valor, se llega a que un 30.3% corresponde a donaciones y un 30.9% corresponde a las donaciones específicas realizadas por organizaciones para apoyar proyectos. Véase Anexo 5.

- Realizan capacitaciones permanentes al personal.

Cada 2 meses se realizan capacitaciones al personal de la Fundación según las inquietudes de las familias o los usuarios. Unas veces se hacen a nivel interno y otras llaman a un experto para que la dicte según la necesidad. Tienen como política siempre hacer una retroalimentación a todo el personal después de cualquier seminario o congreso al que asistan las directivas. Véase Anexo 7.

- Cuenta con un programa de estimulación temprana.

La espina bífida es una enfermedad que demanda mucho cuidado con el trato del menor porque fácilmente puede haber lesiones. La mayoría de usuarios que atienden a la Fundación son niños menores de 4 años. Por esto cuentan con un programa de estimulación temprana muy completo, pues saben que según la estimulación que reciban los niños a esta edad depende el nivel de desarrollo de la habilidad motriz en el futuro.

- Visibilidad ante la comunidad.

Durante el año la Fundación realiza diferentes eventos. Véase Anexo 8. Además cuenta con una estrategia para mantener una relación cercana con las personas que hacen parte del plan padrino. Véase Anexo 9.

- Clima organizacional.

El ambiente laboral es propicio para el buen desempeño de las funciones. Se manejan políticas claras donde se exigen resultados pero también se es consciente que detrás de un empleado hay un ser humano con todas sus implicaciones.

Debilidades

- La dirección general de la Fundación está en cabeza de una sola persona.

El nombre de la directora ha contribuido para conseguir las alianzas estratégicas, esto en ocasiones ha generado que las personas ayudan es por su relación con la ella pero no se toman el tiempo en conocer más acerca de la Fundación. Esta dependencia puede resultar contraproducente en un futuro cuando deje de estar a cargo. Véase Anexo 10.

- No hay estructura de relaciones interinstitucionales dedicada a la consecución de recursos.

Esta debilidad está relacionada con la anterior. La directora ejecutiva es la encargada de conseguir recursos por medio de alianzas y creando convenios con entidades, pero también es la cabeza de la Fundación y la que debe estar pendiente de temas como los eventos, el taller de tarjetas, la campaña de prevención y demás que no le permiten dedicarse a conseguir recursos.

- A diciembre de 2013 cerraron con un déficit que equivale al 0.74% de los ingresos totales.

Aunque el valor no es muy representativo, implicó comenzar un 2014 sin excedentes, a comparación del 2012 donde hubo un excedente de 16.8%. Este déficit se puede explicar por un incremento en la cantidad de personal vinculado además de unas reformas que se realizaron en la institución. Véase Anexo 5.

- Falta de alianzas estratégicas.

La Fundación cuenta con organizaciones que realizan aportes para proyectos, sin embargo carece de alianzas con empresas que puedan realizar donaciones en especie o que apadrinen programas, como el de estimulación temprana, o usuarios.

- Gestión del conocimiento.

Como se mencionó anteriormente el personal de la Fundación es muy capacitado en la discapacidad, cuenta con un cuadernillo diseñado con la información pero no han concluido el proyecto por falta de recursos económicos. Únicamente cuentan con folletos sobre la discapacidad y su prevención.

- Falta de innovación en el diseño de los productos para el negocio diversificado.

El taller de tarjetas desde que se creó ha presentado crecimiento. Varían los diseños y cada año amplían el portafolio de productos pero hace falta innovación.

- Falta de estrategias de mercadeo en el negocio diversificado.

Navidad es la época más importante para el taller de tarjetas. Empleados de la Fundación van a visitar clientes para mostrarles los diseños y nuevos productos. Durante el resto del año las tarjetas se venden en la Fundación pero no participan de ferias o demás eventos donde podrían promocionarlos.

- No existe desarrollo en internet para la venta virtual de los productos.

La única forma de comprar tarjetas es a través de la Fundación. El Internet llega cada vez a más lugares y el diseño de una estrategia de comercialización virtual puede significar un incremento en ventas.

- **Análisis de resultados**

Después de haber realizado el análisis con la matriz EFI (véase Anexo 11) se encontraron ciertos puntos que vale la pena resaltar.

En primer lugar el resultado numérico del análisis interno por el método utilizado fue de 3.16, esto indica que la Fundación Mónica Uribe por Amor tiene un posición interna sólida.

Este resultado se alcanza con la posesión de una red de contactos que permite donaciones de grandes organizaciones, la cual tiene un puntaje que equivale al 10% del total. También contribuye la variable denominada poseer un negocio de diversificación de ingresos, que tiene un peso equivalente al 8.9%. Luego está en igual proporción el hecho de que el negocio diversificado presente incrementos año a año y que cuente con un personal altamente especializado en la discapacidad tratada, cada uno representa un 7.6%. Por último, la campaña de prevención equivale a un 6.3% del puntaje total de factores consultados.

Estas 5 fortalezas equivalen al 40.5% del total del puntaje, lo que indica que son los factores con mayor influencia en el análisis.

En cuando a las debilidades, las más representativas son cuatro. La principal es que la dirección general se encuentre en cabeza de una sola persona, con un 2.5% de participación. Le sigue la forma como manejan la gestión del conocimiento, que representa un 1.9%. Luego está la falta de alianzas estratégicas que se ubica con un 1.6% y por último, el que no haya una estructura de relaciones interinstitucionales dedicada a la consecución de recursos con un 1.3%. Estas cuatro debilidades en total representan un 7.3% del puntaje.

3.1.2 Análisis externo

Para realizar el análisis externo de la Fundación y así poder encontrar las oportunidades y amenazas que afectan su desempeño se entrevistó a diferentes expertos en áreas como gerencia, planeación estratégica, y personas que han trabajado en fundaciones. La intención fue abarcar la mayor cantidad de información externa posibles. Además, se realizó una encuesta tratada con la escala Likert para conocer la opinión sobre ciertos temas para definir los factores externos. Véase Anexo 12.

A continuación se detalla la lista con una breve reseña de cada una de las personas entrevistadas.

- **Expertos:**

Sandra Bowers

Especialista en gerencia de proyectos de la Universidad Pontificia Bolivariana. Graduada de comunicación y relaciones corporativas de la Universidad de Medellín. Consultora de cooperación de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana. Y posteriormente directora administrativa y financiera de la Fundación Concreto.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Arturo Velásquez

Graduado de la California State University Northridge en Ciencias Políticas. Dueño de una agencia de Viajes en los Ángeles y de una compañía de inversiones en bienes raíces. Miembro de Rotary International desde el 2007 donde han desarrollado proyectos de ayuda social a nivel local e internacional a través de diferentes Fundaciones y Organizaciones sin animo de lucro.

Elisa María Restrepo

Trabajadora social especializada en desarrollo humano y organizacional. Actualmente trabaja en el Hospital Pablo Tobón Uribe en la dirección del departamento de Apoyo al Usuario y Convenios. Pertenece a la junta de tres fundaciones.

Sonia Uribe

Licenciada en Educación Preescolar de la Universidad San Buenaventura. Tiene un Posgrado en Gestión Social de la Universidad EAFIT. Con diplomado en Gerencia de ONG's y Posgrado en Gerencia Social de la Universidad Pontificia Bolivariana. Rotaria desde hace 18 años en el Club Rotario Nuevo Medellín. Gobernadora Rotaria de 11 departamentos del Occidente Colombiano período 2009-2010. Directora de la Fundación Mónica Uribe Por Amor desde el 2011. Miembro de la asamblea y junta directiva del consorcio de defectos del tubo neural de Latinoamérica y el caribe.

Rubén Darío Botero

Ingeniero Industrial con Magister en Administración. experto en gerencia estratégica. Tiene publicados dos libros, el primero es sobre gerencia estratégica del servicio, el segundo es sobre direccionamiento estratégico. Lleva 7 años y medio trabajando en la Escuela de Ingeniería de Antioquia. Ha sido profesor de Administración General, Gerencia del Servicio en pregrado. En Posgrado ha enseñado Objetividad y Estrategia, y Pensamiento Estratégico.

- **Resultado de las encuestas**

Se utilizó un mecanismo basado en la frecuencia de respuestas “De Acuerdo” y “Muy de Acuerdo” que fuera igual o mayor a cuatro para determinar las preguntas con mayor aceptación por parte de los expertos.

A continuación se hace un breve análisis de cada una.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

La creación de nuevas formas de ingreso para una fundación a cargo de una sola persona pone en riesgo su supervivencia.

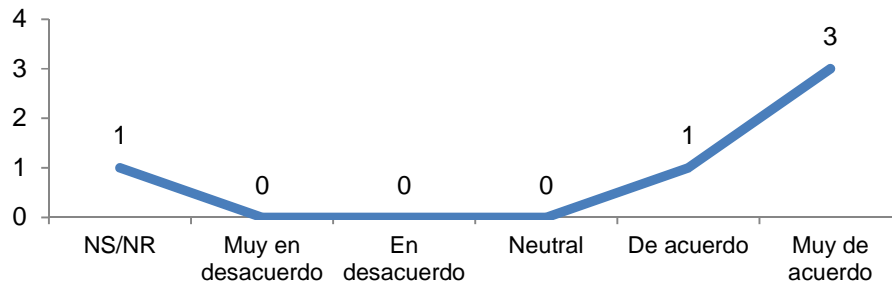


Figura 5. Pregunta 3 encuesta expertos.

Fuente: Propia

En esta pregunta todos los expertos estuvieron de acuerdo, menos uno que prefirió no opinar al respecto. Esto demuestra la importancia de una estructura organizacional establecida y definida donde se abarquen todas las áreas necesarias en una organización para su funcionamiento.

Las licitaciones del gobierno son una oportunidad para que las fundaciones obtengan otros ingresos.

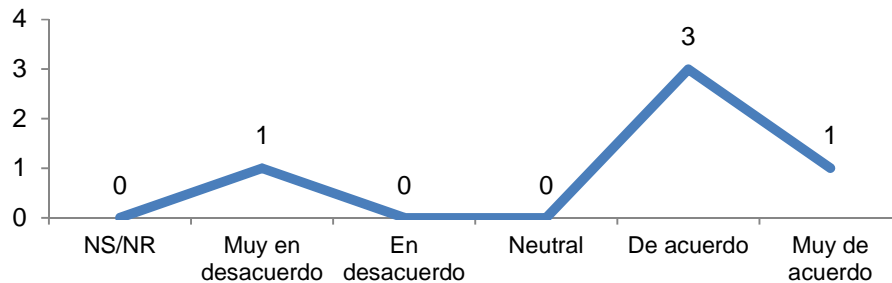


Figura 6. Pregunta 7 encuesta expertos.

Fuente: Propia

Sólo un experto respondió que estaba muy en desacuerdo debido a las malas experiencias que ha tenido con las licitaciones. Ella es la directora de una fundación y hasta el momento no ha podido licitar con el gobierno porque dice que las exigencias son muy estrictas para una fundación independiente.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Las fundaciones tienden a perder licitaciones por falta de conocimiento sobre la estructuración de proyectos.

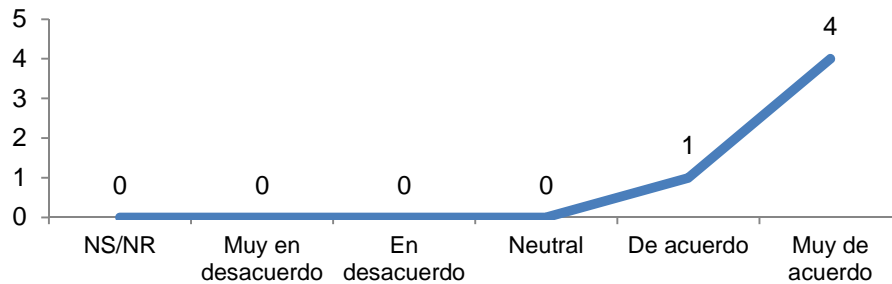


Figura 7. Pregunta 9 encuesta expertos.

Fuente: Propia

Todos los expertos estuvieron de acuerdo en que la estructuración de los proyectos es la principal debilidad de las fundaciones al momento de presentar las licitaciones ante el gobierno.

El incremento de las fundaciones dificulta la posibilidad de fidelizar donantes.

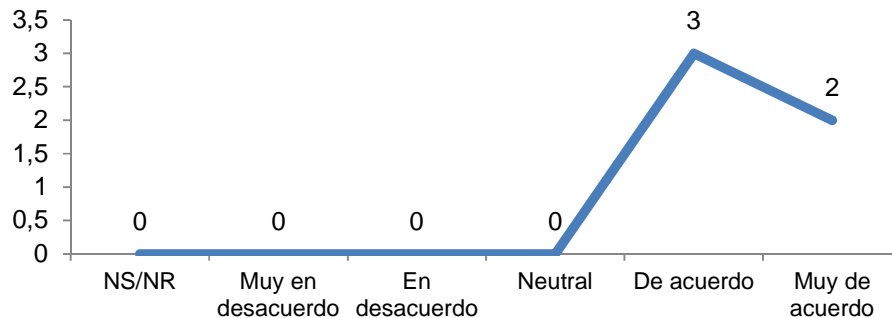


Figura 8. Pregunta 15 encuesta expertos.

Fuente: Propia

El incremento de las fundaciones es un factor clave que se presenta como un obstáculo para fidelizar a más donantes. Todos los expertos estuvieron de acuerdo en que hay más entidades pidiendo ayuda a las mismas organizaciones lo que dificulta el obtenerla.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Es necesario que las fundaciones se enfoquen en la gestión de proyectos y negocios que generen recursos propios.

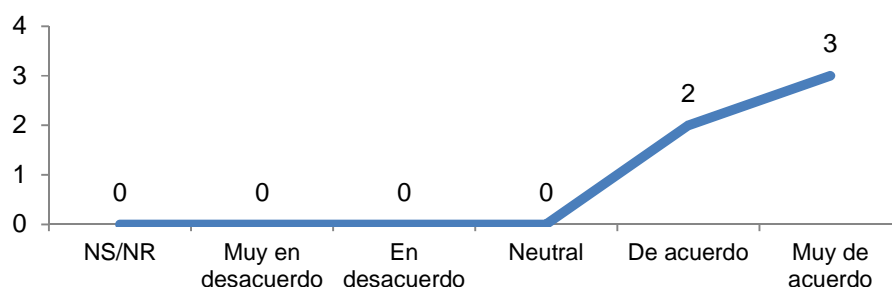


Figura 9. Pregunta 18 encuesta expertos.

Fuente: Propia

Depender de la voluntad de las personas a donar es riesgoso para la supervivencia de una entidad sin ánimo de lucro. En el pasado las personas estaban acostumbradas a que las fundaciones eran lugares de caridad. En la actualidad se visualizan como micro empresas donde a través del cumplimiento de un objeto social, buscan el autosostenimiento.

Las fundaciones deben buscar recursos mediante proyectos que sean sostenibles financieramente.

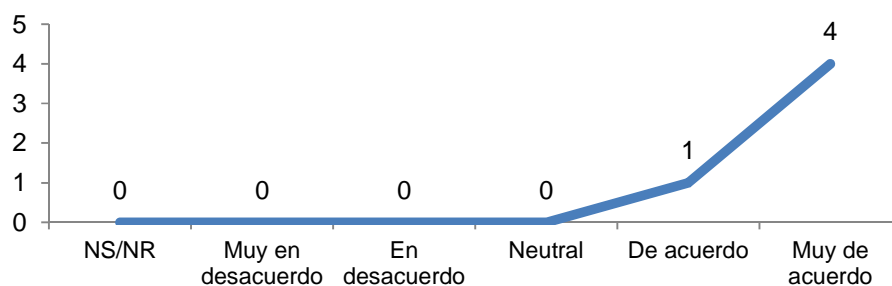


Figura 10. Pregunta 19 encuesta expertos.

Fuente: Propia

Un proyecto sostenible financieramente, como un negocio diversificado, se convierte en una fuente de ingresos atractiva para las fundaciones pues en muchas ocasiones los usuarios están involucrados en su desarrollo. En otras ocasiones son las mamás de los usuarios las que participan en el proyecto, generándoles un ingreso extra.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

La innovación en los programas y materiales de trabajo es importante para que una fundación superviva.

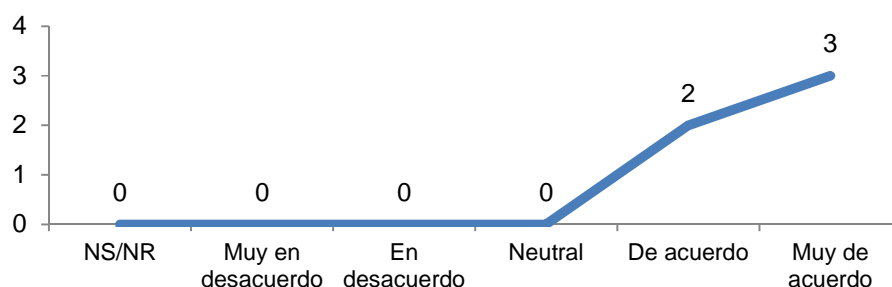


Figura 11. Pregunta 24 encuesta expertos.

Fuente: Propia

Las nuevas generaciones aprenden de forma diferente por lo que las formas de educación van cambiando rápidamente. Lo lúdico ha jugado un papel muy importante en la enseñanza moderna, por esto las fundaciones deben cambiar sus hábitos a medida que el medio lo exija e innovar para garantizar que el método aporte a la educación de los usuarios. Esto es un factor clave para la supervivencia de la entidad.

Una fundación puede tener más éxito si participa activamente en redes sociales.

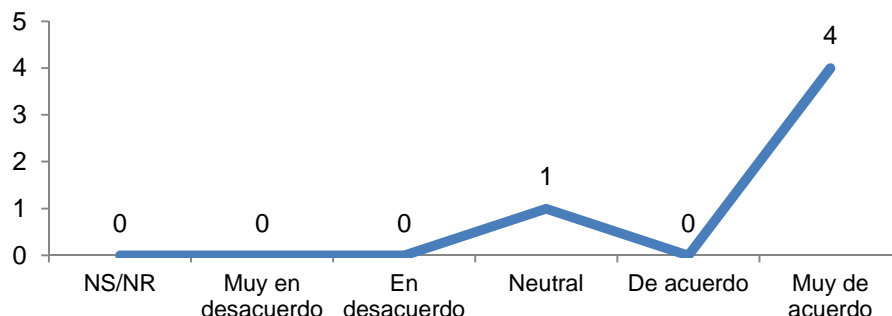


Figura 12. Pregunta 25 encuesta expertos.

Fuente: Propia

Las redes sociales son un mecanismo eficiente y de bajo costo para difundir información. Esto representa una oportunidad en materia de publicidad, ya que gracias a que el internet se ha vuelto una herramienta de acceso para la mayoría de las personas, se puede llegar a más población sin necesidad de hacer una inversión. Un experto estuvo neutral porque considera que no son tan determinantes para el éxito de las fundaciones.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Es importante para una fundación mantenerse actualizada en los últimos avances relacionados con su objeto social.

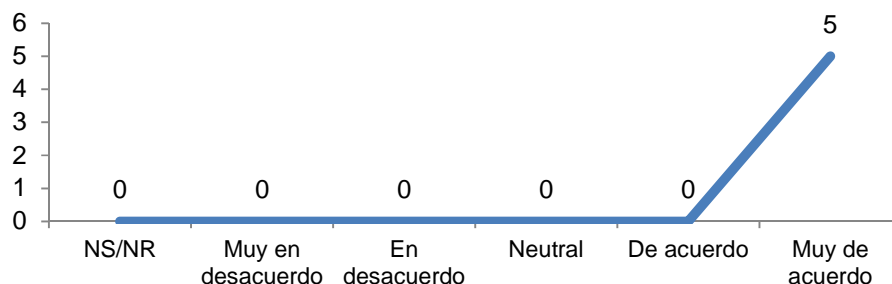


Figura 13. Pregunta 26 encuesta expertos.

Fuente: Propia

La tecnología va avanzando cada vez más rápido y esto influye directamente en la necesidad de las fundaciones por seguirle el paso a estos cambios porque genera confianza en los usuarios al demostrar que la entidad está comprometida con su bienestar y desarrollo integral.

Es importante trabajar continuamente en la innovación para generar proyectos o negocios autosostenibles.

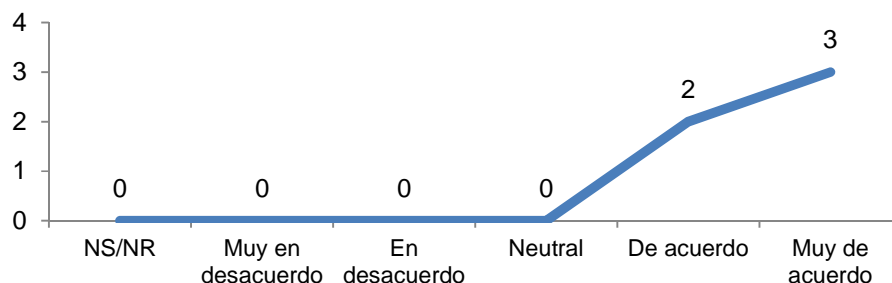


Figura 14. Pregunta 31 encuesta expertos.

Fuente: Propia

La innovación, además de hacer su aporte en los programas y materiales de trabajo, es pieza clave para el desarrollo de proyectos o negocios autosostenibles. Como se ha venido mencionando, la supervivencia por donaciones está obsoleta, ya las entidades deben pensar en obtener ingresos provenientes de recursos propios.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Es importante que las fundaciones realicen alianzas o uniones temporales para presentarse con éxito en las licitaciones.

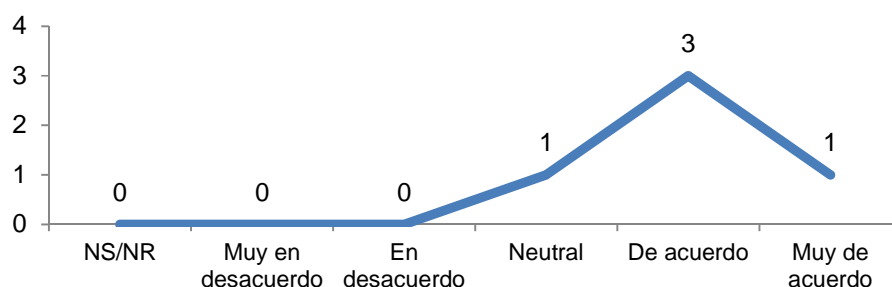


Figura 15. Pregunta 32 encuesta expertos.

Fuente: Propia

El experto que se mostró neutral es debido a que considera que las licitaciones sólo apuntan a fundaciones empresariales donde las instalaciones y los recursos que manejan son mucho mayores a los de las fundaciones independientes. Es por esto que cree que las alianzas no son determinantes para presentarse con éxito ante las licitaciones, y que la forma de hacerlo es partiendo de que el gobierno disminuya el nivel de exigencias.

La búsqueda de convenios entre fundaciones es un factor necesario para la supervivencia de las mismas.

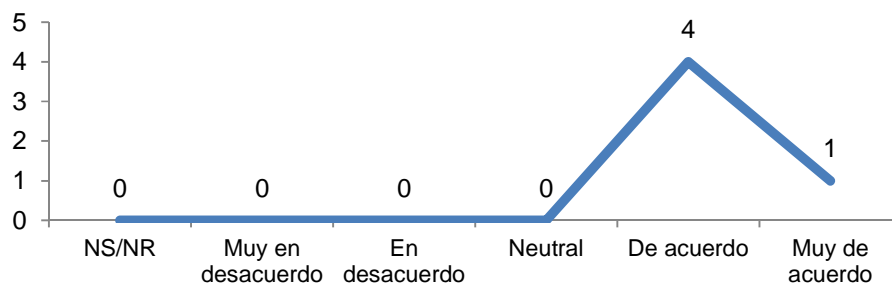


Figura 16. Pregunta 33 encuesta expertos.

Fuente: Propia

Los expertos estuvieron de acuerdo en que las alianzas entre fundaciones representan un factor clave para su supervivencia, porque a través de estas se puede hacer un intercambio de prestación de servicios para capacitaciones, programas de aprendizaje y demás que contribuyan a un crecimiento mutuo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Las Mesas Permanentes de Trabajo pueden influir en las disposiciones del gobierno que les competen.

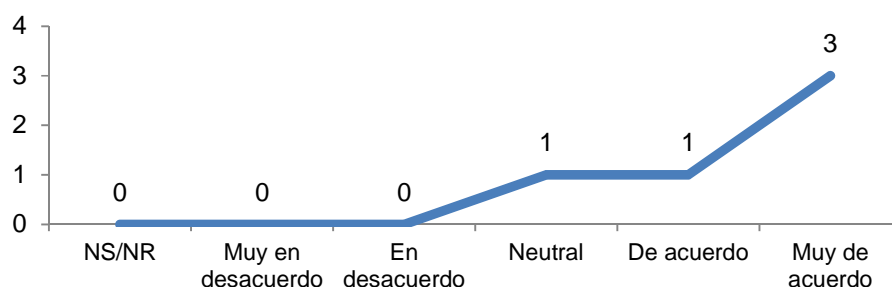


Figura 17. Pregunta 40 encuesta expertos.

Fuente: Propia

El experto que se mostró neutral fue debido a que piensa que como pueden influir, puede que no. Los demás estuvieron de acuerdo en que las Mesas Permanentes son una expresión adecuada, para que a través del esfuerzo conjunto de entidades que tratan temas similares, sean escuchadas ante el gobierno e influyan en temas que les competen.

La relación con los medios de comunicación representa una ventaja para la imagen de las fundaciones.

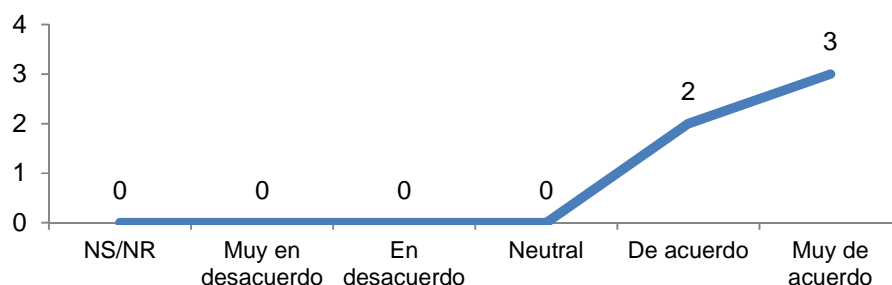


Figura 18. Pregunta 41 encuesta expertos.

Fuente: Propia

La relación con los medios de comunicación son una forma para que las fundaciones se den a conocer en otras regiones, así como también son una oportunidad para consolidar su imagen ante las personas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

El éxito de una organización parte de una excelente y constante comunicación con los grupos de interés.

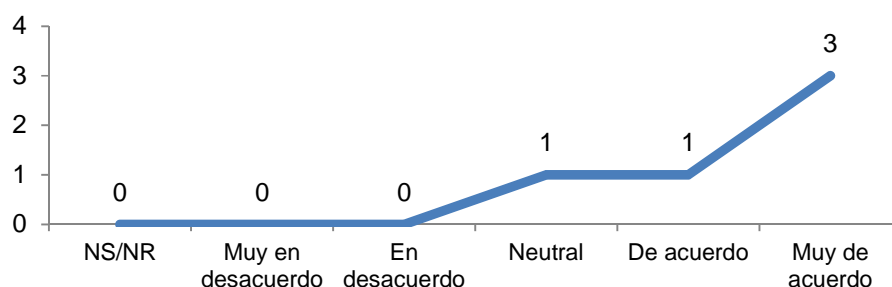


Figura 19. Pregunta 42 encuesta expertos.

Fuente: Propia

El experto que se mostró neutral piensa que aunque es una parte importante, se necesita más que eso para lograr el éxito. Los demás estuvieron de acuerdo en que la comunicación con los grupos de interés es la base para que una organización logre su supervivencia.

- **Factores Críticos de Éxito:**

El método que se utilizó para llevar a cabo este análisis fue la Matriz de Factores Externos (EFE). Luego de realizar las entrevistas y analizar los resultados de las encuestas, se pusieron en común los diferentes factores que cada experto consideraba tenían mayor influencia en el desempeño de una organización sin ánimo de lucro. Se tuvo presente en incluir aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Con la ayuda de un experto se seleccionaron los factores que se consideraron eran más pertinentes para el objetivo del trabajo de investigación.

A continuación se hará una breve descripción de cada factor crítico de éxito.

Oportunidades

- Las licitaciones que lleva a cabo el gobierno.

El Gobierno no tiene como suplir todas las necesidades de la sociedad, por esto se crean las Organizaciones Sin Animo de Lucro. Es por esto que hace licitaciones para contribuir con la labor de estas entidades. Esto es una oportunidad para conseguir ingresos a través de proyectos.

- La conciencia social por parte de la comunidad.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Las personas se sensibilizan con las causas sociales. Las fundaciones cuentan con planes padrino que consiste en aportes por parte de personas para ayudar con el sostenimiento de un usuario. Eso es un mundo por explorar, mirar la forma como llegarle a la mayor cantidad de gente para que contribuyan a cumplir con el objeto social.

- Diversificar los ingresos con otros negocios.

La dependencia de una organización sin ánimo de lucro de las donaciones pone en riesgo su supervivencia. Es un riesgo depender de la voluntad de las personas a donar, por eso se deben desarrollar otras líneas de ingreso como negocios que además de generarle recursos a la organización sea una fuente alterna de ingresos para las familias de los usuarios.

- Redes de cooperación nacional e internacional.

Existen organizaciones a nivel mundial cuyo fin es brindarle apoyo económico a las entidades sin ánimo de lucro a través de la financiación de proyectos con viabilidad financiera. Esto implica que las entidades tengan una buena estructura financiera rastreable para los cooperantes, ya que monitorean el desarrollo de los proyectos. Además de una estructura organizacional sólida porque les interesa saber que le están brindando cooperación a una entidad confiable, y con historia.

- Leyes tributarias.

El gobierno establece unos descuentos tributarios a las empresas que realicen donaciones. Este beneficio es un incentivo para así fomentar el tercer sector también conocido como el sector solidario. Esto es una oportunidad para que las organizaciones logren acceder a las donaciones de las empresas. Las entidades deben conocer a cabalidad las leyes tributarias que les competen para así lograr convencer a las organizaciones de realizar aportes.

- Redes sociales virtuales.

A través del internet se puede acceder a comunidades que estén a miles de kilómetros, ya que “el auge de las redes sociales digitales en los últimos años como Facebook, Twitter, Google+, YouTube, LinkedIn, o Pinterest, ha cambiado la forma como las personas se comunican a través de Internet” (Saavedra, Criado, & Andreu, 2013, p. 207). Las redes sociales virtuales son una forma de crear una imagen sólida ante la sociedad. Las entidades deben mostrarse ante las personas, mostrar sus logros, captar la atención de la comunidad y vender su marca.

- La espina bífida es una discapacidad desconocida.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

El tratar con una discapacidad desconocida representa una oportunidad en materia de ingresos para la Fundación. Las personas que trabajan en la entidad son personas capacitadas en el tema que pueden ofrecer diferentes servicios sacando provecho de este conocimiento.

- Actividades de voluntariado para obtener servicios de especialistas.

Existen médicos y diferentes especialistas que prestan su servicio a la comunidad a través de voluntariado, donde van a diferentes entidades para prestar su ayuda en su área de conocimiento de forma gratuita.

- Incursionar en otras regiones.

Las fundaciones se enfocan en desarrollar su objeto social. Empiezan por el lugar donde tienen su sede para cubrir las necesidades de ese sector. En todo Colombia existen fundaciones, pero no todas cubren todas las necesidades. Es por esto que podrían incursionar en otros mercados tocando las puertas en otras regiones. La Fundación no ha logrado montar una sede en otro lugar, pero si recibe usuarios de todas las partes de Colombia gracias a ser la única en el país que trata dicha discapacidad.

- Las organizaciones están donando a proyectos autosostenibles.

Según los expertos entrevistados lo que están buscando las organizaciones es financiar proyectos que sean autosostenibles. Se considera que las fundaciones deben empezar a caminar por si solas, ya que la dependencia de las donaciones les dificulta el logro de sus objetivos. Se deben desarrollar proyectos que demuestren que la entidad busca su autonomía financiera, ya que eso genera confianza en las organizaciones.

- Tendencia a que las fundaciones no funcionen a partir de donaciones.

Las entidades no se ven en la actualidad como caridad, sino como empresas que se deben empezar a desarrollar. Tienen la oportunidad de prestar servicios donde puedan utilizar el conocimiento que tienen de su objeto social.

Amenazas

- Existen estadísticas muy limitadas sobre personas discapacitadas en Colombia.

“En el país no se ha contado con un registro sistemático que haya permitido cuantificar la población con discapacidad, por tal razón, la prevalencia de ésta no se conoce en sus reales dimensiones” (Buraglia, 2004, p. 18). Además el Censo no incluye preguntas

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

específicas acerca de que tipo de discapacidad. Esto dificulta poder llevar un control sobre la labor de prevención implementada por la Fundación.

- La mayoría de los usuarios son de escasos o nulos recursos.

Por las razones explicadas en el problema la mayoría de la población que es atendida en la Fundación Mónica Uribe Por Amor es de estratos 1, 2 o 3. Esto es una amenaza ya que en muchas ocasiones estas familias no tienen la capacidad para pagar la matrícula, lo que se vuelve en un costo adicional.

- El número de organizaciones en Colombia que apoyan a las fundaciones es limitada.

Antioquia cuenta con empresas que brindan apoyo a las entidades sin ánimo de lucro. Según las entrevistas realizadas a las diferentes fundaciones se concluyó que existían unas empresas en especial a las que normalmente les tocaban la puerta debido a su historial como donantes. A estas empresas se les dificulta ayudarle a todas las entidades, por lo que esto representa una amenaza acompañado del hecho que se han incrementado la cantidad de fundaciones en Colombia además que las empresas están creando sus propias fundaciones.

- Cada vez se crean más fundaciones.

Como se mencionó en el marco teórico, existe un incremento en el número de fundaciones en Colombia. Esto genera una amenaza pues hay más entidades que ayudar y la fuente de ingresos no está aumentando. Hay más organizaciones buscando las licitaciones del gobierno, tocando puertas a diferentes organizaciones y pidiendo cooperación.

- Las empresas están creando sus propias fundaciones.

Las organizaciones empresariales han incrementado cada vez más su conciencia acerca del rol que pueden jugar en los procesos del cambio social. Las empresas están realizando apuestas importantes para el logro de sociedades más prósperas en una perspectiva gana-gana. En este contexto, existe un mayor convencimiento de que las empresas no pueden avanzar en entornos sociales problematizados que vayan en detrimento de la equidad social y el desarrollo de las democracias (Fundación Promigas y Fundación DIS, 2012, p. 9).

Un estudio realizado en el 2012 indicó que existen 129 Fundaciones Empresariales. A continuación se presenta una tabla con la tendencia a través del tiempo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Denominación	1970	1971-1980	1981-1990	1991-2000	2001-2011	Total
Nombre de la Empresa	3	5	10	19	36	73
Nombre de Familia	7	1	2	4	5	19
Otro nombre	3	7	7	13	7	37
Total	13	13	19	36	48	129

Figura 20. Número de Fundaciones por denominación y año de creación.

Fuente: Fundación Promigas y Fundación DIS. (Fundación Promigas y Fundación DIS, 2012, p. 21).

- Algunas organizaciones usan el mecanismo de donación para eludir el pago de impuestos.

Para las fundaciones es un riesgo que existan empresas, entidades, instituciones y demás organizaciones que buscan eludir el pago de impuestos por medio de donaciones. Esto representa una amenaza pues se convierte en un desequilibrio financiero para la entidad que no tendría como demostrar en sus estados.

- **Análisis de resultados**

Posterior a haber realizado el análisis con la matriz EFE (véase Anexo 18) se tienen los siguientes resultados.

Seis oportunidades, de las cuales tres cuentan con la misma participación, componen el 51.9% del total de la puntuación. Se encuentran con mayor participación las actividades de voluntariado para obtener servicios de especialistas y la conciencia social por parte de la comunidad, las cuales equivalen al 9.3% cada una. Seguido de diversificar los ingresos con otros negocios con un 8.7%. Por último, se encuentran tres factores que tienen la misma puntuación, que son las redes de cooperación nacional e internacional, las redes sociales y el hecho que las organizaciones estén donando a proyectos autosostenibles que tienen cada una la participación de 8.2%.

La mayor influencia que se detecta de las amenazas es la limitación que existe por parte de las autoridades competentes sobre las estadísticas de personas discapacitadas, la cual tiene un porcentaje del 8.2% sobre el total. Seguida de el hecho de que las empresas estén creando sus propias fundaciones que tiene el 7% de participación. Estas dos amenazas representan el 15.2% del total de la puntuación asignada.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

4 ANÁLISIS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL SECTOR

La comparación es odiosa, pero ayuda a ser mejor. Por esto se tomaron 5 fundaciones y corporaciones en el área metropolitana reconocidas por su buena labor y por ser fundaciones sólidas que llevan muchos años en el medio. Lo que se busca es analizar las mejores prácticas de cada una para poder realizar un comparativo. Vale la pena aclarar que no se busca implementar una copia de las estrategias utilizadas por las demás entidades, sino tomarlas como un punto de referencia para mejorar en la Fundación.

4.1 ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS

A continuación se hará una breve explicación de cada una de las fundaciones que prestaron su ayuda para el desarrollo de este trabajo de investigación acompañado de su misión.

Para realizar este estudio se llevó a cabo una entrevista y una encuesta con el fin de conocer la opinión de las diferentes directoras y coordinadoras acerca de la importancia de temas como la consecución de recursos, relación con grupos de interés, manejo administrativo y otros.

4.1.1 Corporación Antioquia Presente

Es un Organismo No Gubernamental, sin ánimo de lucro especializado en reasentamientos de población y gestión social. Con sede en Medellín, creado en 1983 por los gremios del sector privado, la academia y los gobiernos departamental y municipal. La persona entrevistada fue Gloria Estela García Restrepo, Coordinadora Administrativa. Lleva 23 años en la corporación y empezó como practicante en el área de comunicaciones. Lleva 3 años en el cargo actual.

A continuación se presenta la misión de la Corporación tomada de su página en internet.

- **Misión**

Buscar la recuperación integral y la autogestión de comunidades afectadas por desastres naturales, de aquellas cuyas viviendas están ubicadas en zonas de alto riesgo físico y/o social, impactadas por la construcción de obras de desarrollo, o desplazadas por la violencia y el conflicto sociopolítico, partiendo de la solución de su vivienda, la construcción de su hábitat y la aplicación de modelos integrales hacia el desarrollo sostenible (Corporación Antioquia Presente).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

4.1.2 Fundación Ximena Rico Llano

Hace 17 años un grupo de familiares, amigos y empresarios de la ciudad de Medellín, sensibilizados con la trágica muerte de Ximena Rico Llano dieron origen a la fundación que hoy lleva su nombre. La Fundación inició labores en enero de 1989. Dado el tamaño de la organización hay un área encargada únicamente de lo operativo y otra encargada de la consecución de recursos, por esto se entrevistaron a dos personas. La primera fue Natalia Molina Llano, Coordinadora Administrativa. Antes de pertenecer a esta organización trabajó durante 6 meses medio tiempo en la Fundación Multis. Lleva en el cargo actual un año y medio. La otra persona entrevistada fue Zulma Patricia Trujillo Gutiérrez, Directora de Mercadeo. Lleva cuatro meses en la Fundación.

A continuación se presenta la misión de la Fundación tomada de su página de internet.

- **Misión**

Es una ONG privada de carácter social, y de utilidad común, que brinda atención en educación, salud, alimentación y protección a niños y niñas de 0 a 6 años provenientes de Medellín y el Área Metropolitana, cuyas condiciones económicas, familiares y sociales atentan contra el y su bienestar. Complementa sus acciones con apoyo a la familia y es un modelo de vida fundamentado en el amor, respeto y compromiso (Fundación Ximena Rico Llano).

4.1.3 Corporación Un Ser Feliz

Es una entidad privada, sin ánimo de lucro fundada en 1995. Ubicada en el municipio de Itagüí, Antioquia. Se entrevistó a la Coordinadora Administrativa, la señora Sandra Quirama Taborda. Antes trabajaba en el sector privado y hace 2 años y 9 meses hace parte de la Fundación.

A continuación se enuncia su misión tomada de su página de internet.

- **Misión**

Somos una institución privada con compromiso social que promueve la inclusión integral de personas mayores de doce años con discapacidad cognitiva leve y moderada, pertenecientes a familias de escasos recursos, a través de programas formativos socio-laborales que potencializan las capacidades individuales y la autonomía (Corporación Un Ser Feliz).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

4.1.4 Fundación Multis

Es una organización sin ánimo de lucro dedicada desde 1993 a promover el aprendizaje, desarrollo e inclusión social de los niños, jóvenes y adultos con limitación visual, sordo ceguera, y discapacidad múltiple. Desde el año 2007 se estableció como Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS). La entrevista se inició con la señora Gloria Inés Tirado Betancur, Coordinadora Administrativa. Fue voluntaria desde el 2007 y lleva 3 años como vinculada. Luego se entrevistó a la señora Luz Elena Tirado Betancur, fundadora y directora de la Fundación.

Se presenta su misión tomada de su sitio web en internet.

- **Misión**

Multis promueve la inclusión de las personas con limitación visual, sordo ceguera y discapacidad múltiple, mediante la utilización de metodologías terapéuticas y educativas, fortaleciendo la participación de las familias como eje dinamizador del proceso de desarrollo (Fundación Multis).

4.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

En la encuesta realizada a las fundaciones (véase Anexo 25) era muy importante analizar la forma como cada director llevaba a cabo las labores. La información suministrada durante la entrevista incluía una retroalimentación acerca de las opiniones que las personas tenían sobre cada pregunta y los argumentos de las respuestas. Esta retroalimentación se consideraba muy valiosa gracias a que brindaba un escenario más amplio y se podían considerar más alternativas a la hora de formular el modelo final.

Debido al tamaño de la encuesta (véase Anexo 19) se realizó un análisis de cada pregunta destacando los puntos de flexión e inflexión.

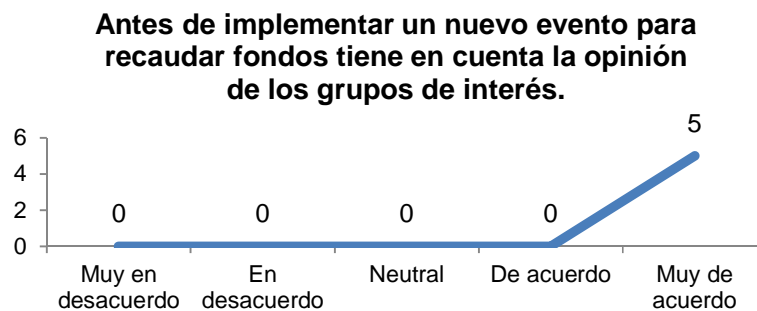


Figura 21. Pregunta 1 Encuesta Fundaciones.

Fuente: Propia.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Para las fundaciones recaudar fondos es la tarea más importante porque es lo que garantiza el funcionamiento de la entidad. Los resultados de esta pregunta confirman la necesidad de una buena relación con los grupos de interés, lo que implica una constante comunicación. Se puede concluir que la relación con los grupos de interés es fundamental para todo tipo de organización.

Al disponer de los ingresos se debe pensar primero en el futuro de la entidad así implique reducir sus actividades con los usuarios.

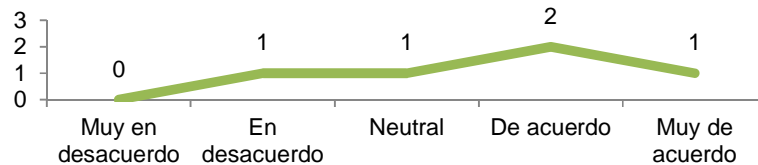


Figura 22. Pregunta 2 Encuesta Fundaciones.

Fuente: Propia

Una fundación realiza diferentes actividades, todas destinadas a cumplir con la misión de la organización. Los resultados obtenidos muestran que hubo dos fundaciones, Ximena Rico Llano y Mónica Uribe Por Amor, que estuvieron de acuerdo en que se redujera la actividad con los usuarios si se veía comprometido su futuro por falta de recursos. Ambas fundaciones tienen en común que realizan actividades por fuera de las instalaciones. La Corporación Un Ser Feliz estuvo en desacuerdo porque piensa que primero es el bienestar del usuario, y que hay diversas formas de conseguir recursos.

Es preferible dejar de aceptar usuarios a exceder la capacidad de los recursos.

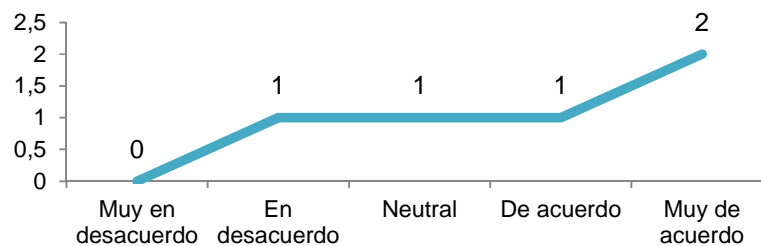


Figura 23. Pregunta 3 Encuesta Fundaciones.

Fuente: Propia

Las fundaciones tienden a tener un límite de usuarios debido a la capacidad de los recursos. La Fundación Multis y la Corporación Un Ser Feliz estuvieron muy de acuerdo porque tienen políticas claras de tener una cantidad de usuarios limitada porque prefieren brindarle una atención especializada a los usuarios actuales. La Corporación Antioquia

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Presente estuvo en desacuerdo porque considera que lo primero es ayudar a la comunidad.

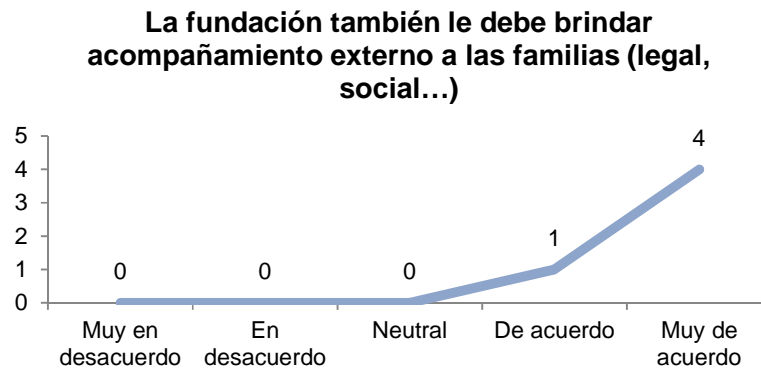


Figura 24. Pregunta 4 Encuesta Fundaciones.

Fuente: Propia

Existen fundaciones que buscan que los usuarios convivan en un entorno apto para asegurar los frutos de su labor realizada. Para esto, las familias deben ser un lugar propicio para el desempeño del menor. Todas estuvieron de acuerdo en que es su labor brindarles acompañamiento.

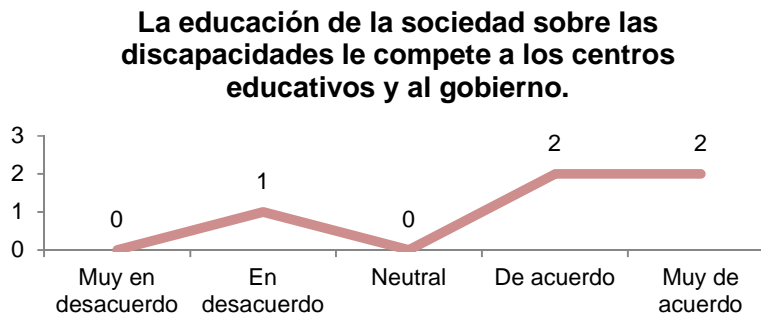


Figura 25. Pregunta 5 Encuesta Fundaciones.

Fuente: Propia

La Corporación Antioquia Presente fue la única que se mostró en desacuerdo. Las demás consideran que las discapacidades deben tratarse como temas comunes en la sociedad, porque si se conocieran más las personas buscarían la forma de prevenirlas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

El propósito fundamental de las fundaciones es trabajar en la inclusión social de los usuarios.

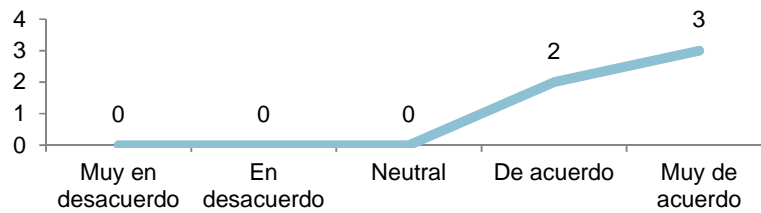


Figura 26. Pregunta 6 Encuesta Fundaciones.

Fuente: Propia

Todos los usuarios que atienden las diferentes entidades sin ánimo de lucro son seres sociales. Las organizaciones buscan su desarrollo integral para que puedan volver a ser parte de esta.

La supervivencia de una fundación debe depender principalmente de las donaciones que de los recursos propios.

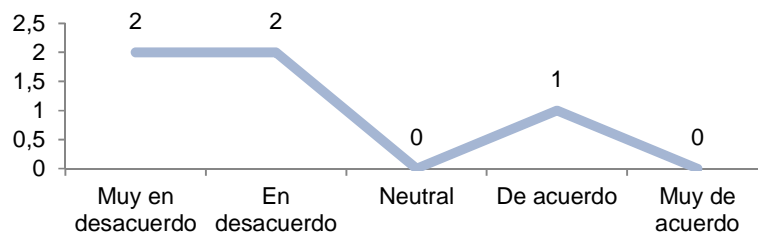


Figura 27. Pregunta 7 Encuesta Fundaciones.

Fuente: Propia

En la actualidad las organizaciones que realizan donaciones parten de la base de un proyecto que sea productivo y que tenga lo necesario para en un futuro volverse autosostenible. La Fundación Ximena Rico Llano estuvo de acuerdo en que las donaciones deben ser el principal ingreso en una fundación. Las demás estuvieron en desacuerdo pues saben que cada vez se dificulta más conseguir donaciones y que deben desarrollar servicios o negocios diversificados para garantizar supervivencia.

El pensamiento del largo plazo no es importante para la supervivencia de una fundación.

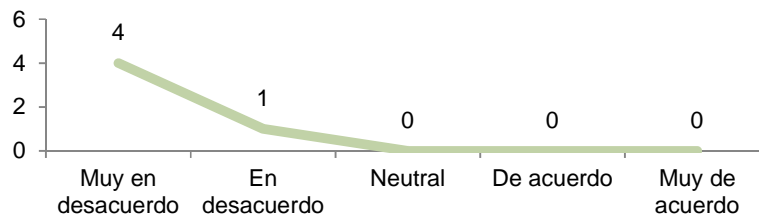


Figura 28. Pregunta 8 Encuesta Fundaciones.

Fuente: Propia

Los recursos de las fundaciones son inciertos. Sin embargo todas coincidieron que para cumplir con su misión es importante el pensamiento a futuro. Se deben tener unas estrategias claras a partir de las cuales se formulen los objetivos y las metas. Como dice (Godet, 1999, p. 2) “no hay voluntad sin objeto, y el objeto de la voluntad es, precisamente, que el deseo se realice”.

La cooperación entre fundaciones es necesaria para su desarrollo.

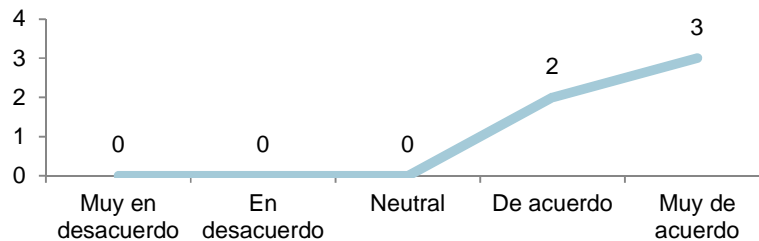


Figura 29. Pregunta 9 Encuesta Fundaciones.

Fuente: Propia

En todos los casos podemos “descubrir inter-relaciones entre las organizaciones. Cada una tiene objetivos que están relacionados con los de las otras” (Betancourt, 1985, p.73). Todas las organizaciones estuvieron de acuerdo en que la cooperación entre las fundaciones es necesaria para que cada una alcance el éxito.

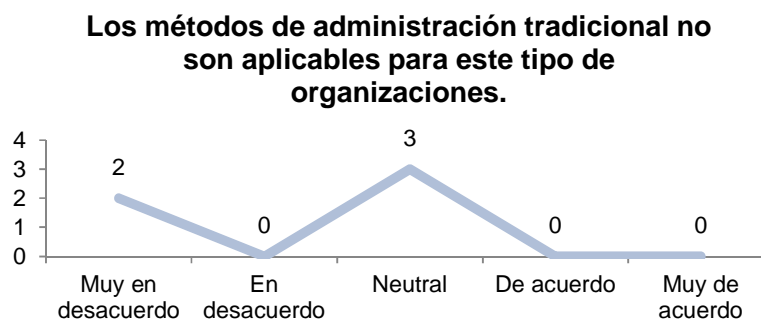


Figura 30. Pregunta 10 Encuesta Fundaciones.

Fuente: Propia

La posición neutral en esta respuesta sugiere que en ocasiones se aplican estos métodos tradicionales pero en ocasiones no. Las Corporaciones Un Ser Feliz y Antioquia Presente coincidieron en estar muy en desacuerdo pues opinan que administrar una entidad sin ánimo de lucro es igual o inclusive más difícil que administrar una empresa por la eficiencia que demanda la implementación de sus recursos.

4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO

A partir de las encuestas realizadas y de las entrevistas con el personal de las entidades se seleccionaron los factores de éxito más influyentes para el logro de sus buenas prácticas. A continuación se describen:

4.3.1 Factores Claves para el Éxito

- **Calidad del servicio**

Las organizaciones tienen diferentes formas de darse a conocer, una de ellas es el voz a voz, el cual se origina a través de la experiencia del usuario en la entidad, es por esto que la calidad en el servicio es un factor clave para el éxito de una organización. Es la base para establecer un reconocimiento ante la comunidad, es lo que atrae cada vez más usuarios.

- **Diversidad en el servicio**

En la actualidad se ha vuelto un requisito brindar un servicio que va más allá de la atención a los usuarios. Existen fundaciones que prestan el mismo servicio, por lo que

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

deben buscar la forma de sobresalir. El acompañamiento a las familias es una forma de ampliar el portafolio de servicios logrando llamar la atención de más personas.

- **Estrategia de la organización**

Para que una estrategia funcione todo el equipo de trabajo debe estar alineado con el conocimiento de la visión, misión, objetivos y metas a mediano y corto plazo. De esta forma, todos los esfuerzos realizados dentro de la entidad apuntan al su cumplimiento. Deben tener una estrategia claramente formulada y establecida acorde a sus políticas de calidad. A partir de ahí se definen los proyectos y actividades que se van a implementar con los usuarios.

- **Infraestructura y tecnología**

Como dice (Godet, 1999, pp. 257-258) “la diferencia entre las empresas raramente la hace la tecnología sola, sino más bien los hombres”. La innovación técnica constituye una de las principales palancas estratégicas de la empresa para mejorar su posición competitiva. Dominar una tecnología clave puede permitir también alianzas con socios que a cambio, aporten su mercado. Esto hace que la excelencia tecnológica determine un círculo virtuoso en el que, la cooperación y los menores costos actúan en refuerzo mutuo.

- **Estructura organizacional**

Necesaria para demostrar ante los grupos de interés que es una organización seria y confiable. Debe ser adecuada según su tamaño y su objeto social.

- **Capacidad de atención a los usuarios**

Este factor es la capacidad que tienen las entidades de atender a los usuarios que hacen parte de la organización. Es decir, si tienen el personal suficiente y capacitado para suplir las necesidades de la población que atienden. Esto es un complemento de la calidad del servicio, porque si no hay capacidad suficiente en infraestructura y personal para atender a los usuarios, esta puede verse afectada.

- **Negocios diversificados – otros ingresos**

Las entidades están orientadas a buscar otros ingresos, si no es a partir del autosostenimiento con servicios que le presten a la comunidad, es por medio de negocios

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

que se vuelvan una fuente de ingresos alterna. Esto representa una competencia porque no dependen de las donaciones para supervivir.

- **Alianzas estratégicas**

Es un mecanismo de ayuda mutua donde ambas partes ganan a través de cooperación económica y de prestación de servicios en las áreas donde las organizaciones presentan falencias.

- **Formación y capacitaciones**

Para conservar una ventaja competitiva en la calidad del servicio se debe mantener al equipo de trabajo actualizado en el objeto social y en temas como estrategia, cultura organizacional y trabajo en equipo que influyen directamente en el desarrollo de sus actividades.

- **Cultura organizacional**

La cultura organizacional comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. El clima organizacional ejerce influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan la cultura. Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos de una organización a partir de la existencia de un sentimiento de pertenencia hacia ella. (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009, pp. 69-71).

- **Recursos financieros**

El pilar para el cumplimiento del objeto social de las entidades son los recursos con los que cuenta. Las organizaciones deben darle un manejo correcto a los recursos financieros para ser eficientes y lograr suplir todas las necesidades con miras hacia la supervivencia.

- **Relacionamiento con los grupos de interés**

Retroalimentar a los diferentes grupos de interés es importante porque demuestra el compromiso que tiene la entidad con cada uno de ellos. Informarle a los usuarios sobre los cambios que ocurren en la organización, al gobierno según se considere necesario, a los donantes para que conozcan los avances en materia de proyectos y crecimiento de la institución y demás grupos de interés según el objeto social que trabajan.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

4.3.2 Matriz del Perfil Competitivo

Luego de haber determinado los factores que se iban a utilizar, se contactaron nuevamente a las personas de las fundaciones entrevistadas y se les solicitó hacer una valoración de estos según aplicara a su organización. Anexo 26. Los resultados fueron los siguientes:

Para la Fundación Mónica Uribe Por Amor los factores clave con mayor influencia fueron los recursos financieros, la calidad en el servicio, el relacionamiento con los grupos de interés y la estrategia de la organización respectivamente. El puntaje asignado a estos cuatro factores suman un 61.5% del total.

Para la Corporación Antioquia Presente, la Fundación Ximena Rico Llano y la Corporación Un Ser Feliz, los mismos cuatro factores representaron un 59.4%, 57.4% y 59.2% de participación en el puntaje total respectivamente. Los factores en orden de mayor a menor puntuación fueron recursos financieros, seguido por la calidad en el servicio, y por último, presentando un mismo porcentaje de participación, los negocios diversificados y las alianzas estratégicas.

Para la Fundación Multis, los cuatro factores más representativos sumaban un 70.4% con de la puntuación total. El primero fue los recursos financieros, seguido por la calidad en el servicio, luego se ubican las alianzas estratégicas y por último, el relacionamiento con los grupos de interés.

En las entrevistas con las diferentes organizaciones sin ánimo de lucro se pudieron determinar características comunes al desempeño de su labor.

En primer lugar, todas son conscientes de la importancia del autosostenimiento para perdurar en el tiempo. Todas, menos la Fundación Multis, tenían una o varias fuentes de ingresos alternas a las donaciones. La Corporación Un Ser Feliz y la Fundación Mónica Uribe cuentan con un negocio diversificado, que es la venta de tarjetas y el desarrollo de productos derivados del papel. Mientras que la Fundación Ximena Rico Llano hizo un énfasis en el desarrollo productos de la línea corporativa. Por último, la Corporación Antioquia Presente presta un servicio derivado de su objeto social.

La Corporación Antioquia Presente fue la única entrevistada que no cuenta con usuarios permanentes sino que varían según la comunidad afectada por desastres naturales, violencia y riesgos de construcción. Esto aportó una característica diferencial al análisis por el modelo de gestión administrativa que implica el objeto social de la entidad.

Las entidades reconocen la importancia de mantener al personal capacitado en temas de gestión administrativa y avances en el objeto social. Aunque no todas las organizaciones tienen un plan de capacitaciones establecido, atienden a las invitaciones hechas por las diferentes organizaciones a las que pertenecen.

La Fundación Multis y Mónica Uribe Por Amor fueron las únicas que brindan asesorías a la comunidad y a diferentes instituciones sobre el objeto social para el que trabajan, a través de conferencias, charlas y capacitaciones.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Además de la Fundación Ximena Rico Llano, que tiene un contrato con el gobierno, y la Corporación Antioquia Presente, que gracias a las personas por las que fue fundada mantiene relaciones cercanas con el gobierno y diferentes alcaldías, ninguna de las demás entidades entrevistadas han logrado licitaciones con el gobierno.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

5 MODELO - PROPUESTA DE MODOS DE ACTUACIÓN PARA LA FUNDACIÓN MÓNICA URIBE POR AMOR

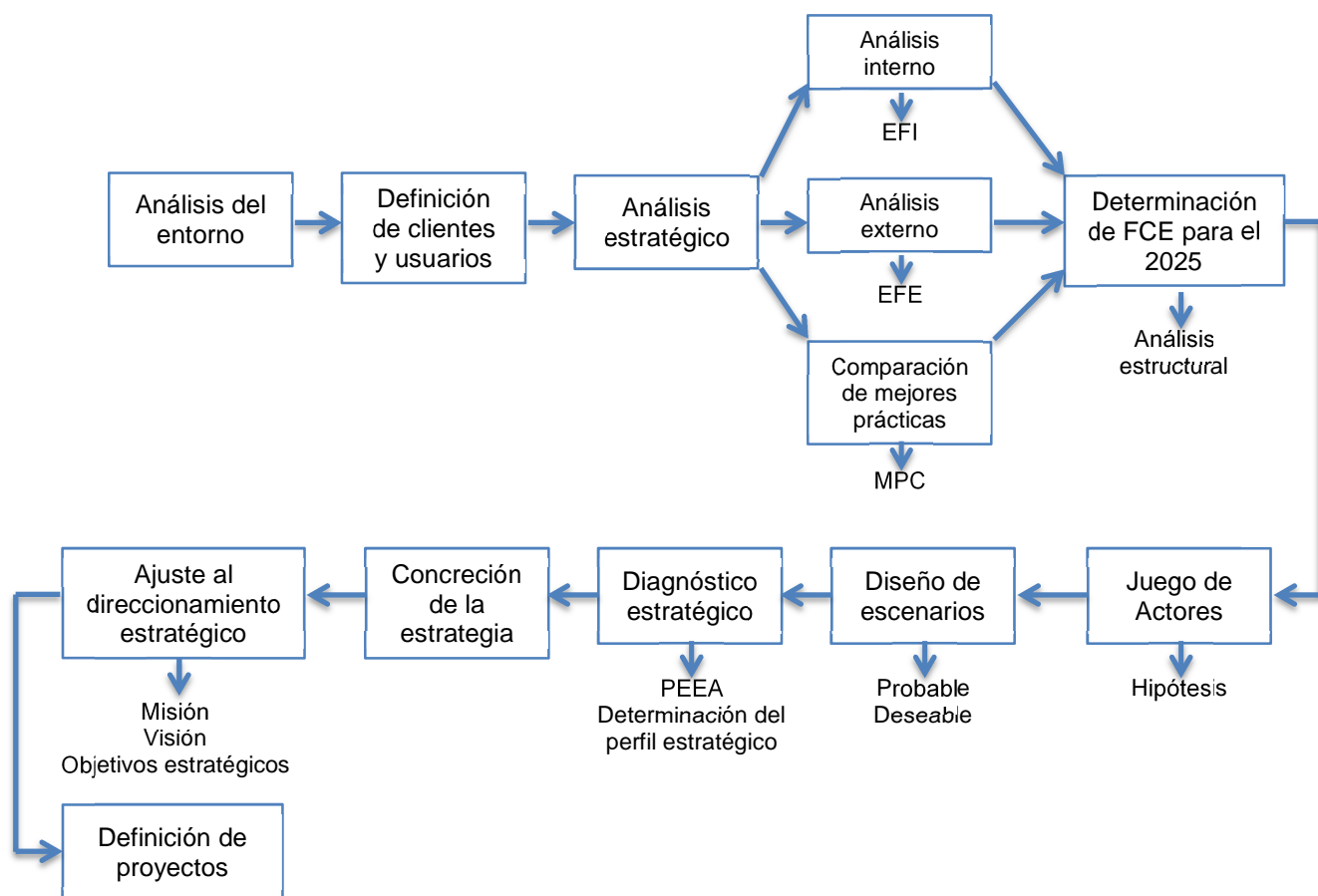


Figura 31. Proceso estratégico a través de método prospectivo.

Fuente: elaboración propia

La figura anterior muestra el proceso que se debería implementar por parte de la Fundación para obtener los resultados propuestos. El presente trabajo de investigación usó este proceso de la siguiente manera:

En el primer objetivo se hizo un análisis estratégico interno y externo de la Fundación partiendo de un análisis del entorno y de la definición de los clientes y usuarios de la organización la cual se evidencia en el Planteamiento del problema. En el segundo objetivo se realizó una comparación de las mejores prácticas de fundaciones y corporaciones del área metropolitana.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Ahora se cuenta con la información suficiente para diseñar la propuesta de mejores prácticas para la Fundación por medio de la definición de proyectos que buscan una mayor eficiencia en sus servicios y optimización de los recursos para su supervivencia. Este objetivo se desarrollará utilizando el método prospectivo a través del análisis estructural, juego de actores, diseño de escenarios, diagnóstico estratégico, concreción de la estrategia y ajuste al direccionamiento estratégico.

5.1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Para seleccionar los factores críticos de éxito se realizó un filtro a las preguntas de las encuestas realizadas a los expertos. Primero, se seleccionaron las preguntas con una frecuencia de tres o más entre las respuestas “De Acuerdo” y “Muy de Acuerdo” de la escala Likert.

A continuación se presentan las 29 variables que respondieron a este criterio:

1. Limitación en la capacidad física de las fundaciones.
2. Riesgo de creación de nuevas formas de ingreso a cargo de una persona.
3. Licitaciones del gobierno como oportunidad.
4. Excepciones en las licitaciones del gobierno.
5. Falta de conocimiento sobre la estructuración de proyectos.
6. Posibilidad de una fundación para quedar en la mente de las personas.
7. Campaña preventiva como mecanismo para conseguir seguidores.
8. Influencia de la creación de fundaciones por parte de grandes empresas.
9. Incremento de las fundaciones.
10. Enfoque de las fundaciones en proyectos que generen recursos propios.
11. Recursos mediante proyectos sostenibles financieramente.
12. Endeudamiento para una fundación.
13. Innovación en programas y materiales de trabajo.
14. Participación de redes sociales.
15. Importancia de actualidad en temas relacionados con el objeto social .
16. Prestación de servicios para una fundación que trate una discapacidad poco común.
17. Proyecto innovador y sostenible como atributo de una fundación.
18. Supervivencia gracias a proyectos autosostenibles.
19. Innovación para desarrollar proyectos autosostenibles.
20. Uniones de fundaciones para tener éxito en las licitaciones.
21. Importancia de convenio entre fundaciones para su supervivencia.
22. Cooperación de las empresas según la relación con el objeto social de las fundaciones .
23. Importancia de presentar proyectos autosostenibles para conseguir apoyo económico.
24. Enfoque de las organizaciones internacionales.
25. Importancia de la agremiación de fundaciones.
26. Influencia de las Mesas Permanentes de Trabajo en el Gobierno.
27. Ventaja de la relación con medios de comunicación.
28. Importancia de comunicación con grupos de interés.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

29. Fortalecimiento de relaciones con grupos de interés como enfoque de las fundaciones.

Posteriormente se seleccionaron las variables con frecuencia de cuatro o más en las mismas dos respuestas, para un total de 21 variables, para finalizar, se seleccionaron las variables que tenían una frecuencia de tres o más en cualquiera de los dos espacios de respuesta, lo que llevó a obtener un total de 16 factores.

Para efectos de la investigación, con la asesoría de un experto, se seleccionaron 10 variables clave que abarcaron los ámbitos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que se presentan a continuación.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	
1	Para garantizar la supervivencia de la organización se deberá definir un modelo de gerencia integral.
2	Los proyectos y negocios sostenibles financieramente serán el enfoque de la gestión de la Fundación.
3	Las alianzas estratégicas serán una oportunidad para la consecución de nuevos recursos.
4	Las relaciones con los medios de comunicación representarán una ventaja para la imagen de la Fundación.
5	El incremento de fundaciones dificultará la fidelización de donantes.
6	La participación en las redes sociales virtuales ayudará a posicionar la Fundación.
7	La correcta estructuración de proyectos le permitirá a la Fundación participar en las licitaciones del gobierno.
8	La constante interacción con los grupos de interés será la base para el éxito de la Fundación.
9	La innovación en proyectos y servicios se convertirá en el principal atributo de éxito de la Fundación.
10	La Mesa de Discapacidad influirá en las disposiciones del gobierno a favor de la Fundación.

Tabla 1. Factores Críticos de Éxito.

Fuente: elaboración propia

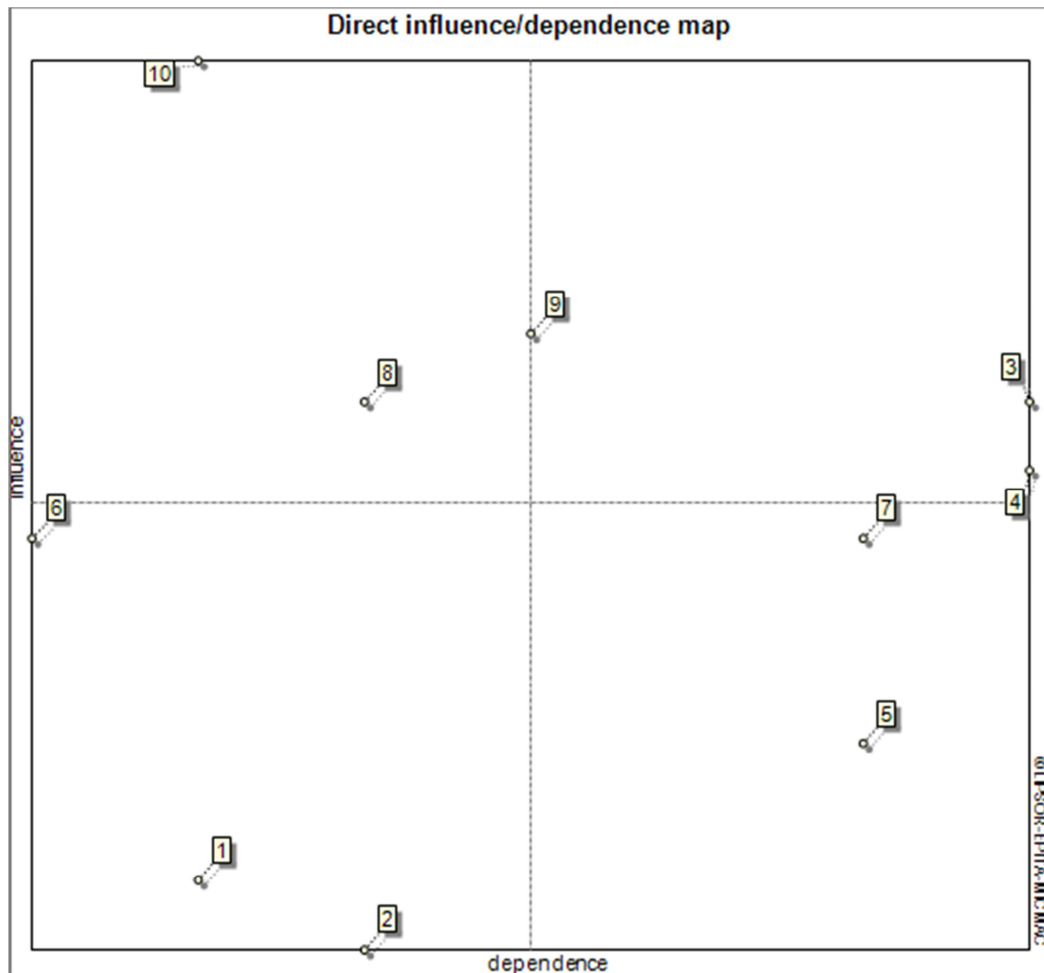
5.2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Estos 10 factores se sometieron al análisis estructural para determinar los escenarios con los que se va a proponer el escenario que debe abordar la Fundación para conseguir sus

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

objetivos a futuro, para esto se le pidió a un experto realizar el análisis de influencia que tenía cada factor sobre los demás. Véase Anexo 28.

Los resultados fueron los siguientes.



En orden de prioridad, los factores con los que se va a trabajar son:

FACTORES CRÍTICOS RESULTANES

- 10 Influencia de la Mesa de Discapacidad.
- 8 Interacción con los grupos de interés.
- 9 Innovación en proyectos y servicios.
- 4 Relaciones con los medios de comunicación.
- 3 Alianzas estratégicas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 2. Análisis estructural.

Fuente: elaboración propia

5.2.1 Definición de los factores críticos seleccionados

- **Influencia de la Mesa de Discapacidad**

Las Mesas Permanentes de Trabajo facilitarán el encuentro interinstitucional, cooperación, participación activa y debate desde los intereses colectivos para llevar las organizaciones sociales a considerar la acción concertada como estrategia para mejorar el impacto del quehacer. Esta expresión organizativa le permitirá a la Fundación incrementar su participación en procesos de incidencia política en la ciudad, departamento y nación. Actualmente se encuentran activas 8 mesas: Niñez y Familia, Discapacidad, Educación, Salud, Adulto Mayor, Vivienda, Comunicaciones y Ruralidad. (Federación Antioqueña de ONG)

La Fundación tiene una participación activa en la Mesa de Discapacidad, donde se reúnen periódicamente para discutir temas en favor de la población discapacitada y sus familias. Inclusive es sede cada 2 períodos para realizar las reuniones en sus instalaciones.

El gobierno ha venido desarrollando políticas para incluir el tema de la discapacidad en disposiciones como contratación pública, apoyo a organizaciones sin ánimo de lucro, búsqueda de cooperación internacional, entre otros. Esta creciente preocupación por parte del estado puede ser el comienzo de nuevas alianzas con fundaciones.

- **Interacción con los grupos de interés**

Una organización necesita de los grupos de interés para supervivir. La constante interacción con estos demuestra disposición y agradecimiento por las labores realizadas a favor de la Fundación. La cercanía con los diferentes actores como lo son el gobierno, corporaciones nacionales e internacionales, fundaciones, donantes, usuarios y demás permitirá el aprovechamiento de oportunidades que puedan surgir.

La Fundación tiene reuniones constantes con corporaciones internacionales, envía a los pertenecientes al plan padrino diferentes cartas según la ocasión, lo que también genera recordación en la mente de las personas. Participa activamente en diferentes reuniones con otras ONG como lo hace con la Mesa de Discapacidad.

- **Innovación en proyectos y servicios**

La innovación llevarán a que la Fundación cuente con excelentes programas para que los usuarios logren un desarrollo integral. El tener una constante relación con diferentes organizaciones y pertenecer a la Mesa de Discapacidad contribuyen a que se siga trabajando, pues saben que es el éxito de la organización.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

La tecnología avanza cada día más rápido y eso obliga a las organizaciones a estar al día en temas relacionados con su objeto social. Mantenerse actualizado y conocer los cambios en materia política que ocurren en el país son piezas fundamentales que pueden ayudar a desarrollar nuevas formas de ingreso.

- **Relaciones con los medios de comunicación**

La Fundación ha sido cercana a trabajar con canales como Cosmovisión, Teleantioquia, Telemedellín, medios impresos como Q'hubo, Vivir en el Poblado, El Colombiano, y emisoras de radio como Radio Bolivariana y otras. Estos medios permitirán generar oportunidades a través de las cuales la Fundación logre promover su imagen y resaltar su labor única en el país.

Ha incursionado en las redes sociales virtuales. Tiene cuentas en Facebook, Twitter y una página en Internet donde cuenta con un blog que está en constante monitoreo por parte de personal capacitado.

- **Alianzas estratégicas**

Para la Fundación unas alianzas estratégicas sólidas y que abarquen diferentes necesidades aportarán al proceso de innovación, fortalecimiento de su imagen, influir ante las disposiciones del gobierno, expandirse a otros mercados, direccionar recursos para suplir otros procesos, incrementar su capacidad, etc.

Para esto se consolidará una estrategia clara y con objetivos y metas específicas que a través de las capacitaciones serán difundidas al personal con la intención de que todos los esfuerzos vayan dirigidos a la misma dirección. El motivo es que la percepción del personal sobre su lugar de trabajo puede ser tanto una oportunidad como una amenaza para crear nuevas alianzas.

5.3 JUEGO DE ACTORES

A continuación se presentará un conjunto de acciones que se están ejerciendo desde hoy para mejorar el estado de cada factor crítico.

FACTOR CRÍTICO	Hipótesis
Influencia de la Mesa de Discapacidad. Véase Anexo 29.	Para el año 2025, la influencia de la Mesa de Discapacidad en las disposiciones del gobierno a favor de la Fundación, estará en una situación BUENA.
Interacción con los grupos de	Para el año 2025, la interacción con los grupos de interés, estará en una situación BUENA.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

interés. Véase Anexo 30.	
Innovación en proyectos y servicios. Anexo 31.	Para el año 2025, la innovación en proyectos y servicios que se convertirá en el principal atributo de éxito de la Fundación, estará en una situación BUENA.
Relaciones con los medios de comunicación. Véase Anexo 32.	Para el año 2025, la relación con los medios de comunicación, estará en una situación EXCELENTE.
Alianzas estratégicas. Véase Anexo 33.	Para el año 2025, las alianzas estratégicas que serán una oportunidad para la consecución de nuevos recursos, estará en una situación BUENA.

Tabla 3. Juego de Actores.

Fuente: elaboración propia

5.4 ESCENARIOS

5.4.1 Escenario Probable: “Fundación Mónica Uribe, un sueño por cumplir”

Para enero del 2025, la influencia de la Mesa de Discapacidad en las disposiciones del gobierno se caracterizó por los buenos resultados, gracias a la revisión de las políticas públicas con los ajustes necesarios y a la verificación y análisis de los indicadores de impacto y de gestión de la calidad. Se logró incluir en el censo poblacional preguntas de discapacidad otorgando una clasificación minuciosa para que la entidades pudieran contar con estadísticas útiles, pero el análisis y discusión de proyecto de acuerdo para política públicas resultó perjudicado por la corta duración de los períodos de gobierno municipal y la falta de contactos con las instituciones competente.

La constante interacción con los grupos de interés a través de la Noche Musical, la Carrera Recreativa, el Bingo y el Día de la Espina Bífida tuvo buenos resultados. Las capacitaciones a los grupos de interés para conocer un poco más la discapacidad, su prevención y la forma como se debe vivir con ella no lograron los resultados esperados gracias al poco interés de las partes. Por otro lado la participación en las federaciones internacionales de discapacidad generó oportunidades para participar en capacitaciones y eventos que dieron a conocer más la Fundación. Sin embargo el incremento en la cantidad de fundaciones dificultó la creación de alianzas lo que influyó en la implementación de la campaña de prevención.

Gracias a las capacitaciones al personal, producto de las inquietudes que surgían sobre la discapacidad, así como a la venta de productos artesanales producidos por las mamás de la Fundación, se logró abrir las puertas para la innovación en proyectos y servicios. Se prestó el servicio de estimulación temprana en guarderías y empresas donde las mamás no tenía donde dejar sus hijos en horario laboral. Pero no se logró llegar a un acuerdo con

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

las cajas de compensación para prestarle el servicio a los usuarios. Incursionar en el sector académico y empresarial para ofrecer el servicio de capacitaciones fue difícil debido a la falta de contactos, lo que hasta el momento no ha logrado nada concreto.

La buena relación con los medios de comunicación a través del fortalecimiento en redes sociales, la constante interacción con los canales de radio y televisión, y la publicidad realizada sobre la Fundación y la espina bífida contribuyó positivamente con la imagen de la organización. Se logró pactar un acuerdo económico para sacar la publicidad de la campaña de prevención en cines, así como implementar la publicidad en ascensores y hospitales. Se firmó un contrato con los canales locales producir comerciales sobre la espina bífida. La sola imagen de la Fundación hizo posible que no se necesitaran contactos en los medios para obtener todos estos logros, porque entendieron la importancia de que las personas conocieran la discapacidad y las posibilidades que hay de prevenirla.

La participación en la Mesa de Discapacidad, la interacción con las fundaciones, tanto de primer como de segundo nivel, y la teleconferencia semanal con fundaciones internacionales permitieron crear alianzas estratégicas que aportaron a la consecución de nuevos recursos. Sin embargo, la creación de fundaciones por parte de las grandes empresas representó un obstáculo para crear alianzas con estas, impidiendo que apadrinaran programas de la Fundación. La alianza de cooperación entre las fundaciones de la Mesa de Discapacidad tuvo éxito, gracias a la consolidación de un equipo de trabajo que desempeñó tareas comunes para todas, logrando optimizar recursos. La búsqueda de fundaciones internacionales acordes al perfil de la Fundación fue exhaustiva y se esperaban mejores resultados, ya que hubo muchas organizaciones que aunque no cerraron sus puertas, tampoco concretaron los proyectos. La gestión de una nueva persona dedicada a promover más la parte comercial logró que el taller abriera al público su primer local.

5.4.2 Escenario Deseable: “Fundación Mónica Uribe Por Amor, cada vez más cerca”

Para enero del 2025, la influencia de la Mesa de Discapacidad en las disposiciones del gobierno se caracterizó por excelentes resultados, gracias a la revisión de las políticas públicas y a los ajustes realizados que fueron analizados por el Concejo de Medellín y aprobados para su posterior implementación. La verificación y análisis de los indicadores de impacto y gestión de calidad también fue un proyecto que contribuyó con estos buenos resultados. Se logró incluir en el censo poblacional preguntas de discapacidad otorgando una clasificación minuciosa para que las entidades pudieran contar con estadísticas útiles.

La constante interacción con los grupos de interés a través de la Noche Musical, la Carrera Recreativa, el Bingo y el Día de la Espina Bífida tuvo excelentes resultados. Las capacitaciones a los grupos de interés para conocer un poco más de la discapacidad, su prevención y la forma como se debe vivir con ella lograron acercar a más personas interesadas que no conocían sobre la espina bífida. Por otro lado la participación en las federaciones internacionales de discapacidad generó oportunidades para participar en capacitaciones y eventos que dieron a conocer más la Fundación. El poco interés de las

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

partes influyó en la implementación de la campaña de prevención debido al desconocimiento de las personas sobre la discapacidad, pero gracias a la buena relación con los medios de comunicación, se pusieron a un lado estas barreras, logrando un desarrollo exitoso.

Las capacitaciones al personal, producto de las inquietudes que surgían sobre la discapacidad, y la venta de productos artesanales producidos por las mamás de la Fundación, fueron el comienzo para la innovación en proyectos y servicios. Se prestó el servicio de estimulación temprana en guarderías y empresas donde las mamás no tenía donde dejar sus hijos en horario laboral. Por otro lado, gracias a las alianzas estratégicas desarrolladas, se logró llegar a un acuerdo con las cajas de compensación para prestarle el servicio a los usuarios. Aunque incursionar en el sector académico y empresarial para ofrecer el servicio de capacitaciones fue difícil debido a la falta de contactos, se logró establecer un acuerdo a través de la Alcaldía para acceder al mercado de las universidades haciendo conferencias sobre la campaña de prevención. Esto llevó a desarrollar foros virtuales a través de la página de la Fundación producto de la creciente demanda de personas interesadas en conocer más sobre la espina bífida y sus implicaciones.

La buena relación con los medios de comunicación a través del fortalecimiento en redes sociales virtuales, la constante interacción con los canales de radio y televisión, y la publicidad realizada sobre la Fundación y la espina bífida, contribuyó positivamente con la imagen de la organización. Se logró pactar un acuerdo económico para sacar la publicidad de la campaña de prevención en cines, así como implementar la publicidad en ascensores y hospitales. Se firmó un contrato con canales locales para producir comerciales sobre la espina bífida. La sola imagen de la Fundación hizo posible que no se necesitaran contactos en los medios para obtener todos estos logros porque entendieron la importancia de que las personas conocieran la discapacidad y las posibilidades que hay de prevenirla. Esto llevó a un aumento considerable en la cantidad de usuarios que atienden la Fundación además que llevó a la expansión de los servicios a otros departamentos que fue posible gracias a las alianzas estratégicas con empresas de transporte aéreo.

La participación en la Mesa de Discapacidad, la interacción con las fundaciones, tanto de primer como de segundo nivel, y la teleconferencia semanal con fundaciones internacionales permitieron crear alianzas estratégicas que aportaron a la consecución de nuevos recursos. La creación de fundaciones por parte de las grandes empresas no representó un obstáculo para crear alianzas con estas, lo que llevó a que apadrinaran programas de la Fundación. La alianza de cooperación entre las fundaciones de la Mesa de Discapacidad tuvo éxito, gracias a la consolidación de un equipo de trabajo que desempeñó tareas comunes para todas, logrando optimizar recursos. La búsqueda de fundaciones internacionales acordes al perfil de la Fundación fue exhaustiva y se obtuvieron buenos resultados, ya que hubo muchas organizaciones que se mostraron muy interesadas en concretar proyectos. La gestión de una nueva persona dedicada a promover más la parte comercial logró que el taller abriera al público su primer local.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

5.5 DEFINICIÓN DEL PERFIL ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación se realizará un análisis con las variables elegidas para identificar el perfil estratégico de la Fundación Mónica Uribe por Amor, de acuerdo a la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA).

Para la construcción de esta tabla, se identificaron las principales variables que permitirán diseñar un modo de comportamiento futuro y su evaluación estuvo a cargo de un experto en planeación estratégica.

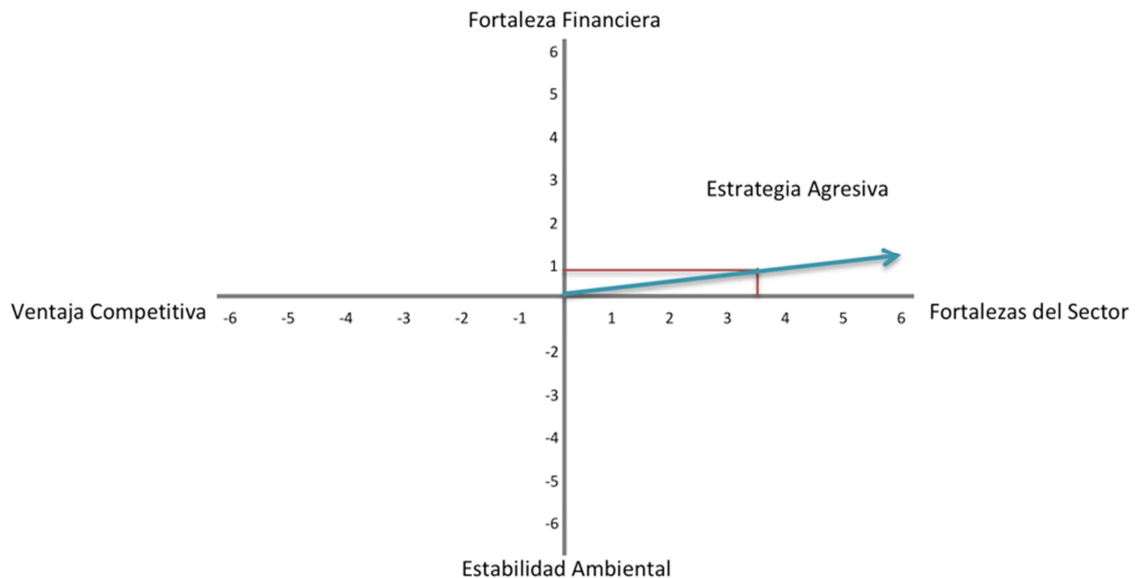
5.5.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

A continuación se muestra una tabla con los resultados de las puntuaciones asignadas a las variables.

Variables del eje X		Variables del eje Y	
Fortalezas del sector	5.33	Fortaleza financiera	4.16
Ventaja competitiva	-2	Estabilidad ambiental	-3.66
Total	3.33	Total	0.5

Tabla 4. Variables ejes X y Y de la Matriz PEEA.

Fuente: elaboración propia



La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Figura 32. Matriz PEEA.

Fuente: elaboración propia

En las fortalezas del sector, el factor que más influye en el resultado es la facilidad para entrar en el mercado, que tiene una puntuación de 6. Cualquier persona puede crear una fundación, así existan muchas más dedicadas al mismo objeto social. El reto está en lograr su supervivencia.

La utilización de los recursos obtuvo una puntuación de 5, porque para estar en el sector de las entidades sin ánimo de lucro es necesario ser muy eficientes con estos, al igual que la eficiencia administrativa que debe tener estrategias definidas, porque en las fundaciones no se puede cometer errores, ya que no existe el reproceso, cualquier pérdida tiene mucho valor para estas organizaciones.

En la estabilidad ambiental el factor que más influye son las barreras para entrar al mercado con un puntaje de -5. Las nuevas fundaciones van a pedirle apoyo económico a las mismas organizaciones a las que las demás les han pedido ayuda tiempo atrás. Este incremento en la demanda, pero no de la oferta, dificulta que logren acceder a sus donaciones.

El segundo factor es la presión de la competencia, en el sector de la economía solidaria la competencia es inclusive mayor que en el de las empresas privadas, porque al menos ellas les dan algo a cambio a las personas, mientras que las entidades sin ánimo de lucro dan la satisfacción de haber contribuido con una causa social.

El último factor que influye es la facilidad para salir del mercado con una puntuación de -2, porque el hecho de que salir sea relativamente fácil representa una ventaja para este sector.

En la fortaleza financiera el endeudamiento desempeña un papel importante porque debido a los ingresos tan inciertos de las fundaciones no deben incurrir en obligaciones financieras con entidades bancarias. La Fundación cuenta con tan sólo un 8% de pasivos, como se mencionó en la matriz EFI, el manejo que la Fundación le ha dado a la inversión también ha sido el adecuado ya que el 43% de los activos están representados en inversiones, también mencionado en la misma matriz.

Por último, el capital de trabajo hasta el momento ha funcionado, gracias a que están alineados con la estrategia de la organización, pero hace falta más personal para cubrir ciertos vacíos administrativos.

Para finalizar la ventaja competitiva estuvo influida en mayor medida por la administración de la información. La Fundación cuenta con un personal muy capacitado, pero no ha logrado desarrollar un proyecto en el que plasmen ese conocimiento para transmitirlo a las personas. Por eso la puntuación de -3.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

El clima organizacional obtiene un puntaje de -2, porque a pesar de que el ambiente en la Fundación es familiar, el trabajo con los niños es tan exhaustivo que pueden verse afectadas las relaciones entre el personal.

Por último, se ubica la calidad del producto con una puntuación de -1 lo que indica que los programas que ofrece la Fundación son muy bien organizados siempre pensando en el desarrollo integral del usuario. Véase

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 34.

Según los resultados obtenidos, la Fundación Mónica Uribe Por Amor debe asumir para los próximos 10 años una estrategia agresiva. Esto implica usar las fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas, y evitar las amenazas externas.

Para lograrlo, algunas estrategias son la penetración y el desarrollo del mercado, el desarrollo de nuevos productos y diversificación relacionada.

Estrategias para la Fundación Mónica Uribe Por Amor

- Penetración de mercado.

Es buscar más participación en el mercado para productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. Esto se refiere a lo que la Fundación hará para incrementar las ventas de los productos que tienen actualmente que son los programas que tiene la Fundación y las tarjetas que produce el Taller.

La estrategia buscará la penetración mediante un incremento en la publicidad, ofrecer productos con promociones de venta o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la entidad.

Para lograr buenos resultados es necesario que la Fundación modifique su estructura organizacional de manera que involucre a una persona estrictamente para su desarrollo. Se tiene la ventaja de que no es un mercado saturado, debido a que es la única en Colombia dedicada a ofrecer el servicio únicamente a personas con espina bífida.

- Desarrollo de mercado.

Se refiere a la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas. La Fundación sólo presta el servicio en Medellín porque es el lugar donde está ubicada la sede, pero esto representa una oportunidad para expandirse a otras regiones del país donde el mercado esté sin explotar.

Es un trabajo intensivo porque demanda conseguir un aliado que contribuya con el establecimiento de la nueva sede y las adecuaciones necesarias, pero al ser una organización tan exitosa en lo que hace lo puede lograr. Además de las nuevas puertas que se abrirían con alianzas que hasta el momento no se han logrado por pertenecer a diferentes áreas geográficas.

- Desarrollo de productos.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Esta estrategia busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales donde la innovación juega un papel fundamental. Los programas de la Fundación son muy completos, trabajan en el desarrollo integral de los usuarios, pero se le deben hacer modificaciones con la finalidad de no saturar a los usuarios con los mismos servicios, sino mantenerlos motivados con diferentes actividades.

En cuanto a las tarjetas del Taller, deben pensar en innovar en diseños y la presentación de productos como por ejemplo carpetas para guardar documentos o cuadernos.

- Diversificación relacionada.

Consiste en añadir productos o servicios nuevos pero relacionados. Para volverse autosostenible, la Fundación debe ofrecer servicios que provengan de sus fortalezas, como lo es el conocimiento especializado sobre la espina bífida.

El ofrecer conferencias y capacitaciones, no sólo generaría un ingreso para la Fundación, sino que influiría positivamente en su imagen atrayendo a más usuarios.

5.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.6.1 Redefinición de la Misión y la Visión

Con el fin de alinear la estrategia actual de la Fundación con el modelo propuesto en este trabajo de investigación, se realizarán unas modificaciones tanto a la misión como a la visión.

Misión Actual

Promover el desarrollo integral de las personas con espina bífida, buscando su autonomía e inclusión social.

Propuesta

Promover el desarrollo integral de las personas con espina bífida, buscando su autonomía e inclusión social, a través de la innovación en los programas de formación con un personal altamente capacitado. Desarrollando programas de prevención a través del ácido fólico y la interrelación y la generación de alianzas con los grupos de interés.

Visión Actual

En el 2015 la Fundación Mónica Uribe Por Amor se consolidará como líder en la atención integral de personas con espina bífida, siendo una institución de referencia a nivel nacional y reconocida por su labor preventiva.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Propuesta

En el 2025 la Fundación Mónica Uribe Por Amor se consolidará como líder en la atención integral de personas con espina bífida, gracias al reconocimiento que tiene por las buenas relaciones con los medios de comunicación, el buen manejo de las redes sociales virtuales, los proyectos emprendidos a través de las alianzas estratégicas y la influencia ante el gobierno a través de la Mesa de Discapacidad. Será una institución de referencia a nivel nacional reconocida por su labor preventiva con la prestación de servicios en el sector académico y empresarial.

5.6.2 Objetivos Estratégicos

1. Generar alianzas estratégicas con actores interesados en proyectos de la Fundación.
2. Ser una organización reconocida a nivel nacional por su labor integral.
3. Desarrollar proyectos de diversificación de ingresos a partir de la innovación de programas y servicios.

5.6.3 Proyectos estratégicos

1. Alianza de cooperación entre las fundaciones pertenecientes a la Mesa de Discapacidad.

Este proyecto consiste en implementar un modelo de alianzas entre las fundaciones de la Mesa de Discapacidad para buscar beneficios con proveedores en materiales de uso común y prestación de servicios complementarios que generen una ganancia para todas.

Busca establecer un mecanismo de administración donde a través de un grupo de profesionales se realicen tareas como estados financieros, revisión fiscal, temas legales, porque representaría una disminución en los costos que todas deben incurrir.

2. Empresas privadas que apadrinen programas de la Fundación.

Este proyecto consiste en crear alianzas con empresas del sector privado a través de los contactos que tenga la Fundación para lograr un primer acercamiento donde se muestre una plantilla con la información más relevante para así despertar su curiosidad e interés.

Con esto se pretende vincular a las empresas del sector privado relacionadas con el objeto social de la fundación para tener mayor impacto en el mercado objetivo.

3. Buscar fundaciones internacionales acordes al perfil de la Fundación.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

El proyecto consiste en buscar las Fundaciones a través de las federaciones a las que se pertenece actualmente. El objetivo no es desvincularse de las redes internacionales actuales sino ampliar los contactos para participar en más capacitaciones, compartir prácticas para el desarrollo del objeto social, crear alianzas y dar a conocer cada vez más la Fundación.

4. Realización de eventos académicos para dar a conocer las causas de las discapacidades provenientes de defectos del tubo neural.

Este proyecto lo que busca es educar a la comunidad sobre una discapacidad que todavía es desconocida para que estén informados sobre sus riesgos e implicaciones, además para que las personas sepan que existe una organización dedicada a tratarla. Este método para transmitir la información influye a la imagen de la Fundación ante la sociedad.

5. Campaña de prevención.

A través de este proyecto la Fundación logra consolidar su objetivo fundamental que es la labor integral. No sólo están comprometidos con ayudar a las personas que tienen espina bífida, sino con su prevención, pues saben que es el comienzo de la solución para acabar con el problema.

6. Comercial de ácido fólico en cine.

Este proyecto hace parte del desarrollo de la campaña de prevención. Busca a través de un medio como lo es el cine llegarle a personas que aunque no tengan relación con el tema, despierte su interés.

7. Publicidad en televisión.

Otro medio a través del cual la Fundación puede dar a conocer sus logros y los proyectos emprendidos para que las personas la conozcan y consoliden una imagen favorable.

8. Publicidad en ascensores y hospitales.

Los hospitales son el lugar donde las personas conocen la condición del bebé que va a nacer. Tener publicidad en sus instalaciones representa la mejor forma de que conozcan la entidad y sepan a donde recurrir en caso de que tengan espina bífida.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

9. Incursionar en el sector académico y empresarial con el servicio de capacitaciones.

Este proyecto busca crearle nuevos ingresos a la Fundación que vengan de recursos propios, donde además de ayudar a la comunidad puedan sacarle provecho al conocimiento que poseen.

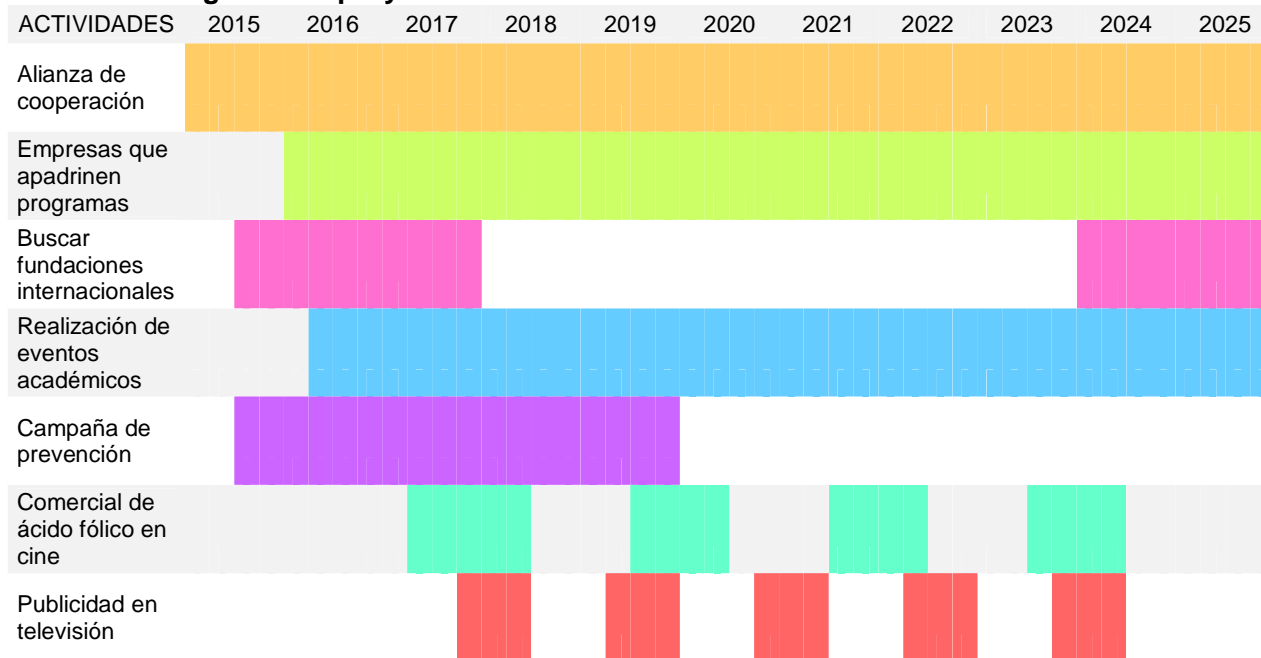
10. Prestar el servicio de estimulación temprana en guarderías y empresas.

Los programas que ofrece la Fundación son enfocados en el desarrollo motriz y social de las personas con espina bífida. Su estructuración implica el suficiente conocimiento sobre bebés y niños porque las personas con esta discapacidad requieren de más cuidado. Por esto se piensa ofrecer el servicio en lugares donde vayan niños con algún otro tipo de discapacidad o que no sufran de ninguna, ya que la estimulación temprana es una actividad común para todos los bebés.

11. Prestación de servicios a cajas de compensación para atender usuarios.

Como se enunció en el proyecto anterior los programas que ofrece la Fundación son aptos para cualquier niño con discapacidad motriz o sin discapacidad alguna. Por esto se busca una alianza con las cajas de compensación para que subsidien la participación de los niños en dichos programas.

Cronograma de proyectos



La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

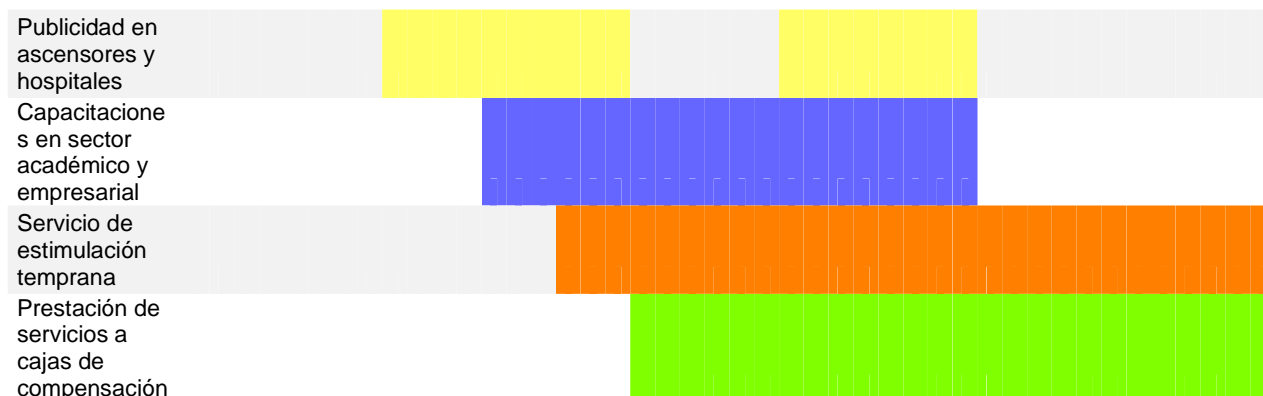


Tabla 5. Cronograma de proyectos.

Fuente: elaboración propia

A través de los proyectos propuestos se logró determinar las principales variables que han contribuido a que la Fundación se encuentre en un momento de estancamiento que le impida aprovechar en mayor medida las oportunidades del sector donde se desempeña.

La razón principal es la falta de personal para llevar a cabo ciertas tareas que asume la dirección que en la actualidad representan vacíos administrativos. La organización debe hacer un ajuste en la estructura organizacional de forma que la directora logre enfocarse en las labores que realmente necesitan su atención.

Crear alianzas estratégicas con el sector privado, con los medios de comunicación, con el sector académico y con otras fundaciones, es una tarea que demanda mucho tiempo y puede estar a cargo de otra persona. La actual directora debe enfocarse en desarrollar proyectos, innovar en servicios, realizar eventos para mantener ese contacto que los caracteriza con los grupos de interés.

Los contactos que maneja la Fundación y el pertenecer a tantas federaciones y organizaciones tanto nacionales como internacionales han sido la clave para mantenerse actualizados en los últimos avances relacionados con la discapacidad, así como para dar a conocer el nombre de la Fundación en el país y en el exterior.

Los esfuerzos empleados hasta el momento evidentemente han dado frutos porque la Fundación lleva 15 años en el medio y cada vez con más usuarios, pero se podrían hacer unas modificaciones para lograr objetivos más ambiciosos.

La Fundación funciona muy bien, tiene muchas fortalezas, ha establecido unas formas de trabajo y unos programas cuyos resultados se puede ver en el desarrollo de los niños, la inclusión social que han logrado y su independencia, pero llegó el momento de hacer un trabajo más externo, sin descuidar la parte interna. Ampliar el rango geográfico y crear alianzas para ofrecer servicios a niños con el programa de estimulación temprana son algunos de los proyectos más ambiciosos pero que le darían mayor reconocimiento lo que

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

abriría las puertas para mayor cooperación. Deben seguir innovando y desarrollando servicios para que se conviertan en una fuente de reconocimiento que promueva la consecución de recursos.

Por otro lado, el taller de tarjetas fue creado con la única finalidad de darle trabajo a las madres cabezas de familia que van el día entero a esperar a su hijo en las instalaciones de la Fundación. Gracias a los esfuerzos del personal y de la dirección, se ha convertido en una microempresa con mucha proyección. Tienen los diseños, variedad en los productos, alianzas para tener las tarjetas exhibidas en diferentes locales, pero al igual que en la Fundación hace falta más trabajo externo. Una persona dedicada a todo el año a comercializar más los productos, que participe en ferias, que vaya a las empresas a mostrarlos para crear posibles clientes.

La labor de la Fundación es única en Colombia y a través de la publicidad con alianzas con medios de comunicación pueden llegar a más personas. Las herramientas las tienen, sólo es que redefinan las estrategias para llegar a objetivos claros y ambiciosos con ayuda del modelo aquí presentado.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

Se pudo evidenciar que el uso de métodos de diseño de planeación estratégica fue coherente con el alcance del presente trabajo de investigación. En primer lugar, porque se trabajó con una entidad sin ánimo de lucro en la que las prácticas administrativas son básicas debido a la cantidad de contratiempos que surgen diariamente, lo que limitan una profundización en este aspecto.

Trabajar en este sentido significó un desafío porque se demostró que es una forma eficiente de plantear la consecución de unos objetivos estratégicos en el largo plazo. Segundo, porque muchas veces en la administración, al definir estrategias para alcanzar objetivos ambiciosos, no se parte de analizar los recursos que se tienen. Este vacío en la realización del análisis, tanto interno como externo, puede representar inconvenientes en el cumplimiento de las metas establecidas, además se pueden generar en esfuerzos innecesarios.

La metodología empleada fue útil de forma que mostró claramente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con la Fundación. Abarcó los temas más importantes que contribuyeron a establecer los proyectos planteados posteriormente. Se logró conseguir la información necesaria para hacer de estos análisis una herramienta competente para el desarrollo del trabajo.

Los resultados obtenidos fueron satisfactorios en la medida en que fueron coherentes con la información y con los análisis desarrollados en los siguientes objetivos. Las encuestas y entrevistas fueron el modo más idóneo para abarcar la mayor cantidad de información en un tiempo acorde según la disponibilidad de los expertos.

La dirección de la Fundación y su personal se mostraron siempre abiertos a colaborar con la información necesaria para el adecuado desarrollo de la investigación lo que facilitó llevar a cabo los procedimientos.

6.2 ANÁLISIS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL SECTOR

La metodología utilizada fueron las encuestas y entrevistas. Este mecanismo permitió consultar acerca la opinión de los entrevistados sobre temas específicos, necesarios para la elaboración de la matriz. Las fundaciones se mostraron muy entusiastas a participar en la investigación y lo evidenciaron en la información suministrada que abarcó todo lo necesario.

La matriz de posición estratégica (MPC) permitió realizar una comparación adecuada, porque mostró de forma simple los resultados, los cuales, se considera, se analizan mejor con una calificación cualitativa.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Se cumplió el objetivo que era determinar un común de factores en entidades sin ánimo de lucro que a pesar de tener objetos sociales diferentes, todas deben desarrollar para su supervivencia. Se tomaron fundaciones y corporaciones que trabajaran con usuarios discapacitados, niños en edad de preescolar, o contribuyeran a una causa social, con la finalidad de no sesgar la investigación y considerar prácticas diferentes.

6.3 MODELO DE MODOS DE ACTUACIÓN

La metodología usada para desarrollar este objetivo fue a partir de modelos de prospectiva, mostró que de forma estructurada se puede diseñar un modelo basado en información confiable, que no involucre la opinión de quien desarrolla la investigación, haciéndola menos incierta. Toda la información recopilada en los objetivos anteriores fue la base para el correcto desarrollo de este objetivo, pues si no hubiera sido completa y real, las propuestas no habrían cumplido con su labor.

Las herramientas utilizadas llevan de un resultado al otro de manera que el avance en la investigación resulta coherente y real, con información sólida que se somete a un análisis cuantitativo. Los métodos utilizados se encargan por si solos de demostrar la veracidad de los resultados, a partir de una información competente.

Se llegó al objetivo deseado porque se le dio solución a los principales obstáculos que impiden el crecimiento de la Fundación, a través de proyectos ambiciosos pero reales que garantizan su supervivencia. Los proyectos propuestos tienen un horizonte de diez años, en los que se considera que si la Gerencia de la Fundación se enfoca en desarrollarlos va a lograr un reconocimiento que trae consigo un crecimiento evidente.

Hay mucha satisfacción con la labor realizada porque desde que se empezó a desarrollar el trabajo y se conoció más la Fundación, se evidenció que las herramientas para crecer y dejar huella en más personas las tienen, sólo es falta de organización interna para establecer unas funciones que hoy están a la cabeza de la dirección y no se pueden desempeñar de forma correcta por falta de tiempo.

La labor de la Fundación es destacable, además la preocupación por solucionar la discapacidad de la espina bífida evidente en los esfuerzos realizados para la implementación y publicidad de la campaña de prevención.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

7 CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

La planeación estratégica con métodos prospectivos es un método efectivo para llevar a cabo el proceso administrativo en una entidad sin ánimo de lucro, así como en una empresa privada. Sin importar el manejo de las utilidades, los dos tipos de organizaciones necesitan ser eficientes con sus recursos, la primera para lograr cumplir con su objeto social y la segunda para responderle a sus accionistas.

La recopilación de la información con los expertos y con las fundaciones fue el paso más dispendioso de toda la investigación, porque requiere disponer del tiempo de las personas, pero de igual forma es indispensable su participación en la investigación para que el trabajo no sea sesgado sino por el contrario lo más cercano posible a lo objetivo. Para esto también es necesario que el investigador sea imparcial en su análisis, porque el objetivo es reconocer las falencias e implementar proyectos para mejorarlas.

Para la recopilación de la información se contó con referencias bibliográficas con libros, páginas de internet del estado, de las fundaciones y corporaciones entrevistadas y de otras organizaciones sólidas internacionalmente. Hubo dificultades para encontrar información actualizada respecto a temas como la cantidad de fundaciones en Colombia. En cuanto a estadísticas, como se mencionó, no existe información sobre la cantidad de personas que sufren algún tipo de discapacidad específica.

Se puede concluir que el tercer sector económico se encuentra en crecimiento. Por un lado las empresas se han dado cuenta que necesitan llevar a cabo sus actividades en un lugar donde la sociedad tenga los requerimientos mínimos para una vida sana. Por otro lado, se ha despertado una mayor conciencia por parte de la comunidad para ayudar a los más necesitados con educación, alimentación, salud, actividades lúdicas y demás, porque todo contribuye al desarrollo del un ser humano para que mejore la situación en la que se encuentra.

La administración de una entidad sin ánimo de lucro debe ser muy rigurosa para evitar reprocesos. En esta organización, actualmente están apuntando a un modelo autosostenible por el poder que les da sobre sus recursos. No es una meta fácil de cumplir, pero cada vez surge la necesidad de acercarse más a ella por lo mismo que una empresa privada necesita vender, para buscar su supervivencia.

La relación con los medios de comunicación, las redes sociales virtuales, los productos y servicios para ofrecer a la sociedad y la interacción con los grupos de interés son los factores que todas las entidades sin ánimo de lucro deben desarrollar para garantizar su supervivencia. La labor social debe trascender en el tiempo, por lo que las organizaciones deben darse a conocer, ofrecer servicios para ser más competitivos, interactuar para ser recordados y posicionarse como cualquier otra empresa privada.

La Fundación podría implementar una nueva línea en su estructura organizacional dedicada a la consecución de recursos a través de su promoción. Esta organización cuenta con un capital humano muy especializado, el cual podría ofrecer servicios como el

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

de estimulación temprana a diferentes entidades como empresas con guarderías, centros dedicados al cuidado de la niñez, entre otros. Podrían explotar el potencial en conocimiento que tienen a través de ofrecer charlas o programas de educación en temas como la prevención de este tipo de discapacidades tan desconocidas para muchas personas. Todos estos nexos y más son en los que se podría enfocar esta nueva línea, la cual estaría dedicada a mostrar la Fundación al mundo como una entidad con mucho potencial para ofrecer. Actualmente esta labor no se desarrolla completamente debido a que está a la cabeza de la directora de la Fundación y ella no cuenta con el tiempo suficiente para dedicarse por completo en este ámbito como se requiere.

Este estudio es apenas el comienzo de un gran proyecto el cual podría extenderse a través de otras investigaciones que ahondarían en diferentes aspectos, los cuales abarcar en el presente trabajo de investigación significaría ir más allá de la capacidad del tiempo dispuesto.

Por un lado es necesario hacer un estudio de mercado para concretar la viabilidad de la nueva línea mencionada anteriormente en la estructura organizacional. Hasta el momento se considera que la Fundación tiene mucho potencial para ofrecer a las empresas privadas o a entidades de educación, pero ¿realmente el aspecto comercial que se le quiere dar a la Fundación requiere de un nuevo puesto dentro de la organización?, ¿será cuestión de reorganizar labores dentro de la estructura organizacional que se maneja actualmente sin incluir un nuevo integrante?, ¿será más importante que la directora sea quien lleve a cabo esta labora comercial y delegue otras funciones gracias a que lleva muchos años siendo la cara visible de la Fundación?. Estas y más preguntas son las que debe abarcar la nueva investigación para determinar la viabilidad de un proyecto que en el presente trabajo mencionarlo resulta muy amplio, pero es necesario concretar.

También es necesario realizar una investigación sobre la cooperación internacional. Como se mencionó durante el trabajo este aspecto todavía está muy poco desarrollado dentro de la organización, porque aunque cuenta con organizaciones internacionales que prestan su apoyo, afuera existe mucha cooperación, sólo que en la mayoría de los casos las Fundaciones no saben pedirla. Identificar organizaciones en diferentes países cuya línea de acción esté acorde a la misión y visión de la organización y crear contactos para conseguir alianzas es otro de los proyectos que se podrían realizar.

El ácido fólico para la Fundación se volvió una herramienta para erradicar la discapacidad. Ingerirlo antes de quedar en embarazo puede prevenir que el bebé nazca con espina bífida, labio leporino o paladar hendido hasta en un 70%. Este estadístico representa una oportunidad para poder realizar una investigación sobre como comercializar esta vitamina de manera que todas las mujeres la consuman y puedan prevenir esta condición en sus hijos. Además, esta vitamina presente en las personas, no sólo es necesaria en el momento de buscar quedar en embarazo, sino que su consumo diario tiene múltiples beneficios. Se podrían crear alianzas a partir de los beneficios que tiene el ácido fólico con entidades privadas o con otras organizaciones cuyo objeto social se relacione. Preguntas como ¿cómo comercializar la vitamina de manera que las mujeres comprendan sus múltiples beneficios y consumirla lo vuelvan un hábito?, ¿en qué alimentos se puede incrementar la presencia de ácido fólico de manera que sea de más fácil ingesta para las mujeres? Son las que darían lugar a esta nueva investigación.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Las investigaciones mencionadas anteriormente son unos de los trabajos que se podrían realizar para ir de la propuesta a la acción con proyectos más concretos y estudios más específicos que evalúen las alternativas para su implementación.

El alcance de este trabajo es sólo el comienzo de una gran propuesta que busca que la Fundación Mónica Uribe Por Amor superviva en el tiempo y pueda transmitir su labor a más personas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

8 BIBLIOGRAFÍA

Asociación Colombiana de Cooperativas. (2011). *Gobierno transforma a Dansocial*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2014, de Ascoop. Recuperado de <http://www.ascoop.coop/gobierno-transforma-a-dansocial/>

Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados: enfoque para América Latina*. México D.F., México: PEARSON EDUCACIÓN.

Betancourt, A. L. (1985). *Organizaciones y administración*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Brenes, L. (2003). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. San José, Costa Rica: AGORA.

Buraglia, I. E. (2004). *Informe para la iniciativa de pobreza y discapacidad Colombia*. 1-30. Discapacidad Colombia, Investigación, Medellín.

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Información completa y explícita acerca de las Entidades Sin Ánimo de Lucro*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2014, de Cámara de Comercio de Bogotá: <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=793&conID=11801>

Carvajal, M. (1997). *Entidades sin Animo de Lucro: aspectos registrales y tributarios*. Medellín, Colombia: Cámara de Comercio de Medellín.

Corporación Antioquia Presente. (s.f.). *Conózcanos*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2014, de Corporación Antioquia Presente: <http://www.antioquiapresente.org/sitio/conozcanos>

Corporación Un Ser Feliz. (s.f.). *Sobre Nosotros*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2014, de Corporación Un Ser Feliz: <http://unserfeliz.com.co/about.html>

Cortés, S., Henao, J., Tobón, P., y Valderrama, G. (1998). *Planeación estratégica Corporación Acarpin*. (Trabajo de Grado, Envigado, Colombia).

DanSocial. (2007). *Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y Redes de Voluntariado*. Cartilla, República de Colombia, Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, Bogotá.1-104.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11ª edición ed.). México: Pearson Educación.

Drucker, P. (1996). *Su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Escobar, I. (2000). *Planeación esratégica Fundación Santa Isabel de Hungría*. (Trabajo de Grado, Envigado, Colombia).

Escobar, M., y Suárez, J. (2009). *Planeación estratégica. Caso: Escencias Británicas Ltda.* (Trabajo de Grado, Escuela de Ingeniería de Antioquia, Medellín, Colombia).

Federación Antioqueña de ONG. (s.f.). *Programa de Mesas Permanentes de Trabajo*. Recuperado el 9 de Octubre de 2014, de Federación Antioqueña de ONG: <http://www.faong.org/mesadetrabajo/mesa-de-discapacidad/#>

Fundación Multis. (s.f.). *Quiénes somos*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2014, de Fundación Multis: http://www.fundacionmultis.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=8

Fundación Mónica Uribe Por Amor. (Enero de 2014). *Asambles 2013*. Medellín, Colombia.

Fundación Mónica Uribe Por Amor. (s.f.). *Nuestra Fundación*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2014, de Por Amor Fundación Mónica Uribe: <http://www.fundacionporamor.org/fundacionporamor.html>

Fundación Mónica Uribe Por Amor. (s.f.). *Qué hacemos?* Recuperado el 16 de Septiembre de 2014, de Por Amor Fundación Mónica Uribe: <http://www.fundacionporamor.org/quehacemos.html>

Fundación Promigas y Fundación DIS. (2012). *Las Fundaciones Empresariales en Colombia: Una mirada a su estructura y dinámicas*.1-58.

Fundación Ximena Rico Llano. (s.f.). *Nosotros*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2014, de Fundación Ximena Rico Llano: http://ximenarico.org/site/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=27

Godet, M. (1999). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. México D.F, México: Alfaomega Grupo Editos S.A.

Gómez, E., & Palacio, A. (2010). *Planeación estratégica del portafolio de servicios de la Fundación Ximena Rico Llano*. Trabajo de grado, Escuela de Ingeniería de Antioquia, Medellín.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la invetigación*. México D.F., México: McGRAW-HILL.

Herrera, J. (2012). *Planeación estratégica: Caso Preservar*. Trabajo de Grado, Escuela de Ingeniería de Antioquia, Medellín.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización* (7ª edición ed.). México D.F., México: Cengage Learning Editores.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Miklos, T., y Tello, M. E. (2005). *Planeación Prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*. México D.F., México: Editorial Limusa S.a.

Mojica, F. (1991). *La Prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro*. Bogotá, Colombia: LEGIS Editores S.A.

Morgan, G. (1995). *Imágenes de la Organización*. (R.-M. editorial, Trad.) México D.F., México: ALFAOMEGA GRUPO EDITOR S.A DE C.V.

Navarro Cid, J. (2001). *Las Organizaciones como Sistemas Abiertos Alejados del Equilibrio*. Tesis de Doctorado, Universidad de Barcelona, Departamento de Psicología Social, Barcelona.

Organización Mundial de la Salud. (Octubre de 2012). *Reportajes: Espina bífida e hidrocefalia*. Recuperado el 26 de Agosto de 2014, de Organización Mundial de la Salud: http://www.who.int/features/2012/spina_bifida/es/

Restrepo, A. (2011). *Plan Estratégico Caso Fundación Por Mi Tierra*. Trabajo de grado, Escuela de Ingeniería de Antioquia, Medellín.

Saavedra, F., Criado, J., y Andreu, J. (Diciembre de 2013). *El Uso de las Redes Sociales como Herramienta de Marketing en el Desempeño Empresarial*. Bogotá, Colombia. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com.recursosbiblioteca.eia.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=dc4f7579-ff56-4b7c-811c-a89b518da49b%40sessionmgr4004&vid=12&hid=4207>

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R. (1 de Octubre de 2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Cuba. Recuperado el 26 de Septiembre de 2014, de <http://web.a.ebscohost.com.recursosbiblioteca.eia.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=565bf9da-4af5-45cb-a787-c8c595ba2d21%40sessionmgr4002&vid=7&hid=4106>

Sallenave, J. (2002). *La Gerencia Integral*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Tirado, M. E. (2011). *Plan Estratégico 2012-2014*. Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, Departamento de Investigación y Planeación, Bogotá.

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (s.f.). *Misión, Visión y Deberes*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2014, de Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias: <http://www.orgsolidarias.gov.co/la-entidad/quienes-somos/mision-vision-y-deberes>

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (s.f.). *Quiénes Somos*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2014, de Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias: <http://www.orgsolidarias.gov.co/la-entidad/quienes-somos>

Vanegas, P., y Ochoa, N. (2001). *Planeación estratégica Clínica Santa Ana*. Trabajo de Grado, Envigado.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 1. Ingreso usuarios 2013.



Ingresos

MES	# INGRESOS
Enero	4
Febrero	6
Marzo	2
Abril	3
Mayo	2
Junio	1
Julio	3
Agosto	6
Septiembre	3
Octubre	4
TOTAL: 34 INGRESOS	

EDAD	# INGRESOS
Menores de 1 año	9
Entre 1 y 4	12
Entre 5 y 6	5
Entre 7 y 11	4
Entre 12 y 14	5
Mayores de 16	4
Madres gestantes	2

Un regalo de amor, una sonrisa

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 2. Ventas Taller de tarjetas Por Amor.

PRESUPUESTO 2013	VENTAS AÑO 2012	PRESUPUESTO 2013	VENTAS 2013	PORCENTAJE
ENERO	8.205.432,00	8.300.000,00	8.323.290,00	100%
FEBRERO	5.008.257,00	5.100.000,00	5.642.194,00	111%
MARZO	3.596.890,00	3.600.000,00	3.820.800,00	106%
ABRIL	4.106.604,00	4.200.000,00	4.290.553,00	102%
MAYO	4.605.937,00	4.700.000,00	4.454.368,00	95%
JUNIO	3.887.758,00	3.900.000,00	4.007.230,00	103%
JULIO	3.383.873,00	3.400.000,00	3.455.394,00	102%
AGOSTO	3.478.152,00	3.500.000,00	3.772.351,00	108%
SEPTIEMBRE	3.542.020,00	3.600.000,00	3.643.198,00	101%
OCTUBRE	6.257.680,00	6.300.000,00	6.439.157,00	102%
NOVIEMBRE	32.449.840,00	32.600.000,00	33.483.545,00	103%
DICIEMBRE	11.970.480,00	12.800.000,00	14.397.739,00	112%
TOTAL	90.492.923,00	92.000.000,00	95.729.819,00	125%

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 3. Capacitaciones especiales.



Capacitaciones especiales

Capacitación a docentes	30 Docentes
Capacitación a familias	120 familias
Capacitación a colegios	14 Colegios

Un regalo de amor, una sonrisa

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 4. Eventos y salidas especiales.



Eventos y salidas especiales

Día del niño	Salida <u>Metrocable</u>	<u>Aeropaseo (Styloide)</u>
Clásico El Mundo	Feria del Buen Comienzo	Pista de atletismo
Salida en <u>Turibus</u>	Fiesta del niño	Integración con el Colegio <u>Lupines</u>
Día de la madre	Ludoteca	Coliseo de Baloncesto
Fiesta de las flores: toldos, recreación	Vacaciones (día de los hijos de las docentes)	Novenas navideñas
Cine	Centro de Acondicionamiento Físico	Semana de la recreación INDER
Aero paseo Estrella Estéreo	Fiesta con <u>miniteca</u>	Feria del libro
Clásico El Mundo de ciclismo	Juegos departamentales	Paseo de fin de año

Un regalo de amor
onrisa

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 5. Estado de Resultados Fundación Mónica Uribe Por Amor.

	31-Dec-13		31-Dec-12	
INGRESOS	390,064,100.00	100.00%	414,590,939.00	100.00%
Empacado	2,156,400.00	0.55%	79,455.00	0.02%
Tarjetería	93,936,921.00	24.08%	90,395,885.00	21.80%
Donaciones	<u>293,970,779.00</u>	<u>75.36%</u>	<u>324,115,599.00</u>	<u>78.18%</u>
MENOS COSTO	20,698,352.00	5.31%	13,936,595.00	3.36%
INGRESOS NETOS	369,365,748.00	94.69%	400,654,344.00	96.64%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	84,420,268.31	21.64%	87,364,242.05	21.07%
Gastos de Personal	34,437,137.00	8.83%	30,678,151.00	7.40%
Honorarios	7,524,000.00	1.93%	7,180,400.00	1.73%
Impuestos	12,464,037.31	3.20%	15,097,423.05	3.64%
Afiliaciones y sostenimiento	656,500.00	0.17%	656,500.00	0.16%
Seguros	1,364,016.00	0.35%	1,685,830.00	0.41%
Servicios	9,381,502.00	2.41%	8,338,437.00	2.01%
Gastos legales	201,700.00	0.05%	648,288.00	0.16%
Mantenimiento y reparaciones	1,577,970.00	0.40%	6,710,923.00	1.62%
Adecuación e instalación	85,004.00	0.02%	229,585.00	0.06%
Gastos de Viaje	1,133,698.00	0.29%	-	0.00%
Depreciaciones	10,809,784.00	2.77%	11,464,892.00	2.77%
Amortizaciones	460,000.00	0.12%	443,000.00	0.11%
Gastos de Representación	-	0.00%	21,914.00	0.01%
Elementos aseo y cafetería	2,301,557.00	0.59%	2,336,093.00	0.56%
Útiles, papelería y fotocopias	1,184,558.00	0.30%	865,627.00	0.21%
Combustibles y Lubricantes	20,000.00	0.01%	-	0.00%
Taxis y buses	695,800.00	0.18%	783,400.00	0.19%
Restaurante	-	0.00%	66,793.00	0.02%
Parqueaderos	74,405.00	0.02%	22,848.00	0.01%
Gastos menores	<u>48,600.00</u>	<u>0.01%</u>	<u>134,138.00</u>	<u>0.03%</u>
COSTOS DE OPERACIÓN	326,562,801.00	83.72%	287,877,766.00	69.44%
Gastos del Personal	226,747,630.00	58.13%	133,391,537.00	32.17%
Honorarios	6,576,343.00	1.69%	42,739,000.00	10.31%
Impuestos	-	0.00%	-	0.00%
Arrendamientos	24,845,398.00	6.37%	28,677,657.00	6.92%
Afiliaciones y sostenimiento	-	0.00%	-	0.00%
Servicios	22,299,453.00	5.72%	16,680,942.00	4.02%
Mantenimiento y Reparaciones	8,997,401.00	2.31%	2,724,000.00	0.66%
Gastos de Viaje	4,555,282.00	1.17%	-	0.00%
Comisiones	-	0.00%	6,008,628.00	1.45%
Gastos de Representación	1,075,174.00	0.28%	1,707,428.00	0.41%
Elementos de aseo y cafetería	892,848.00	0.23%	153,784.00	0.04%
Útiles, papelería y fotocopias	3,099,020.00	0.79%	1,985,761.00	0.48%
Taxis y buses	1,573,960.00	0.40%	1,281,800.00	0.31%

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Restaurante	648,203.00	0.17%	-	0.00%
Parqueaderos	29,268.00	0.01%	14,379.00	0.00%
Materiales tarjetas	3,176,775.00	0.81%	2,436,202.00	0.59%
Programa pañales y sondas	-	0.00%	5,006,793.00	1.21%
Transporte beneficiarios	5,157,400.00	1.32%	2,561,500.00	0.62%
Eventos especiales	15,166,921.00	3.89%	36,388,439.00	8.78%
Celebraciones	824,732.00	0.21%	-	0.00%
Refrigerio beneficiarios	192,234.00	0.05%	-	0.00%
Implementos deportivos	10,862.00	0.00%	785,863.00	0.19%
Implementos taller beneficiarios	272,309.00	0.07%	694,053.00	0.17%
Costo actividades sostenimiento	412,388.00	0.11%	4,640,000.00	1.12%
Gastos Menores	9,200.00	0.00%	-	0.00%
GASTOS NO OPERACIONALES	2,352,860.46	0.60%	2,947,648.86	0.71%
Financieros	2,020,662.05	0.52%	1,859,665.95	0.45%
Gastos extraordinarios	257,936.41	0.07%	660,796.91	0.16%
Diversos	74,262.00	0.02%	427,186.00	0.10%
OTROS INGRESOS	41,596,991.37	10.66%	47,981,199.27	11.57%
Financieros	15,809,394.30	4.05%	14,253,184.27	3.44%
Dividendos	1,045,950.00	0.27%	1,299,200.00	0.31%
Servicios	3,237,985.00	0.83%	-	0.00%
Comisiones	-	0.00%	26,400.00	0.01%
Recuperaciones	18,461,176.00	4.73%	29,902,211.00	7.21%
Indemnizaciones	2,914,967.00	0.75%	-	0.00%
Aprovechamientos	127,519.07	0.03%	2,500,204.00	0.60%
BENEFICIO (PÉRD) ANTES IMPTOS	-2,373,190.40	-0.61%	70,445,886.36	16.99%
PROVISIÒN IMPORNTA	530,000.00	0.14%	653,000.00	0.16%
BENEFICIO (PÉRD) DESPUÈS IMPTOS	-2,903,190.40	-0.74%	69,792,886.36	16.83%

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 6. Balance General Fundación Mónica Uribe Por Amor.

FUNDACIÓN MÓNICA URIBE POR AMOR				
BALANCE GENERAL				
DICIEMBRE 31 DE 2.013				
	31-Dec-13		31-Dec-12	
ACTIVOS				
DISPONIBLE	91,626,322.58	21.3%	53,177,199.11	12.3%
Caja	700,000.00	0.2%	700,000.00	0.2%
Cuentas de Ahorro	<u>90,926,322.58</u>	<u>21.2%</u>	<u>52,477,199.11</u>	<u>12.1%</u>
INVERSIONES	185,262,157.96	43.1%	217,996,036.66	50.3%
Acciones	13,444,334.34	3.1%	13,444,334.34	3.1%
Derechos Fiduciarios	98,348,957.99	22.9%	94,338,960.10	21.8%
Otras inversiones	<u>73,468,865.63</u>	<u>17.1%</u>	<u>110,212,742.22</u>	<u>25.4%</u>
DEUDORES	41,188,537.09	9.6%	21,250,701.13	4.9%
Clientes	18,641,121.00	4.3%	11,818,677.00	2.7%
Anticipos y Avances	17,707,228.00	4.1%	-	0.0%
Anticipo impuestos	579,227.09	0.1%	650,673.41	0.2%
Empleados	220,750.00	0.1%	1,888,024.00	0.4%
Varios	<u>4,040,211.00</u>	<u>0.9%</u>	<u>6,893,326.72</u>	<u>1.6%</u>
INVENTARIOS	24,125,730.00	5.6%	29,344,654.00	6.8%
Materia Prima	9,141,135.00	2.1%	12,523,163.00	2.9%
Producto Terminado	14,534,575.00	3.4%	16,766,771.00	3.9%
Empaques	<u>450,020.00</u>	<u>0.1%</u>	<u>54,720.00</u>	<u>0.0%</u>
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	34,196,570.00	8.0%	45,006,354.00	10.4%
Maquinaria y equipo	4,885,416.00	1.1%	4,885,416.00	1.1%
Equipo de oficina	19,658,565.00	4.6%	19,658,565.00	4.5%
Equipo de cómputo y comunicación	48,355,126.00	11.2%	48,355,126.00	11.2%
Menos Depreciación	<u>-38,702,537.00</u>	<u>-9.0%</u>	<u>-27,892,753.00</u>	<u>-6.4%</u>
VALORIZACIONES	53,451,665.73	12.4%	66,483,665.73	15.3%
Inversiones	<u>53,451,665.73</u>	<u>12.4%</u>	<u>66,483,665.73</u>	<u>15.3%</u>
TOTAL ACTIVOS	<u>429,850,983.36</u>	100.0%	<u>433,258,610.63</u>	100.0%
PASIVOS				
CUENTAS POR PAGAR	34,391,027.00	8.0%	21,863,463.87	5.0%
Refte	366,317.00	0.1%	192,155.00	0.0%
Reteiva	139,513.00	0.0%	278,844.00	0.1%
Aportes nómina	6,634,640.00	1.5%	4,577,900.00	1.1%
Acreedores varios	493,230.00	0.1%	354,696.00	0.1%
Imporenta	530,000.00	0.1%	653,000.00	0.2%
Iva	8,129,605.00	1.9%	3,856,376.87	0.9%
Obligaciones laborales	18,097,722.00	4.2%	11,546,792.00	2.7%
Otros	<u>-</u>	<u>0.0%</u>	<u>403,700.00</u>	<u>0.1%</u>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

TOTAL PASIVOS	34,391,027.00	8.0%	21,863,463.87	5.0%
PATRIMONIO	395,459,956.36	92.0%	411,395,146.76	95.0%
Fondo Social	500,000.00	0.1%	500,000.00	0.1%
Reservas	39,375,597.57	9.2%	-	0.0%
Valorizaciones	53,451,665.73	12.4%	66,483,665.73	15.3%
Excedentes ejercicios anteriores	305,035,883.46	71.0%	274,618,594.67	63.4%
Excedente (pérdida) del ejercicio	<u>-2,903,190.40</u>	<u>-0.7%</u>	<u>69,792,886.36</u>	<u>16.1%</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>429,850,983.36</u>	100.0%	<u>433,258,610.63</u>	100.0%

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 7. Capacitaciones.

Asiste el personal de la Fundación al que le compete el tema del cual va a tratar la capacitación. A continuación se va a realizar una lista detallada de las capacitaciones a las cuales asistió la Fundación.

- Congreso de IF (International Federation for Spina Bifida and Hydrocephalus) en LATAM. Tuvo lugar en Buenos Aires, Argentina. Profesionales y Asociaciones de la sociedad civil de 16 países de América Latina congregados por la espina bífida e hidrocefalia. El tema tratado fue avances a nivel de Latinoamérica sobre el manejo de la Espina Bífida e Hidrocefalia y la prevención.
- Encuentro internacional de RENAPRED (Red latinoamericana de prevención de discapacidad). Tuvo lugar en la región del sur de Puebla, México. El tema tratado fue la prevención en el manejo de la discapacidad.
- Cuarto encuentro de Colombia responsable. Tuvo lugar en Bogotá, Colombia. Se trataron temas de responsabilidad social y empresarial. Fueron invitados por la Federación Antioqueña de ONG.
- Simposio de Intermesas de la Federación Antioqueña de ONG. Se habló acerca de la red de las mesas de discapacidad en Antioquia.
- Curso de formación de indicadores de gestión. Invitados por la Mesa de Discapacidad. Tuvo una duración de 6 meses. Lo dictó el señor Miguel Ángel Gómez, un consultor de EAFIT.
- ¿Cómo gestionar y desarrollar una efectiva gestión de proyectos para las organizaciones sociales? Corporación MAKAlA.
- Mesas de trabajo del plan municipal de discapacidad. Esta capacitación la dio la Fundación Luisa Fernanda Síndrome de Down.
- Congreso internacional de discapacidad. Dictado por la Fundación Álamos y la Fundación Integrar.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 8. Eventos Fundación Mónica Uribe Por Amor 2013



La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 9. Plan padrino.



Programa amigos de la Fundación

	# PADRINOS	PROMEDIO MENSUAL
2011	44	\$ 4.157.280
2012	51	\$ 5.907.000
2013	55	

	SUBSIDIOS DE TRANSPORTE	PROMEDIO MENSUAL
2011	\$ 13.020.000	\$1.085.000
2012	\$ 14.850.000	\$ 1.237.500
2013	\$ 8.157.400	

Un regalo de amor, una sonrisa

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 10. Organigrama de la Fundación Mónica Uribe Por Amor.



La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 11. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)			
	Valor sector	Calificación empresa	Valor Ponderado
Fortalezas Internas			
Cuenta con un personal altamente especializado en la discapacidad tratada.	0.06	4.00	0.24
Brinda acompañamiento legal a las familias de los usuarios.	0.02	3.00	0.06
Cuenta con un personal idóneo capaz de abarcar las diferentes actividades.	0.04	4.00	0.16
La campaña de prevención que están llevando a cabo.	0.05	4.00	0.20
Realizan trabajo con la comunidad para dar conocer la discapacidad.	0.02	3.00	0.06
Realizan labores destinadas a darse a conocer internacionalmente.	0.05	3.00	0.15
Poseen un negocio de diversificación de ingresos.	0.07	4.00	0.28
El negocio diversificado presenta crecimiento año a año.	0.06	4.00	0.24
Posee una red de contactos que permite donaciones de grandes organizaciones.	0.08	4.00	0.32
Realiza trabajo integral con las familias de los usuarios.	0.04	4.00	0.16
Tienen como objetivo el desarrollo integral de los usuarios.	0.03	4.00	0.12
La Fundación cuenta con políticas de compensación.	0.02	4.00	0.08
El 43% de los activos están representados en inversiones.	0.06	3.00	0.18
Los pasivos de la entidad representan un 8% de los activos.	0.03	4.00	0.12
Las donaciones representan el 30% de los ingresos.	0.03	1.00	0.03
Realizan capacitaciones permanentes al personal.	0.02	4.00	0.08
Cuenta con un programa de estimulación temprana.	0.03	4.00	0.12
Visibilidad ante la comunidad	0.04	4.00	0.16
Clima organizacional	0.02	4.00	0.08
Debilidades Internas			
La dirección general de la fundación está en cabeza de una sola persona.	0.04	2.00	0.08
No hay una estructura de relaciones interinstitucionales dedicada a la consecución de recursos.	0.04	1.00	0.04
A diciembre del 2013 cerraron con un déficit que equivale a un 0.74% de los ingresos totales.	0.01	2.00	0.02
Falta de alianzas estratégicas.	0.05	1.00	0.05
Gestión del conocimiento.	0.03	2.00	0.06
Falta de innovación en el diseño de los productos para el negocio diversificado.	0.03	1.00	0.03
Falta de estrategias de mercadeo en el negocio diversificado.	0.02	1.00	0.02
No existe un desarrollo en internet para la venta virtual de los productos.	0.01	2.00	0.02
TOTAL	1.00		3.16

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 12. Encuesta Expertos

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	NS/NR
La capacidad física de las fundaciones es limitada y es necesario invertir cada vez más en infraestructura.						
Las fundaciones deben ser reservadas con sus métodos de supervivencia por la competencia entre organizaciones.						
La creación de nuevas formas de ingreso para una fundación a cargo de una sola persona pone en riesgo su supervivencia.						
Las fundaciones en Colombia tienen muy buen apoyo por parte del gobierno.						
Los incentivos tributarios son lo suficientemente atractivos para que las empresas privadas realicen donaciones.						
Las licitaciones del gobierno tienen exigencias que son muy difíciles de cumplir para las fundaciones independientes.						
Las licitaciones del gobierno son una oportunidad para que las fundaciones obtengan otros ingresos.						
Las licitaciones del gobierno deberían contemplar excepciones para que las fundaciones puedan cumplir con las exigencias.						
Las fundaciones tienden a perder licitaciones por falta de conocimiento sobre la estructuración de proyectos.						
Existe conciencia social en la comunidad para apoyar la gestión de las fundaciones.						
Es importante que el enfoque de las fundaciones sean campañas preventivas.						
Una fundación que trate una discapacidad desconocida tiene dificultad para quedarse en la mente de las personas.						
Si una fundación se da a conocer con una campaña preventiva tiene más posibilidad de conseguir seguidores.						
La creación de fundaciones por parte de las grandes empresas afecta el apoyo a las fundaciones independientes.						
El incremento de las fundaciones dificulta la posibilidad de fidelizar donantes.						
Es más importante invertir en mejorar la calidad del servicio que en aumentar la capacidad de usuarios.						
Mientras una fundación atienda más tipos de discapacidades más oportunidades tiene de crecer.						
Es necesario que las fundaciones se enfoquen en la gestión de proyectos y negocios que generen recursos propios.						
Las fundaciones deben buscar recursos mediante proyectos que sean sostenibles financieramente.						
Cuando una fundación se queda sin recursos debe incurrir en endeudamiento para no afectar el desarrollo de las actividades.						
Una fundación nunca debe endeudarse debido a sus ingresos tan inciertos.						
Los planes padrino son la estrategia de ingresos más						

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

importante para una fundación.

La competencia entre fundaciones no existe.

La innovación en los programas y materiales de trabajo es importante para que una fundación sobreviva.

Una fundación puede tener más éxito si participa activamente en redes sociales.

Es importante para una fundación mantenerse actualizada en los últimos avances relacionados con su objeto social.

Una discapacidad desconocida representa una oportunidad para una fundación en materia de prestación de servicios.

Tener conocimiento sobre cómo se previene una discapacidad abre las puertas para generar patentes y registros.

Poseer un proyecto (producto, servicio) innovador y sostenible es el principal atributo de una fundación.

Todas las fundaciones exitosas sobreviven gracias a que poseen proyectos autosostenibles u otros negocios.

Es importante trabajar continuamente en la innovación para generar proyectos o negocios autosostenibles.

Es importante que las fundaciones realicen alianzas o uniones temporales para presentarse con éxito en las licitaciones.

La búsqueda de convenios entre fundaciones es un factor necesario para la supervivencia de las mismas.

Las empresas están direccionando su ayuda a las fundaciones según la relación con su razón social.

Para conseguir apoyo de diferentes entidades es fundamental que una fundación presente proyectos autosostenibles.

Para una fundación independiente se dificulta aliarse con empresas porque estas tienen definido a qué organizaciones brindarles apoyo.

Para las organizaciones que brindan cooperación internacional no es prioridad ayudar a las fundaciones colombianas.

Las grandes fundaciones internacionales se enfocan en países de alto riesgo.

La agremiación de las fundaciones es importante para que sus propósitos comunes sean escuchados.

Las Mesas Permanentes de Trabajo pueden influir en las disposiciones del gobierno que les competen.

La relación con los medios de comunicación representan una ventaja para la imagen de las fundaciones.

El éxito de una organización parte de una excelente y constante comunicación con los grupos de interés.

El enfoque en la gestión de una fundación está centrado en fortalecer las relaciones con los grupos de interés.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 13. Encuesta Sandra Bowers

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	NS/NR
La capacidad física de las fundaciones es limitada y es necesario invertir cada vez más en infraestructura.					X	
Las fundaciones deben ser reservadas con sus métodos de supervivencia por la competencia entre organizaciones.					X	
La creación de nuevas formas de ingreso para una fundación a cargo de una sola persona pone en riesgo su supervivencia.						
Las fundaciones en Colombia tienen muy buen apoyo por parte del gobierno.			X			
Los incentivos tributarios son lo suficientemente atractivos para que las empresas privadas realicen donaciones.					X	
Las licitaciones del gobierno tienen exigencias que son muy difíciles de cumplir para las fundaciones independientes.				X		
Las licitaciones del gobierno son una oportunidad para que las fundaciones obtengan otros ingresos.	X					
Las licitaciones del gobierno deberían contemplar excepciones para que las fundaciones puedan cumplir con las exigencias.					X	
Las fundaciones tienden a perder licitaciones por falta de conocimiento sobre la estructuración de proyectos.	X					
Existe conciencia social en la comunidad para apoyar la gestión de las fundaciones.		X				
Es importante que el enfoque de las fundaciones sean campañas preventivas.			X			
Una fundación que trate una discapacidad desconocida tiene dificultad para quedarse en la mente de las personas.					X	
Si una fundación se da a conocer con una campaña preventiva tiene más posibilidad de conseguir seguidores.					X	
La creación de fundaciones por parte de las grandes empresas afecta el apoyo a las fundaciones independientes.				X		
El incremento de las fundaciones dificulta la posibilidad de fidelizar donantes.		X				
Es más importante invertir en mejorar la calidad del servicio que en aumentar la capacidad de usuarios.	X					
Mientras una fundación atienda más tipos de discapacidades más oportunidades tiene de crecer.				X		
Es necesario que las fundaciones se enfoquen en la gestión de proyectos y negocios que generen recursos propios.	X					
Las fundaciones deben buscar recursos mediante proyectos que sean sostenibles financieramente.	X					
Cuando una fundación se queda sin recursos debe incurrir en endeudamiento para no afectar el desarrollo de las actividades.					X	
Una fundación nunca debe endeudarse debido a	X					

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	NS/NR
sus ingresos tan inciertos.						
Los planes padrino son la estrategia de ingresos más importante para una fundación.				X		
La competencia entre fundaciones no existe.				X		
La innovación en los programas y materiales de trabajo es importante para que una fundación sobreviva.		X				
Una fundación puede tener más éxito si participa activamente en redes sociales.			X			
Es importante para una fundación mantenerse actualizada en los últimos avances relacionados con su objeto social.	X					
Una discapacidad desconocida representa una oportunidad para una fundación en materia de prestación de servicios.	X					
Tener conocimiento sobre cómo se previene una discapacidad abre las puertas para generar patentes y registros.						X
Poseer un proyecto (producto, servicio) innovador y sostenible es el principal atributo de una fundación.			X			
Todas las fundaciones exitosas sobreviven gracias a que poseen proyectos autosostenibles u otros negocios.					X	
Es importante trabajar continuamente en la innovación para generar proyectos o negocios autosostenibles.		X				
Es importante que las fundaciones realicen alianzas o uniones temporales para presentarse con éxito en las licitaciones.		X				
La búsqueda de convenios entre fundaciones es un factor necesario para la supervivencia de las mismas.		X				
Las empresas están direccionando su ayuda a las fundaciones según la relación con su razón social.	X					
Para conseguir apoyo de diferentes entidades es fundamental que una fundación presente proyectos autosostenibles.					X	
Para una fundación independiente se dificulta aliarse con empresas porque estas tienen definido a qué organizaciones brindarles apoyo.					X	
Para las organizaciones que brindan cooperación internacional no es prioridad ayudar a las fundaciones colombianas.			X			
Las grandes fundaciones internacionales se enfocan en países de alto riesgo.		X				
La agremiación de las fundaciones es importante para que sus propósitos comunes sean escuchados.		X				
Las Mesas Permanentes de Trabajo pueden influir en las disposiciones del gobierno que les competen.	X					
La relación con los medios de comunicación representan una ventaja para la imagen de las fundaciones.		X				
El éxito de una organización parte de una excelente y constante comunicación con los grupos de interés.			X			

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	NS/NR
El enfoque en la gestión de una fundación esta centrado en fortalecer las relaciones con los grupos de interés.				X		

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 14. Encuesta Arturo Velásquez

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	NS/NR
La capacidad física de las fundaciones es limitada y es necesario invertir cada vez más en infraestructura.		X				
Las fundaciones deben ser reservadas con sus métodos de supervivencia por la competencia entre organizaciones.			X			
La creación de nuevas formas de ingreso para una fundación a cargo de una sola persona pone en riesgo su supervivencia.	X					
Las fundaciones en Colombia tienen muy buen apoyo por parte del gobierno.					X	
Los incentivos tributarios son lo suficientemente atractivos para que las empresas privadas realicen donaciones.			X			
Las licitaciones del gobierno tienen exigencias que son muy difíciles de cumplir para las fundaciones independientes.		X				
Las licitaciones del gobierno son una oportunidad para que las fundaciones obtengan otros ingresos.		X				
Las licitaciones del gobierno deberían contemplar excepciones para que las fundaciones puedan cumplir con las exigencias.		X				
Las fundaciones tienden a perder licitaciones por falta de conocimiento sobre la estructuración de proyectos.	X					
Existe conciencia social en la comunidad para apoyar la gestión de las fundaciones.				X		
Es importante que el enfoque de las fundaciones sean campañas preventivas.		X				
Una fundación que trate una discapacidad desconocida tiene dificultad para quedarse en la mente de las personas.	X					
Si una fundación se da a conocer con una campaña preventiva tiene más posibilidad de conseguir seguidores.		X				
La creación de fundaciones por parte de las grandes empresas afecta el apoyo a las fundaciones independientes.		X				
El incremento de las fundaciones dificulta la posibilidad de fidelizar donantes.	X					
Es más importante invertir en mejorar la calidad del servicio que en aumentar la capacidad de usuarios.			X			

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	NS/NR
Mientras una fundación atiende más tipos de discapacidades más oportunidades tiene de crecer.			X			
Es necesario que las fundaciones se enfoquen en la gestión de proyectos y negocios que generen recursos propios.		X				
Las fundaciones deben buscar recursos mediante proyectos que sean sostenibles financieramente.		X				
Cuando una fundación se queda sin recursos debe incurrir en endeudamiento para no afectar el desarrollo de las actividades.				X		
Una fundación nunca debe endeudarse debido a sus ingresos tan inciertos.		X				
Los planes padrino son la estrategia de ingresos más importante para una fundación.			X			
La competencia entre fundaciones no existe.						X
La innovación en los programas y materiales de trabajo es importante para que una fundación sobreviva.		X				
Una fundación puede tener más éxito si participa activamente en redes sociales.	X					
Es importante para una fundación mantenerse actualizada en los últimos avances relacionados con su objeto social.	X					
Una discapacidad desconocida representa una oportunidad para una fundación en materia de prestación de servicios.		X				
Tener conocimiento sobre cómo se previene una discapacidad abre las puertas para generar patentes y registros.	X					
Poseer un proyecto (producto, servicio) innovador y sostenible es el principal atributo de una fundación.	X					
Todas las fundaciones exitosas sobreviven gracias a que poseen proyectos autosostenibles u otros negocios.		X				
Es importante trabajar continuamente en la innovación para generar proyectos o negocios autosostenibles.		X				
Es importante que las fundaciones realicen alianzas o uniones temporales para presentarse con éxito en las licitaciones.		X				
La búsqueda de convenios entre	X					

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	NS/NR
fundaciones es un factor necesario para la supervivencia de las mismas.						
Las empresas están direccionando su ayuda a las fundaciones según la relación con su razón social.		X				
Para conseguir apoyo de diferentes entidades es fundamental que una fundación presente proyectos autosostenibles.		X				
Para una fundación independiente se dificulta aliarse con empresas porque estas tienen definido a qué organizaciones brindarles apoyo.			X			
Para las organizaciones que brindan cooperación internacional no es prioridad ayudar a las fundaciones colombianas.				X		
Las grandes fundaciones internacionales se enfocan en países de alto riesgo.		X				
La agremiación de las fundaciones es importante para que sus propósitos comunes sean escuchados.		X				
Las Mesas Permanentes de Trabajo pueden influir en las disposiciones del gobierno que les competen.		X				
La relación con los medios de comunicación representan una ventaja para la imagen de las fundaciones.	X					
El éxito de una organización parte de una excelente y constante comunicación con los grupos de interés.	X					
El enfoque en la gestión de una fundación esta centrado en fortalecer las relaciones con los grupos de interés.	X					

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 15. Encuesta Elisa María Restrepo

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	NS/NR
La capacidad física de las fundaciones es limitada y es necesario invertir cada vez más en infraestructura.	X					
Las fundaciones deben ser reservadas con sus métodos de supervivencia por la competencia entre organizaciones.				X		
La creación de nuevas formas de ingreso para una fundación a cargo de una sola persona pone en riesgo su supervivencia.	X					
Las fundaciones en Colombia tienen muy buen apoyo por parte del gobierno.				X		
Los incentivos tributarios son lo suficientemente atractivos para que las empresas privadas realicen donaciones.				X		
Las licitaciones del gobierno tienen exigencias que son muy difíciles de cumplir para las fundaciones independientes.			X			
Las licitaciones del gobierno son una oportunidad para que las fundaciones obtengan otros ingresos.	X					
Las licitaciones del gobierno deberían contemplar excepciones para que las fundaciones puedan cumplir con las exigencias.	X					
Las fundaciones tienden a perder licitaciones por falta de conocimiento sobre la estructuración de proyectos.	X					
Existe conciencia social en la comunidad para apoyar la gestión de las fundaciones.				X		
Es importante que el enfoque de las fundaciones sean campañas preventivas.				X		
Una fundación que trate una discapacidad desconocida tiene dificultad para quedarse en la mente de las personas.	X					
Si una fundación se da a conocer con una campaña preventiva tiene más posibilidad de conseguir seguidores.				X		
La creación de fundaciones por parte de las grandes empresas afecta el apoyo a las fundaciones independientes.	X					
El incremento de las fundaciones dificulta la posibilidad de fidelizar donantes.	X					
Es más importante invertir en mejorar la calidad del servicio que en aumentar la capacidad de usuarios.				X		
Mientras una fundación atiende más tipos de discapacidades más oportunidades tiene de crecer.				X		
Es necesario que las fundaciones se enfoquen en la gestión de proyectos y negocios que generen recursos propios.	X					

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	NS/NR
Las fundaciones deben buscar recursos mediante proyectos que sean sostenibles financieramente.	X					
Cuando una fundación se queda sin recursos debe incurrir en endeudamiento para no afectar el desarrollo de las actividades.		X				
Una fundación nunca debe endeudarse debido a sus ingresos tan inciertos.				X		
Los planes padrino son la estrategia de ingresos más importante para una fundación.				X		
La competencia entre fundaciones no existe.				X		
La innovación en los programas y materiales de trabajo es importante para que una fundación sobreviva.	X					
Una fundación puede tener más éxito si participa activamente en redes sociales.	X					
Es importante para una fundación mantenerse actualizada en los últimos avances relacionados con su objeto social.	X					
Una discapacidad desconocida representa una oportunidad para una fundación en materia de prestación de servicios.			X			
Tener conocimiento sobre cómo se previene una discapacidad abre las puertas para generar patentes y registros.						X
Poseer un proyecto (producto, servicio) innovador y sostenible es el principal atributo de una fundación.				X		
Todas las fundaciones exitosas sobreviven gracias a que poseen proyectos autosostenibles u otros negocios.	X					
Es importante trabajar continuamente en la innovación para generar proyectos o negocios autosostenibles.	X					
Es importante que las fundaciones realicen alianzas o uniones temporales para presentarse con éxito en las licitaciones.		X				
La búsqueda de convenios entre fundaciones es un factor necesario para la supervivencia de las mismas.		X				
Las empresas están direccionando su ayuda a las fundaciones según la relación con su razón social.	X					
Para conseguir apoyo de diferentes entidades es fundamental que una fundación presente proyectos autosostenibles.	X					
Para una fundación independiente se dificulta aliarse con empresas porque estas tienen definido a qué organizaciones brindarles apoyo.				X		
Para las organizaciones que brindan cooperación internacional no es prioridad ayudar a las				X		

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	NS/NR
fundaciones colombianas.						
Las grandes fundaciones internacionales se enfocan en países de alto riesgo.						X
La agremiación de las fundaciones es importante para que sus propósitos comunes sean escuchados.		X				
Las Mesas Permanentes de Trabajo pueden influir en las disposiciones del gobierno que les competen.	X					
La relación con los medios de comunicación representan una ventaja para la imagen de las fundaciones.	X					
El éxito de una organización parte de una excelente y constante comunicación con los grupos de interés.	X					
El enfoque en la gestión de una fundación está centrado en fortalecer las relaciones con los grupos de interés.		X				

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 16. Encuesta Rubén D. Botero

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	NS/NR
La capacidad física de las fundaciones es limitada y es necesario invertir cada vez más en infraestructura.				X		
Las fundaciones deben ser reservadas con sus métodos de supervivencia por la competencia entre organizaciones.					X	
La creación de nuevas formas de ingreso para una fundación a cargo de una sola persona pone en riesgo su supervivencia.	X					
Las fundaciones en Colombia tienen muy buen apoyo por parte del gobierno.				X		
Los incentivos tributarios son lo suficientemente atractivos para que las empresas privadas realicen donaciones.		X				
Las licitaciones del gobierno tienen exigencias que son muy difíciles de cumplir para las fundaciones independientes.				X		
Las licitaciones del gobierno son una oportunidad para que las fundaciones obtengan otros ingresos.		X				
Las licitaciones del gobierno deberían contemplar excepciones para que las fundaciones puedan cumplir con las exigencias.				X		
Las fundaciones tienden a perder licitaciones por falta de conocimiento sobre la estructuración de proyectos.	X					
Existe conciencia social en la comunidad para apoyar la gestión de las fundaciones.		X				
Es importante que el enfoque de las fundaciones sean campañas preventivas.		X				
Una fundación que trate una discapacidad desconocida tiene dificultad para quedarse en la mente de las personas.					X	
Si una fundación se da a conocer con una campaña preventiva tiene más posibilidad de conseguir seguidores.		X				
La creación de fundaciones por parte de las grandes empresas afecta el apoyo a las fundaciones independientes.			X			
El incremento de las fundaciones dificulta la posibilidad de fidelizar donantes.		X				
Es más importante invertir en mejorar la calidad del servicio que en aumentar la capacidad de usuarios.			X			
Mientras una fundación atiende más tipos de discapacidades más oportunidades tiene de crecer.				X		
Es necesario que las fundaciones se enfoquen en la gestión de proyectos y negocios que generen recursos propios.	X					
Las fundaciones deben buscar recursos mediante proyectos que sean sostenibles financieramente.	X					
Cuando una fundación se queda sin recursos debe incurrir en endeudamiento para no afectar el desarrollo de las actividades.				X		
Una fundación nunca debe endeudarse debido a sus ingresos tan inciertos.		X				
Los planes padrino son la estrategia de ingresos más importante para una fundación.				X		
La competencia entre fundaciones no existe.				X		

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	NS/NR
La innovación en los programas y materiales de trabajo es importante para que una fundación sobreviva.	X					
Una fundación puede tener más éxito si participa activamente en redes sociales.	X					
Es importante para una fundación mantenerse actualizada en los últimos avances relacionados con su objeto social.	X					
Una discapacidad desconocida representa una oportunidad para una fundación en materia de prestación de servicios.			X			
Tener conocimiento sobre cómo se previene una discapacidad abre las puertas para generar patentes y registros.	X					
Poseer un proyecto (producto, servicio) innovador y sostenible es el principal atributo de una fundación.	X					
Todas las fundaciones exitosas sobreviven gracias a que poseen proyectos autosostenibles u otros negocios.	X					
Es importante trabajar continuamente en la innovación para generar proyectos o negocios autosostenibles.	X					
Es importante que las fundaciones realicen alianzas o uniones temporales para presentarse con éxito en las licitaciones.	X					
La búsqueda de convenios entre fundaciones es un factor necesario para la supervivencia de las mismas.		X				
Las empresas están direccionando su ayuda a las fundaciones según la relación con su razón social.		X				
Para conseguir apoyo de diferentes entidades es fundamental que una fundación presente proyectos autosostenibles.	X					
Para una fundación independiente se dificulta aliarse con empresas porque estas tienen definido a qué organizaciones brindarles apoyo.				X		
Para las organizaciones que brindan cooperación internacional no es prioridad ayudar a las fundaciones colombianas.					X	
Las grandes fundaciones internacionales se enfocan en países de alto riesgo.		X				
La agremiación de las fundaciones es importante para que sus propósitos comunes sean escuchados.			X			
Las Mesas Permanentes de Trabajo pueden influir en las disposiciones del gobierno que les competen.			X			
La relación con los medios de comunicación representan una ventaja para la imagen de las fundaciones.		X				
El éxito de una organización parte de una excelente y constante comunicación con los grupos de interés.		X				
El enfoque en la gestión de una fundación esta centrado en fortalecer las relaciones con los grupos de interés.			X			

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 17. Respuestas Encuesta Expertos

Afirmaciones	NS/NR	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
La capacidad física de las fundaciones es limitada y es necesario invertir cada vez más en infraestructura.	0	1	1	0	2	1
Las fundaciones deben ser reservadas con sus métodos de supervivencia por la competencia entre organizaciones.	0	2	1	1	0	1
La creación de nuevas formas de ingreso para una fundación a cargo de una sola persona pone en riesgo su supervivencia.	1	0	0	0	1	3
Las fundaciones en Colombia tienen muy buen apoyo por parte del gobierno.	0	2	2	1	0	0
Los incentivos tributarios son lo suficientemente atractivos para que las empresas privadas realicen donaciones.	0	1	1	2	1	0
Las licitaciones del gobierno tienen exigencias que son muy difíciles de cumplir para las fundaciones independientes.	0	0	2	1	1	1
Las licitaciones del gobierno son una oportunidad para que las fundaciones obtengan otros ingresos.	0	1	0	0	3	1
Las licitaciones del gobierno deberían contemplar excepciones para que las fundaciones puedan cumplir con las exigencias.	0	1	1	0	2	1
Las fundaciones tienden a perder licitaciones por falta de conocimiento sobre la estructuración de proyectos.	0	0	0	0	1	4
Existe conciencia social en la comunidad para apoyar la gestión de las fundaciones.	0	0	2	1	2	0
Es importante que el enfoque de las fundaciones sean campañas preventivas.	0	0	1	1	3	0
Una fundación que trate una discapacidad desconocida tiene dificultad para quedarse en la mente de las personas.	0	2	0	0	2	1
Si una fundación se da a conocer con una campaña preventiva tiene más posibilidad de conseguir seguidores.	0	1	1	0	3	0
La creación de fundaciones por parte de las grandes empresas afecta el apoyo a las fundaciones independientes.	0	0	1	1	2	1
El incremento de las fundaciones dificulta la posibilidad de fidelizar donantes.	0	0	0	0	3	2
Es más importante invertir en mejorar la calidad del servicio que en aumentar la capacidad de usuarios.	0	0	1	2	1	1
Mientras una fundación atiende más tipos de discapacidades más oportunidades tiene de crecer.	0	0	3	1	1	0
Es necesario que las fundaciones se enfoquen en la gestión de proyectos y negocios que generen recursos propios.	0	0	0	0	2	3
Las fundaciones deben buscar recursos mediante proyectos que sean sostenibles financieramente.	0	0	0	0	1	4
Cuando una fundación se queda sin recursos debe incurrir en endeudamiento para no afectar el desarrollo de las actividades.	0	2	2	0	1	0
Una fundación nunca debe endeudarse debido a sus ingresos tan inciertos.	0	0	1	0	2	2
Los planes padrino son la estrategia de ingresos más importante para una fundación.	0	0	4	1	0	0
La competencia entre fundaciones no existe.	1	0	4	0	0	0
La innovación en los programas y materiales es importante para que una fundación sobreviva.	0	0	0	0	2	3

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Afirmaciones	NS/NR	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
Una fundación puede tener más éxito si participa activamente en redes sociales.	0	0	0	1	0	4
Es importante para una fundación mantenerse actualizada en los últimos avances relacionados con su objeto social.	0	0	0	0	0	5
Una discapacidad desconocida representa una oportunidad para una fundación en materia de prestación de servicios.	0	0	0	2	2	1
Tener conocimiento sobre cómo se previene una discapacidad abre las puertas para generar patentes y registros.	2	0	0	1	0	2
Poseer un proyecto (producto, servicio) innovador y sostenible es el principal atributo de una fundación.	0	0	1	1	1	2
Todas las fundaciones exitosas sobreviven gracias a que poseen proyectos autosostenibles u otros negocios.	0	1	0	0	2	2
Es importante trabajar continuamente en la innovación para generar proyectos o negocios autosostenibles.	0	0	0	0	2	3
Es importante que las fundaciones realicen alianzas o uniones temporales para presentarse con éxito en las licitaciones.	0	0	0	1	3	1
La búsqueda de convenios entre fundaciones es un factor necesario para la supervivencia de las mismas.	0	0	0	0	4	1
Las empresas están direccionando su ayuda a las fundaciones según la relación con su razón social.	0	0	0	1	2	2
Para conseguir apoyo de diferentes entidades es fundamental que una fundación presente proyectos autosostenibles.	0	1	0	0	2	2
Para una fundación independiente se dificulta aliarse con empresas porque estas tienen definido a qué organizaciones brindarles apoyo.	0	1	2	1	1	0
Para las organizaciones que brindan cooperación internacional no es prioridad ayudar a las fundaciones colombianas.	0	1	2	1	1	0
Las grandes fundaciones internacionales se enfocan en países de alto riesgo.	1	0	0	0	4	0
La agremiación de las fundaciones es importante para que sus propósitos comunes sean escuchados.	0	0	0	1	3	1
Las Mesas Permanentes de Trabajo pueden influir en las disposiciones del gobierno que les competen.	0	0	0	1	1	3
La relación con los medios de comunicación representan una ventaja para la imagen de las fundaciones.	0	0	0	0	2	3
El éxito de una organización parte de una excelente y constante comunicación con los grupos de interés.	0	0	0	1	1	3
El enfoque en la gestión de una fundación esta centrado en fortalecer las relaciones con los grupos de interés.	0	0	1	1	1	2

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 18. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Matriz de Evaluación del Factor Externo			
	Valor sector	Calificación empresa	Valor Ponderado
Oportunidades			
Las licitaciones que lleva a cabo el gobierno.	0.10	1	0.10
La conciencia social por parte de la comunidad.	0.08	4	0.32
Diversificar los ingresos con otros negocios.	0.10	3	0.30
Redes de cooperación nacional e internacional.	0.07	4	0.28
Leyes tributarias.	0.03	3	0.09
Las redes sociales.	0.07	4	0.28
La espina bífida es una discapacidad desconocida.	0.02	4	0.08
Actividades de voluntariado para obtener servicios de especialistas.	0.08	4	0.32
Incursionar en otras regiones.	0.03	4	0.12
Las organizaciones están donando a proyectos autosostenibles.	0.07	4	0.28
La tendencia a que las fundaciones no funcionen a partir de donaciones.	0.04	3	0.12
Amenazas			
Existen estadísticas muy limitadas sobre personas con discapacidades en Colombia.	0.10	3	0.30
La mayoría de los usuarios son de escasos o nulos recursos.	0.05	4	0.20
El número de organizaciones en Colombia que apoyan a las fundaciones es limitada.	0.03	4	0.12
Cada vez se crean más fundaciones.	0.04	4	0.16
Las empresas están creando sus propias fundaciones.	0.06	4	0.24
Algunas usan el mecanismo de donación para eludir el pago de impuestos.	0.03	4	0.12
TOTAL	1.00		3.43

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 19. Encuesta Fundaciones

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. Antes de implementar un nuevo evento para recaudar fondos tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés.					
2. Al disponer de los ingresos se debe pensar primero en el futuro de la entidad así implique reducir sus actividades con los usuarios.					
3. Es preferible dejar de aceptar usuarios a exceder la capacidad de los recursos.					
4. La fundación también le debe brindar acompañamiento externo a las familias (legal, social...)					
5. La educación de la sociedad sobre las discapacidades le compete a los centros educativos y al gobierno.					
6. El propósito fundamental de las fundaciones es trabajar en la inclusión social de los usuarios.					
7. La supervivencia de una fundación debe depender principalmente de las donaciones que de los recursos propios.					
8. El pensamiento del largo plazo no es importante para la supervivencia de una fundación.					
9. La cooperación entre fundaciones es necesaria para desarrollo.					
10. Los métodos de administración tradicional no son aplicables para este tipo de organizaciones.					

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 20. Encuesta Antioquia Presente

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. Antes de implementar un nuevo evento para recaudar fondos tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés.	X				
2. Al disponer de los ingresos se debe pensar primero en el futuro de la entidad así implique reducir sus actividades con los usuarios.			X		
3. Es preferible dejar de aceptar usuarios a exceder la capacidad de los recursos.				X	
4. La fundación también le debe brindar acompañamiento externo a las familias (legal, social...)	X				
5. La educación de la sociedad sobre las discapacidades le compete a los centros educativos y al gobierno.				X	
6. El propósito fundamental de las fundaciones es trabajar en la inclusión social de los usuarios.	X				
7. La supervivencia de una fundación debe depender principalmente de las donaciones que de los recursos propios.					X
8. El pensamiento del largo plazo no es importante para la supervivencia de una fundación.					X
9. La cooperación entre fundaciones es necesaria para desarrollo.	X				
10. Los métodos de administración tradicional no son aplicables para este tipo de organizaciones.					X

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 21. Encuesta Ximena Rico Llano

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. Antes de implementar un nuevo evento para recaudar fondos tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés.	X				
2. Al disponer de los ingresos se debe pensar primero en el futuro de la entidad así implique reducir sus actividades con los usuarios.		X			
3. Es preferible dejar de aceptar usuarios a exceder la capacidad de los recursos.		X			
4. La fundación también le debe brindar acompañamiento externo a las familias (legal, social...)	X				
5. La educación de la sociedad sobre las discapacidades le compete a los centros educativos y al gobierno.		X			
6. El propósito fundamental de las fundaciones es trabajar en la inclusión social de los usuarios.		X			
7. La supervivencia de una fundación debe depender principalmente de las donaciones que de los recursos propios.		X			
8. El pensamiento del largo plazo no es importante para la supervivencia de una fundación.					X
9. La cooperación entre fundaciones es necesaria para desarrollo.	X				
10. Los métodos de administración tradicional no son aplicables para este tipo de organizaciones.			X		

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 22. Encuesta Mónica Uribe Por Amor

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. Antes de implementar un nuevo evento para recaudar fondos tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés.	X				
2. Al disponer de los ingresos se debe pensar primero en el futuro de la entidad así implique reducir sus actividades con los usuarios.		X			
3. Es preferible dejar de aceptar usuarios a exceder la capacidad de los recursos.			X		
4. La fundación también le debe brindar acompañamiento externo a las familias (legal, social...)	X				
5. La educación de la sociedad sobre las discapacidades le compete a los centros educativos y al gobierno.	X				
6. El propósito fundamental de las fundaciones es trabajar en la inclusión social de los usuarios.	X				
7. La supervivencia de una fundación debe depender principalmente de las donaciones que de los recursos propios.					X
8. El pensamiento del largo plazo no es importante para la supervivencia de una fundación.					X
9. La cooperación entre fundaciones es necesaria para desarrollo.		X			
10. Los métodos de administración tradicional no son aplicables para este tipo de organizaciones.				X	

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 23. Encuesta Un Ser Feliz

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. Antes de implementar un nuevo evento para recaudar fondos tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés.	X				
2. Al disponer de los ingresos se debe pensar primero en el futuro de la entidad así implique reducir sus actividades con los usuarios.				X	
3. Es preferible dejar de aceptar usuarios a exceder la capacidad de los recursos.	X				
4. La fundación también le debe brindar acompañamiento externo a las familias (legal, social...)		X			
5. La educación de la sociedad sobre las discapacidades le compete a los centros educativos y al gobierno.		X			
6. El propósito fundamental de las fundaciones es trabajar en la inclusión social de los usuarios.	X				
7. La supervivencia de una fundación debe depender principalmente de las donaciones que de los recursos propios.				X	
8. El pensamiento del largo plazo no es importante para la supervivencia de una fundación.					X
9. La cooperación entre fundaciones es necesaria para desarrollo.	X				
10. Los métodos de administración tradicional no son aplicables para este tipo de organizaciones.					X

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 24. Encuesta Multis

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. Antes de implementar un nuevo evento para recaudar fondos tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés.	X				
2. Al disponer de los ingresos se debe pensar primero en el futuro de la entidad así implique reducir sus actividades con los usuarios.	X				
3. Es preferible dejar de aceptar usuarios a exceder la capacidad de los recursos.	X				
4. La fundación también le debe brindar acompañamiento externo a las familias (legal, social...)	X				
5. La educación de la sociedad sobre las discapacidades le compete a los centros educativos y al gobierno.	X				
6. El propósito fundamental de las fundaciones es trabajar en la inclusión social de los usuarios.		X			
7. La supervivencia de una fundación debe depender principalmente de las donaciones que de los recursos propios.				X	
8. El pensamiento del largo plazo no es importante para la supervivencia de una fundación.				X	
9. La cooperación entre fundaciones es necesaria para desarrollo.		X			
10. Los métodos de administración tradicional no son aplicables para este tipo de organizaciones.			X		

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 25. Respuestas encuesta fundaciones

Preguntas	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
Antes de implementar un nuevo evento para recaudar fondos tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés.	0	0	0	0	5
Al disponer de los ingresos se debe pensar primero en el futuro de la entidad así implique reducir sus actividades con los usuarios.	0	1	1	2	1
Es preferible dejar de aceptar usuarios a exceder la capacidad de los recursos.	0	1	1	1	2
La fundación también le debe brindar acompañamiento externo a las familias (legal, social...)	0	0	0	1	4
La educación de la sociedad sobre las discapacidades le compete a los centros educativos y al gobierno.	0	1	0	2	2
El propósito fundamental de las fundaciones es trabajar en la inclusión social de los usuarios.	0	0	0	2	3
La supervivencia de una fundación debe depender principalmente de las donaciones que de los recursos propios.	2	2	0	1	0
El pensamiento del largo plazo no es importante para la supervivencia de una fundación.	4	1	0	0	0
La cooperación entre fundaciones es necesaria para desarrollo.	0	0	0	2	3
Los métodos de administración tradicional no son aplicables para este tipo de organizaciones.	2	0	3	0	0

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 26. Matriz del Perfil Competitivo

Factores claves para el éxito (FCE)	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)										
	Valor	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
		Mónica Uribe Por Amor		Antioquia Presente		Ximena Rico Llano		Un Ser Feliz		Multis	
Calidad del servicio	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Diversidad en el servicio	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12
Estrategia de la organización	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18
Infraestructura y tecnología	0.02	4	0.08	3	0.06	4	0.08	3	0.06	3	0.06
Estructura organizacional	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18
Capacidad de atención a usuarios	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12
Negocios diversificados - otros ingresos	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	1	0.11
Alianzas estratégicas	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
Formación y capacitaciones	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14
Cultura organizacional	0.03	4	0.12	4	0.12	3	0.09	4	0.12	1	0.03
Recursos financieros	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
Relacionamiento con los grupos de interés	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
TOTAL	1.00		3.51		3.84		3.97		3.85		3.18

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 27. Financiación de proyectos de la Fundación.



PROYECTOS E INGRESOS 2013

MES	DONACIÓN
Fundación Terpel	\$ 42.000.000
Rotary Internacional	\$ 10.000.000
Fraternidad Medellín – Bancolombia	\$ 3.500.000
Cabalgata Feria de las Flores	\$ 25.000.000
Lilliane Fonds	\$ 10.000.000
Laboratorios Laproff	\$ 5.000.000
Fundación Gaviria Velásquez	\$ 25.000.000
TOTAL	\$ 120.500.000

En proceso:

RODRIGO ARROYAVE
SOFÍA PÉREZ DE SOTO
FRATERNIDAD DE MEDELLÍN
ROTARY INTERNACIONAL
FUNDACIÓN BOLÍVAR DAVIVIENDA

Un regalo de amor, una sonrisa

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 28. Matriz de Influencia Directa.

	.	1:1	2:2	3:3	4:4	5:5	6:6	7:7	8:8	9:9	10:
▶	1:1	0	P	P	1	0	0	P	P	P	P
	2:2	P	0	P	P	P	0	P	P	P	P
	3:3	P	P	0	2	P	0	3	P	3	P
	4:4	P	1	3	0	P	P	1	P	1	1
	5:5	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	6:6	P	1	1	P	3	0	0	P	P	1
	7:7	P	P	2	0	1	0	0	3	P	P
	8:8	P	1	P	3	P	P	3	0	1	P
	9:9	P	P	2	0	3	P	P	2	0	2
	10:10	3	1	P	3	1	3	1	P	1	0

Influences range from 0 to 3, with the possibility to identify potential influences:
 0: No influence
 1: Weak
 2: Moderate influence
 3: Strong influence
 P: Potential influences

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 29. Juego de Actores. Factor Crítico: Influencia de la Mesa de Discapacidad

FACTOR CRÍTICO: Influencia de la Mesa de Discapacidad.

Proyectos o programas emprendidos

PROYECTO	ALCANCE INSTITUCIONAL
1. Revisión de las políticas públicas de discapacidad y posibles ajustes.	Mesa de Discapacidad de la Federación Antioqueña de ONG.
2. Verificación y análisis de los indicadores de impacto y gestión de calidad.	Mesa de Discapacidad de la Federación Antioqueña de ONG.

Proyectos o programas planeados

1. Organizar el censo de discapacidad.	Secretaría de Discapacidad de Medellín y Fundación Mónica Uribe Por Amor.
2. Análisis y discusión de proyecto de acuerdo para política públicas	Concejo de Medellín.

Amenazas

Que los proyectos tengan fecha indeterminada y se salgan del lapso de 10 años de alcance del presente estudio.

Afectación por la continuidad en los periodos de gobierno municipal.

Falta de contactos.

Hipótesis:

Para el año 2025, la influencia de la Mesa de Discapacidad en las disposiciones del gobierno a favor de la Fundación, estará en una situación BUENA.

Anexo 30. Juego de Actores. Factor Crítico: Interacción con los grupos de interés.

FACTOR CRÍTICO : Interacción con los grupos de interés.

Proyectos o programas emprendidos

PROYECTO	ALCANCE INSTITUCIONAL
1. Noche Musical.	Fundación Mónica Uribe Por Amor.
2. Carrera Recreativa.	Fundación Mónica Uribe Por Amor.
3. Bingo.	Fundación Mónica Uribe Por Amor.
4. Día de la espina bífida.	Fundación Mónica Uribe Por Amor.
5. Capacitaciones a los grupos de interés.	Dirección Fundación Mónica Uribe Por Amor.
6. Participación en Federaciones Internacionales de Discapacidad.	IFSBH, RENAPRED y Dirección Fundación Mónica Uribe Por Amor.

Proyectos o programas planeados

1. Realización de eventos académicos para dar a conocer las causas de las discapacidades provenientes de defectos del tubo neural.	Dirección Fundación Mónica Uribe Por Amor, Laboratorios Laproff y la Universidad del CES.
2. Campaña para la prevención de la espina bífida.	Laboratorios Laproff, Fundación Mónica Uribe Por Amor y Rotary International.
3. Incorporar un profesional para que promueva comercialmente las actividades del Taller Por Amor.	Taller y Dirección Fundación Mónica Uribe Por Amor.

Amenazas

Poco interés de las partes.

Incremento en la cantidad de fundaciones.

Hipótesis:

Para el año 2025, la interacción con los grupos de interés, estará en una situación BUENA.

Anexo 31. Juego de Actores. Factor Crítico: Innovación en proyectos y servicios.

FACTOR CRÍTICO: Innovación en proyectos y servicios.

Proyectos o programas emprendidos

PROYECTO	ALCANCE INSTITUCIONAL
1. Capacitaciones al personal.	Dirección Fundación Mónica Uribe Por Amor y profesionales asesores externos.
2. Diversificación de ingresos a partir de la venta de productos artesanales.	Taller Por Amor de la Fundación Mónica Uribe Por Amor.

Proyectos o programas planeados.

1. Incursionar en el sector académico y empresarial con el servicio de capacitaciones.	Universidades, empresas y Fundación Mónica Uribe Por Amor.
2. Prestar el servicio de estimulación temprana en guarderías y empresas.	Docentes Fundación Mónica Uribe Por Amor.
3. Prestación de servicios a las cajas de compensación para atender usuarios.	Comfama, Comfenalco y Dirección Fundación Mónica Uribe Por Amor.

Amenazas

Que no se llegue a un acuerdo con las cajas de compensación.

Que no se llegue a un acuerdo con las guarderías y empresas.

Hipótesis:

Para el año 2025, la innovación en proyectos y servicios que se convertirá en el principal atributo de éxito de la Fundación, estará en una situación BUENA.

Anexo 32. Juego de Actores. Factor Crítico: Relaciones con los medios de comunicación.

FACTOR CRÍTICO: Relaciones con los medios de comunicación.

Proyectos o programas emprendidos

PROYECTO	ALCANCE INSTITUCIONAL
1. Creación del área dedicada a fortalecer la comunicación en las redes sociales virtuales.	Dirección y Comunicaciones Fundación Mónica Uribe Por Amor.
2. Relación constante con radio, televisión y medios impresos para tratar temas sobre la Espina Bífida y su prevención.	Telemedellín, Cosmovisión, Radio Bolivariana, Q'hubo, Vivir en el Poblado y Dirección Mónica Uribe Por Amor.
3. Cooperación para difundir y promocionar la carrera recreativa y el mes de la Espina Bífida.	Telemedellín, Cosmovisión,, Teleantioquia, Televida y Canal U. Radio Bolivariana y Dirección Mónica Uribe Por Amor, medios impresos.

Proyectos o programas planeados (a futuro).

1. Comercial de ácido fólico en cine.	Cinevisión y Dirección Fundación Mónica Uribe Por Amor.
2. Promoción en televisión.	Dirección y Comunicaciones Fundación Mónica Uribe Por Amor y canales regionales.
3. Publicidad en ascensores y hospitales.	Enmedios y Dirección y Comunicaciones Fundación Mónica Uribe Por Amor.

Amenazas

No lograr un acuerdo económico.

Los medio buscan noticias impactantes que generen interés.

Falta de contactos.

Hipótesis:

Para el año 2025, la relación con los medios de comunicación, estará en una situación EXCELENTE.

Anexo 33. Juego de Actores. Factor Crítico: Alianzas estratégicas.

FACTOR CRÍTICO: Alianzas estratégicas.

Proyectos o programas emprendidos

PROYECTO	ALCANCE INSTITUCIONAL
1. Participación en la Mesa de Discapacidad.	Mesa de Discapacidad de la Federación Antioqueña de ONG y Dirección Fundación Mónica Uribe Por Amor.
2. Interacción con las Fundaciones Ada, Sofía Pérez de Soto, y Fraternidad Medellín.	Dirección Fundación Mónica Uribe Por Amor.
3. Teleconferencia semanal con fundaciones a nivel internacional que trabajan la discapacidad.	RENAPRED y Dirección Fundación Mónica Uribe Por Amor.

Proyectos o programas planeados

1. Alianza de cooperación entre las fundaciones pertenecientes a la Mesa de Discapacidad.	Mesa de Discapacidad de la Federación Antioqueña de ONG y Dirección Fundación Mónica Uribe Por Amor.
2. Empresas privadas que apadrinen programas de la Fundación.	Empresas del sector privado y Dirección Fundación Mónica Uribe Por Amor.
3. Buscar fundaciones internacionales acordes al perfil de la Fundación.	Dirección Fundación Mónica Uribe Por Amor.

Amenazas

Creación de fundaciones por parte de empresas.

Que no se genere voluntad entre las partes.

Hipótesis:

Para el año 2025, las alianzas estratégicas que serán una oportunidad para la consecución de nuevos recursos, estará en una situación BUENA.

Anexo 34. Matriz PEEA.

Fortaleza del sector	Puntaje	Total	Promedio
Utilización de los recursos	5		
Facilidad para entrar en el mercado	6	16	5.33
Eficiencia administrativa	5		
Estabilidad ambiental			
Barreras para entrar al mercado	-5		
Presión de la competencia	-4	-11	-3.66
Facilidad para salir del mercado	-2		
Fortaleza financiera			
Inversión	4.5		
Endeudamiento	5	12.5	4.16
Capital de trabajo	3		
Ventaja competitiva			
Clima organizacional	-2		
Administración de la información	-3	-6	-2
Calidad del producto	-1		

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 35. Entrevista Sandra Bowers

Empezó trabajando en la agencia de cooperación e inversión que es de la alcaldía y la gobernación. Es una alianza entre la alcaldía, la gobernación, empresas públicas y empresas varias. La agencia es la encargada de traer la cooperación internacional para los proyectos de Medellín y el Área Metropolitana.

fue consultora de cooperación encargada del proyecto de bilingüismo de la ciudad. También buscaba cooperación para otros proyectos de la alcaldía en Estados Unidos y el Reino Unido.

Hizo unos cursos de marco lógico y después empezó a trabajar en la Fundación Concreto para traer cooperación internacional formulando los proyectos en marco lógico.

El problema con la cooperación internacional es que Colombia ya no es prioridad porque dejó de tener un alto índice de violencia además de que fue declarado un país en vía de desarrollo y no un país del tercer mundo. La cooperación está más enfocada a otras áreas que son de alto riesgo. Después de esto todo el mapa de cooperación cambió. Sin embargo todavía hay fundaciones que donan a Colombia pero ya no es la prioridad que era antes debido a la violencia.

El problema que ella vio con la fundación Concreto fue que, para pedir cooperación internacional, además de necesitar a una persona que sepa cómo formular los proyectos, toda la parte financiera y administrativa debe estar claramente establecida. El problema de muchas fundaciones es que por ejemplo que la contabilidad no se maneja computarizada y esas son las cosas que les gusta rastrear a los donantes. Ellos quieren ver resultados, mirar la contabilidad, hacer un seguimiento de en qué se gastan la plata. Por ejemplo la cooperación italiana se fija mucho en los salarios de los empleados, buscando que sean justos. Entonces hay que tener una estructura definida de la fundación para mostrarle a los cooperantes que es una organización sólida, porque es mucha la plata que ellos van a donar y necesitan saber que efectivamente eso está teniendo un impacto, por eso es muy importante mostrarles resultados.

Las fundaciones como Bill Gates que tienen como objetivo donar plata claramente son las más atractivas, por lo que todo el mundo aplica. Pero es más fácil escoger fondos más pequeños u otros cooperantes más pequeños y tratar de hacer contacto con ellos personalmente, invitándolos a conocer el proyecto de la fundación a ver si están interesados. Eso puede ayudar mucho porque ya no es una aplicación que va a una base de datos de 8.000 aplicaciones sino que se tiene un contacto con una persona.

Para empezar una cooperación internacional la fundación Concreto lo que hizo fue buscar fundaciones y organizaciones en España que tuvieran el mismo enfoque de la Fundación, que era mediante recreación formar valores en los niños de los barrios menos favorecidos para que no se dediquen a hacer cosas malas en la calle.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

En la Fundación Concreto no logró a solicitar cooperación internacional porque en los primeros intentos cuando empezó a estructurar los proyectos vio que la parte de contabilidad se manejaba en Excel, lo que significaba que no era rastreable para los donantes, además empezó a encontrar fallas administrativas que no permitían seguir con los procesos, como que no existía una estructura organizacional ni estructura salarial. Estuvo 2 años dedicada por completo a montar la contabilidad en SAP, un sistema rastreable, a organizar la parte de gestión humana y la estructura salarial.

Cuando trabajaba en la alcaldía era la encargada de hacer las licitaciones para su proyecto entonces escribía los pliegos de condiciones y evaluaba a las organizaciones que se presentaban.

Cuando una organización no cumplía los requisitos para las licitaciones lo que hacían eran uniones temporales con otra entidad o alguna alianza. Por ejemplo para 1.000 metros cuadrados de infraestructura se hacía alguna alianza con una entidad que tuviera esa facilidad. Eso es lo que hacen la mayoría de las fundaciones, quienes se postulan son o las fundaciones más grandes que tienen todos sus recursos o muchas uniones temporales porque así completan los requisitos que no tienen.

Hacer una unión temporal no es tan fácil porque se debe encontrar una entidad con la que exista confianza y se pueda trabajar. Entonces, digamos que la unión temporal se gana la licitación, por ende los que hacen parte de esta están obligados a cumplir con los términos y manejar los recursos. Cuando es una negociación con una entidad por ejemplo para el tema de espacios, se puede hacer un alquiler.

Una cosa que se puede empezar a hacer es buscar empresas grandes en Medellín o en Colombia, porque también hay muchas empresas que aportan a proyectos. Se podría empezar por ahí porque la cooperación internacional es algo muy atractivo por la cantidad de plata, pero es algo mucho más difícil. Hay fundaciones en Colombia que su función es apoyar proyectos colombianos.

Cuando trabajaba en la alcaldía ella escribía los requisitos de las licitaciones. Pero reconoce que a veces hay licitaciones mal escritas, que no tienen idea qué están pidiendo porque no saben que va a aportar.

Hacer parte de las Mesas Permanentes de Trabajo es bueno porque todas las organizaciones dominan el mismo tema y se conocen entre sí entonces sabrían con quién se podrían aliar y ofrecer servicios que se complementen.

La fundación Concreto nació por una necesidad humana que vieron los dueños con los hijos de los trabajadores. Siempre se centró mucho en los niños y la parte administrativa estaba muy descuidada. Creció mucho pero no tenía estrategias establecidas con los grupos de interés. Por ejemplo, con los socios había una reunión al año. Las decisiones las tomaba básicamente el director o por teléfono llamaban a alguno de los socios. Lo que empezaron a hacer fueron reuniones mensuales con ellos donde se tocaban todos los temas, y las decisiones se tomaban en consenso de los socios. Funcionó mucho porque surgió una propuesta sobre un proyecto de costos. Anteriormente

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

lo que se hacía era que lo que la fundación necesitara ellos lo giraban, entonces se hizo fue un presupuesto mensual y anual y ellos se comprometieron a dar la plata.

Al principio tenían plan padrino únicamente con los empleados de Concreto y casi nadie lo conocía, pero se hicieron un montón de campañas y se logró que les dedujeran la el aporte de nómina y de esta forma duplicaron los ingresos mensuales. Además había un plan donde las fundaciones apadrinaban grupos de niños. Por decir, el proyecto con los niños costaba tres millones de pesos anuales por grupo, entonces una fundación apadrinaba dos grupos y daba seis millones de pesos al año. A estas fundaciones se les presentaban informes con fotos y ejecución financiera.

Tenían una sociedad con Berta Martínez Jaramillo que es una fundación que se dedica a construir casas en la Cruz y ellos pagaban por talleres para los niños de ese barrio.

La cooperación es difícil cuando es una empresa como Concreto. Por ejemplo ella habló con el presidente del Banco Interamericano de Desarrollo y le pidió cooperación y el le dijo que ellos deberían estar construyendo carreteras hasta el fin del mundo para la gente, por ser la empresa más grande de construcción de Colombia, entonces le resultaba muy difícil por la percepción de las personas.

La Fundación hacía talleres con los niños que estuvieran en vulnerabilidad de la violencia y la pobreza, con la intención de formarlos en valores. No es fácil por lo que implica sacar los indicadores de gestión de cómo estás formando niños en valores. Esto fue un inconveniente para formular proyectos de cooperación internacional porque se pueden mostrar cifras pero es muy complicado concretar indicadores.

No vendían servicios ni buscaban otros ingresos. Lo único que hacían eran las licitaciones con la alcaldía, algunas en uniones temporales. Los ingresos los usaban para hacer mas talleres para los niños o mejorar la calidad de la comida que ya tenían.

Anteriormente trabajó como voluntaria en una fundación donde el director era sicólogo, entonces como un ingreso adicional habían pensado ofrecer consultas psicológicas para niños que fueran pagas.

Existen muchas formas como la Fundación Mónica Uribe Por Amor podría incrementar la fuente de sus ingresos. Por ejemplo, debería ofrecer el servicio de estimulación temprana a cualquier mamá, armando grupos en el Estadio, Laureles y así no tendrían que invertir en nada más que en publicidad para el servicio. Podrían conseguir financiación para promocionarse en diferentes colegios hablar de la enfermedad. Lograr que los conozcan para poder presentar el programa del plan padrino.

La esposa de Alonso Salazar trabajaba en los jardines de primera infancia y su principal idea era que los niños tienen la mayor cantidad de problemas porque no cuentan con la nutrición adecuada desde que nacen ni desde que la mamá está en embarazo entonces para ellos la estimulación temprana y que tuvieran buena alimentación era vital. De pronto conseguir a alguien y presentarles lo que hace la Fundación para lograr hacer una alianza con ellos.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

También se le podría plantear a la alcaldía el proyecto del ácido fólico y cómo se puede prevenir a las mamás. Buscar que le paguen a la Fundación por ir a dar la información y enseñar cómo se toma, además de mostrar los beneficios.

Otra forma sería montar un proyecto entre las instituciones de la Mesa de Discapacidad e ir a presentarlo a la alcaldía porque cada que ellos van a construir el plan de desarrollo tienen en cuenta las necesidades del municipio.

Crear alianzas con alguna entidad que pagara por esas conferencias y por la información del ácido fólico. Buscar entidades privadas como empresas. Por ejemplo ISA y Ecopetrol que a veces financian proyectos.

Acción social es la agencia de cooperación de la presidencia de la república y manejan todos los temas. Construir una presentación sólida de la fundación con cifras, explicando lo que hacen y decir que son la única en el país que atienden específicamente la espina bífida.

La Fundación debe revisar bien como tramitan las licitaciones para ver si se diligencian como es.

Equus hace terapia con Caballos y la venden cara. Además tiene proyectos sociales donde hacen la terapia para niños que no la pueden pagar. Estaban ofreciendo ese servicio para empresas, donde a través de terapia con animales fortalecían el liderazgo y el trabajo en equipo.

Muchas de las empresas que salen en el listado de 50 mejores empresas para trabajar tienen guardería para los hijos de las trabajadoras, entonces se les podría ofrecer el servicio de estimulación temprana.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 36. Entrevista Arturo Velásquez

Rotario y vive en Los Ángeles, California, Estados Unidos.

Miembro de Rotary International desde el 2007 donde han desarrollado proyectos de ayuda social a nivel local e internacional a través de diferentes fundaciones y organizaciones sin ánimo de lucro.

Hace 7 años empezaron con Rotary International a trabajar en diferentes aspectos y al trabajar en proyectos logran ayudar a diferentes fundaciones y así empiezan a conocer más instituciones.

Rotary es una institución internacional que tiene más de 1 millón de miembros, más que todo ejecutivos a nivel mundial y personas con liderazgo en las comunidades, donde se trabajan causas a nivel local e internacional. Se hace a través de clubes en cada ciudad donde cada uno es autónomo de hacer sus proyectos según la causa que quieran tomar. El club de él en los Ángeles cada año van a un país diferente a realizar proyectos. Este año estuvieron en Colombia y el próximo va a ser en Guatemala, así cada año toman un país diferente.

Lo que hacen con las fundaciones muchas veces es sólo apoyo financiero para proyectos, es decir, recolección de fondos. Otras veces no es sólo dinero, sino que los miembros también tienen que trabajar activamente en los eventos y actividades de las organizaciones. Es una combinación a veces.

Por lo general a través de Rotary trabajan más fácil con fundaciones porque para que califique un proyecto debe ser autosostenible en el futuro, por eso es más fácil cuando una fundación ya está funcionando y tiene una trayectoria porque la idea es que los fondos que donen se vean reflejados en los años, no que vaya a ser un riesgo y de pronto se vaya a acabar el proyecto.

Es muy difícil en el mundo de las fundaciones cuando hay recursos tan limitados y no hay una política de verdad por parte del gobierno de incentivar a los ciudadanos a dar, a menos que sea una fundación de una compañía que tiene muchos recursos y un porcentaje de las utilidades dedicado sólo a esos proyectos. Para una fundación independiente es muy difícil subsistir a menos que se hagan alianzas como con Rotary. Si una fundación no tiene esa cooperación es muy difícil que sobreviva.

A veces también es una falta de coordinación de las fundaciones, muchas están atacando el mismo problema pero cada una por sus propios medios, entonces dividen los recursos y muchas veces no de la mejor manera ni de la forma más efectiva. Lo que deberían hacer es unir fuerzas.

De alguna manera es importante que se pudiera hacer una base de datos donde estuvieran todas las fundaciones con los respectivos objetivos a nivel nacional y local para así ayudar a canalizar recursos. Si son varias fundaciones que hacen lo mismo podrían unir fuerzas porque al fin y al cabo todo esto es de contactos, entonces el que los conozca

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

es el que va a traer el capital. Con esto se podrían depurar las fundaciones que ayuden realmente a la comunidad. De esta manera es fácil presentar planes concretos y recibir ayuda del gobierno.

Por otro lado sería muy útil tener un ranking de fundaciones para que la gente sepa a qué fundaciones les está donando dinero y conozcan su legitimidad. Porque existen muchas instituciones que son ficticias y que las crea gente que quiere vivir de eso sin de verdad prestar ninguna ayuda. Sería bueno para que la gente tenga una transparencia sobre donde está donando su dinero.

El modelo es que las fundaciones tienen que ser autosostenibles y la idea es llegar a eso, llegar a una forma donde generen recursos para que no tengan que depender. No es conveniente que dependan de una persona o una sola actividad, sino que busquen formas de generar ingresos de otra manera. Es la forma más viable para que subsistan. Tienen que ser autosuficientes.

Deben poder tratar de generar esos mercados para incentivar a la gente de manera que al comprarle a una fundación tenga una retribución a nivel tributario. Para esto debe haber una concertación a través del gobierno.

Lo importante de las organizaciones es que se sigan mostrando a nivel internacional.

En cuanto a cooperación, por ejemplo un miembro del club conoce a un joven que fue a Nicaragua y está trabajando con el tema de la espina bífida y lograron con Canadá que les dieran doscientos cincuenta mil dólares y la Fundación de Bill Gates le dio otros doscientos cincuenta mil dólares para un proyecto que consiste en darle ácido fólico a las mujeres a través de un arroz especial. Se enfocaron y lograron mucha plata a través de esas alianzas. Claro que se debe aclarar que es un proyecto a nivel nacional. Tiene un alcance diferente pero lo importante es que la ayuda está. Tan sólo es mirar internacionalmente que organismos pueden brindar cooperación.

Las amenazas de las fundaciones son los recursos limitados que a su vez dependen de las economías. Cuando uno depende del hecho que a la gente le esté yendo bien o mal económicamente es muy duro. Por esto es necesario tener un modelo de negocio que se complemente con las actividades que hacen las organizaciones.

El problema de la parte social es que a veces hay temas que toman prelación en las personas por la prensa, y las redes sociales, entonces los recursos se pueden ir a fundaciones específicas porque es lo que está de moda. Por ejemplo el Ice Bucket Challenge que es una fundación que generaba sólo dos millones de dólares al año en recursos y ahora más de ciento veinte millones de dólares, entonces eso quita mucho recursos. Es decir, por un lado es bueno porque mucha gente que no ha donado lo está haciendo, pero lo negativo es que hay muchas personas que a lo mejor donan a otras causas y le están quitando las donaciones a esas causas. Entonces si es una causa del momento puede quitar recursos a las demás. Ahí está el problema social.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 37. Entrevista Elisa María Restrepo

Hace parte de la junta de 3 fundaciones. Es cercana a ellas porque piensa que tiene que devolverle a la vida todo lo que le ha dado.

Los principales retos que afrontan las organizaciones sin ánimo de lucro son:

- Mercadeo social, porque cuando uno le pide ayuda a las personas sin dar nada a cambio se vuelve un reto.
- Que lo social sea una empresa y se vea como una empresa, porque tienen la responsabilidad de generar utilidades, excedentes o ser sostenibles si no generan excedentes. Una organización sin ánimo de lucro tiene que manejarse como empresa y tener claro que tienen que tener un rendimiento, ser productivos y más que las empresas porque los rendimientos son humanos y sociales. En lo social no se admiten reprocesos ni perder.
- Ser bien eficientes con el poco recurso que se maneja. Ser bien efectivos con las fundaciones y tener exactamente lo que se debe tener. Buscar las mejores prácticas administrativas, ser finos en el sentido de ofrecer las mejores ofertas comerciales dentro de lo que manejan, tener una visión de mercadeo completa. No por se fundación ser mediocres ni dejar de manejar indicadores.
- La cooperación. Las organizaciones están tratando de incursionar en la financiación de proyectos. Para esto es necesario que las directoras hablen ese lenguaje. Tienen que hacerse conocer ante el mundo. Para eso los directores deben ser abiertos al mundo, bilingües y que sepan de proyectos.
- Las fundaciones deben ser eficientes administrativamente, para esto deben tener el personal competente, no por ser fundaciones tener salarios inferiores al promedio. Al igual que en una empresa debe haber personal con excelentes competencias del ser, del saber y del hacer. En estos momento están haciendo procesos de selección rigurosos donde buscan ofrecer buenos salarios. Es preferible tener poquitas personas con tal de que sean buenas y bien remuneradas. Deben retener al personal. Deben tener una estructura con todo el nivel de competencias.

En cuanto a las oportunidades:

- Las fundaciones amigas podrían hacer algo que en la administración se llama centro de servicios compartidos que consiste en reunir las mejores prácticas en contabilidad, centro de gestión humana, y homologarlo para todas las fundaciones. Es una estructura más eficiente, donde se racionalizan recursos y se aumenta la productividad. Hacer centros de servicios compartidos en lo contable, gestión humana, procesos de selección y en las compras. Eso es innovación y tecnología a nivel de fundación. Hasta legalmente se podría hacer con un asesor jurídico. Con esto los procesos se agilizan y se aprende de las buenas prácticas de las demás. En la parte de mercadeo, se podría hacer un centro de acompañamiento que irradie a varias fundaciones. En conclusión es unirse para hacer procesos repetitivos y estandarizados.
- En cooperación internacional también es un mundo por aprender y se pueden hacer esfuerzos aunados. Aprender a hacer proyectos internacionales.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Las amenazas son principalmente:

- Primero a nivel de impuestos. Las fundaciones viven de donaciones, y cada vez la DIAN busca aumentarle los impuestos a estos dineros que son tan cuidados para los beneficios de los usuarios. La gente ayuda y las organizaciones reciben pero por otro lado el gravamen y demás impuestos les sacan más plata. Más bien que revisen bien que fundaciones hay porque existen organizaciones que las crean para hacer lavado de activos, y no debe ser que unas paguen por otras.
- Segundo es que por falta de estructura administrativa las fundaciones se quiebran y no presten el servicio con la calidad y la eficiencia que deben prestarse.
- Tercero, la gente muchas veces aspira a trabajar en las grandes empresas y a veces cuando a profesionales buenos se les ofrecen cargos en las fundaciones, por bueno que sea el salario, no les es tan atractivo porque no es la gran empresa. Esto implica un reto para las fundaciones, porque hay que darles visibilidad ya que no se conocen suficiente en el medio.
- Una amenaza es la falta de mercadeo y de visibilidad de las fundaciones. Las universidades con los comunicadores sociales y con la gente de mercadeo les tienen que dar más elementos para que les ayuden a ser más visibles, porque cuando se hacen visibles, la gente ayuda y es una forma muy real para ayudar. Se debe fortalecer a los comunicadores para que visibilicen las fundaciones hacia el mundo y hacia la gran empresa.
- Otra amenaza es que todo el mundo está pidiendo y tanta gente pidiendo se enreda. Tienen que mirar el mercado que nicho atacar. En el mundo hay mucha gente que ayuda, pero las fundaciones se deben mostrar ante el mundo. Pero deben buscar cómo porque no es su fuerte. Hay 2 o 3 empresas que ayudan y todo el mundo le car a pedir cooperación. Tienen que buscar en el mundo como llevar los proyectos, se les debe enseñar a las organizaciones a llevar los proyectos a nivel internacional. No se pueden tocar los ahorros que se tienen porque se va a desangrar. Por el contrario los deben dejar produciendo o multiplicarlos en proyectos, no tocarlos para el día a día del funcionamiento porque es un error muy grande. Se deben llenar de proyectos, se debe tener en cada fundación una unidad de cooperación internacional.
- La sostenibilidad a largo plazo de esas fundaciones es una gran amenaza.

Las organizaciones no saben pedir internacionalmente. Sabiendo solicitar internacionalmente y tocando puertas con los proyectos existe cooperación que cofinancie, porque no es que regalen la plata, los regalos para las fundaciones llevan a que estas no luchen. Siempre al tocar puertas es cofinanciar un proyecto mostrando resultados. Hasta el momento se han hecho cosas muy lindas pero las organizaciones pueden crecer mucho más.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 38. Entrevista Sonia Uribe.

Todas las actividades que se la hacen a los usuarios se desarrollan dentro de la Fundación, excepto hidroterapia, y parte de iniciación deportiva y habilidades motrices que se desarrollan en la unidad deportiva Atanasio Girardot.

Cada programa de formación cuesta \$1.800.000 mensual donde están incluidos los materiales que se les brindan a los niños, la infraestructura y los docentes.

Antes la fundación se gastaba entre cinco y siete millones en comprar insumos para el cuidado de los niños. Entre los insumos había catéteres, pañales, jabón antibacterial, guantes, etc. Ya les enseñaron a las mamás a poner tutelas en vista de que se quedaron sin plata por el incremento que han tenido en la cantidad de ingresos.

En cuanto a las sillas de ruedas las consigue donadas con unos rotarios de los Ángeles, pero a la Fundación le toca pagar el transporte. A ciertas familias, dependiendo del estrato, les cobran hasta \$60.000 . En caso de necesitar cambio de silla piden la vieja a cambio de la nueva. En el caso en el que el usuario se muera, las mamás las devuelven a la Fundación.

Ella tiene como objetivo a largo plazo buscar involucrar a empresas privadas en el plan padrino.

Pertenecer a federaciones internacionales como IFSBH le da a la Fundación reconocimiento, pero no beneficios. También pertenecen a la Federación Antioqueña de ONG's. Son 102 organizaciones agremiadas que se reúnen una vez al mes. En las reuniones revisan la política pública de discapacidad y estudian que nuevos proyectos hay para todas o concursos. Las organizaciones están clasificadas por mesas. Pertenecen a la Mesa de Discapacidad.

Hay fundaciones muy unidas. Por ejemplo el hospital San Vicente de Paul tiene el plan triángulo que es una alianza con niños que nacen con espina bífida. El Hospital Bolivariana, cada que diagnostican un bebé con espina bífida, lo mandan a la Fundación.

Con Laboratorios Laproff están haciendo la campaña preventiva con ácido fólico. No tienen alianzas con empresas privadas porque a ellas no les interesa.

En lo relacionado con la cooperación nacional e internacional han intentado aplicar a proyectos unas cinco o seis veces con la Fundación Bill y Melinda Gates. Llenan los formularios pero nunca reciben respuesta. También han buscado proyectos con la Fundación Orange. Cuentan con el apoyo de una fundación de Holanda que se llama la Lilliane Fond.

Tienen varias fuentes de ingresos. Hay recursos que son con destino específico como los de los proyectos. De los ingresos provenientes de eventos o donaciones pueden disponer de ellos para gastos de la Fundación o para un proyecto que no se haya podido realizar. Tienen capitalizados seis meses.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Están buscando ofrecerle los servicios de estimulación y programas de motricidad a Comfama y Comfenalco, pero no han logrado llegar a un acuerdo. La Fundación recibe anualmente 15 mil pesos por niño.

Para las licitaciones del gobierno todas las fundaciones tienen que tener unas adecuaciones especiales y un persona específico. Les dan el contrato por 18 meses. En los casos de contratación con el gobierno que ella conoce, después del tiempo inicial, no les renueven el contrato y les quitan el servicio. Todas las adecuaciones realizadas de infraestructura no se libran con el pago de la licitación y en realidad es un requerimiento muchas veces innecesario para las fundaciones. Con los programas de la Fundación puede cumplir con las adecuaciones, pero no le garantizan sino 6, 12 o 18 meses y después vuelve a quedar sin contrato y con un gasto adicional.

De 19 fundaciones que pertenecen a la Mesa de Discapacidad, sólo tienen contrato con el estado Álamos y el Comité. Ecosesa tenía pero ya se lo quitaron.

Actualmente en la Mesa están reconstruyendo y analizando las políticas públicas de discapacidad para llevar al Concejo.

Hace dos años la alcaldía sacó un formato donde tienen que ingresar a todas las personas en situación de discapacidad para censarlas. En este aspecto, el departamento de Colombia más atrasado es Antioquia. Entonces la Mesa de Discapacidad se reunió en la Fundación para hablar con la persona que tenía la información del censo y empezar a hacer el registro. Llamaron a la alcaldía para que fueran y los capacitaran, argumentando que querían censar los niños para meterlos en la base de datos.

Fue la persona encargada de la alcaldía que los iba a capacitar. Estaba todo el personal reunido en la sala de cómputo y la niña no sabía responder muchas preguntas. El personal de la Fundación se dio cuenta que estaban censando mal, porque sólo se podía escoger una opción en el campo de discapacidad cuando en realidad al niño le aplicaban más de una. El censo de cada usuario se demora alrededor de dos horas y media.

La Fundación tuvo que empezar a cobrar mensualidad debido al incremento en el número de ingresos, pero la directora puso una condición y es que no se puede salir ningún niño por falta de pago. A los niños que no son capaces de pagar, la Fundación les brinda ayuda, y como la Fundación visita a los niños, entonces conocen su condición.

El estudio de la familia lo tienen muy claro y tener esa información bien definida es básica para el buen desempeño de la entidad. Un ingreso de una familia se demora más o menos tres horas.

Para una persona acceder al subsidio de discapacidad es muy difícil. Estuvieron reunidos con los encargados de la alcaldía precisamente por eso, para discutir posibilidades sobre como acceder a este. Ese subsidio dicen que te lo dan, pero la mamá tiene que ir a registrar el niño o a la persona en situación de discapacidad y dar los datos. Después entran a una base de datos donde los tienen que ir a visitar para ver si en realidad existe la necesidad, pero entre el registro y la visita se puede demorar uno o dos años. El

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

problema es que ese subsidio de discapacidad solamente es en Medellín, y los usuarios de la Fundación son muy poquitos de Medellín. Son más que todo de Itagüí, Bello, la Estrella y Niquía. La alcaldía tiene un presupuesto para este subsidio por comunas, entonces por decir la comuna 12 tiene asignada cierta cantidad de plata. Ese presupuesto después de visitar la familia y decirle que si están aptos, tienen sólo un requisito: que asistan a un programa de habilitación (cuando nacen con la discapacidad) o rehabilitación (cuando adquieren la discapacidad). La Fundación Mónica Uribe Por Amor habilita, porque la espina bífida no se adquiere con el tiempo, sino que es una discapacidad con la que se nace.

Este requisito les exige que tienen que ir a un lugar como el Inder, las cajas de compensación o una fundación donde les den el certificado de asistencia. La Fundación no lo da si de verdad no asisten.

Entonces fueron a la alcaldía porque tienen muchos niños que no están recibiendo el subsidio. Pudo hablar con la encargada y le dijo que fue que se les acabó el presupuesto, y que sólo tenían para la comuna 11. En esa comuna es donde está ubicada la Fundación, pero como los niños no viven ahí no tienen derecho al subsidio.

Desafortunadamente no hay una estadística sobre la espina bífida. Ella no se atreve a asegurar que haya más personas con espina bífida o que están naciendo muchos más niños, ya que no hay como respaldar ese argumento, pero si puede decir que a la Fundación la conocen más. La diferencia es que antes las personas con esta discapacidad no sabían a donde ir.

En el Hospital San Vicente De Paúl los conocen, en el Pablo Tobón Uribe los conocen, en la Clínica Bolivariana los conocen y los tienen en muy buenas referencias. Si preguntan en la Clínica de las Vegas también los conocen. Entonces lo que pasa es que ya la gente sabe que hay una institución que atiende personas con espina bífida y saben de la seriedad de los programas que hacen. Hace cuatro años nunca llegaba una madre gestante. Ya les hacen la ecografía y los remiten inmediatamente a la Fundación.

El 40% de los usuarios son niños menores de 5 años. Le preocupa demasiado que le esté creciendo la población, pero también da gracias que le esté llegando una población de bebés y no una población de grandes, porque empezar el proceso con un niño de 12 años nunca va a alcanzar lo mismo que con un bebé.

Los niños que nacieron en la fundación no tienen límites. Le preocupa es cómo va a tener la capacidad para albergarlos a todos.

La mayoría de la población de la fundación es de estratos 1, 2 y 3 por tres razones:

- La más clara es que el estrato alto planifica el embarazo el 95% de las veces. Las personas se casan, viven la etapa de recién casados, y cuando llega el momento, empiezan a buscar bebé. Esa es la mentalidad del estrato alto. Entonces lo primero que hace la mujer es ir donde el ginecólogo y le dice que quiere empezar a buscar bebé, entonces le manda unos exámenes y unos multivitamínicos que tienen ácido fólico. Para el estrato bajo, el embarazo es una condición normal, no

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

lo planifican ni toman vitaminas, únicamente llega. El consumo del ácido fólico es lo que ayuda a prevenir en un 70% que el feto vaya a nacer con espina bífida.

- Estrato alto aborta los bebés con espina bífida. En estrato bajo sólo hacen dos ecografías. Una en el primer trimestre y la otra en el último trimestre. Cuando hacen la primera, que no es una ecografía de tercer nivel sino una simple, tiene que ser demasiado bueno el médico o demasiado grande la malformación para que la detecten. Esa malformación se detecta fácil en una ecografía de tercer nivel. En estratos bajos les detectan a las mamás que el bebé vienen con espina bífida al séptimo o al octavo mes. En estratos altos las mamás hacen ecografías más o menos mensuales. Por hay al tercer o cuarto mes les detectan la espina bífida, y dicho por un médico de medicina fetal, la mayoría los aborta.
- La última razón no es tanto pero también influye. Una dieta balanceada en los alimentos que tienen ácido fólico y en la fortificación. El estrato bajo come peor que el alto y la forma de cocción de los alimentos que ellos utilizan también reduce la presencia del ácido fólico existente en los alimentos.

Toda la información que tienen de la espina bífida ha sido comunicada a la comunidad físicamente a través de un brochure. Tienen un cuadernillo diseñado con toda la información, pero no han terminado el proyecto por falta de tiempo y plata.

El taller recibe el 1% de bonificación por ventas de tarjetas. Las personas directamente vinculadas a este son dos.

La persona encargada de hacer los proyector para la Fundación recibe una bonificación del 1% por cada proyecto nuevo.

Anexo 39. Entrevista Rubén Darío Botero.

Los retos a los que se enfrentan las organizaciones son dos principalmente.

Lo primero es que puedan ser autosostenibles, porque esas organizaciones no pueden vivir siempre de la "ponchera". Si bien es cierto que estas entidades no van a generar unas grandes utilidades pero si generar unos excedentes que les permitan no solamente sostenerse sino crecer. Esa es la única forma en que pueden mantenerse y prestar la misión para la cual fue creada. Ese es el principal reto.

Lo otro es que tengan un servicio diferenciados, es decir, con un altísimo valor agregado. No esas cosas de caridad que la gente diga que aunque sea malo es gratis, por el contrario tiene que ser de muy alta calidad y con una buena diferenciación.

El problema de estas instituciones es que muchas de ellas terminan en una mediocridad muy grande, entonces dicen que como no lo cobran no pueden exigir mucho, lo que termina haciendo a la gente conformista.

El no hablaría de amenazas sino de riesgos. El riesgo es que no se puedan sostener en el tiempo y entonces puedan desaparecer. Esto ocurre por falta de innovación y de creatividad. El problema es ese. Si no se manejan estas instituciones siendo muy creativo y tratando de ir un poco más allá de lo que dice exclusivamente la misión es lo que las haces desaparecer.

Una cosa es el tema de recursos y otra es darse a conocer. Aunque en la realidad ambas cosas van muy amarradas.

Por un lado, prestar un servicio de una excelente calidad, eso es lo más importante. Cuando se presta un servicio excelente, eso solo va generando como una ola y todo el mundo lo va conociendo, entonces hay que trabajar mucho con la excelencia.

Se debe cuidar mucho la imagen, como cualquier empresa privada. No deben cometer errores. No porque es una organización sin ánimo de lucro entonces se pueden cometer errores. Y deben manejar mucho el relacionamiento con todos los públicos de interés. Eso es fundamental. Como se va a manejar el relacionamiento con las comunidades, con el estado, con proveedores, con otras organizaciones y con la empresa privada.

Las entidades sin ánimo de lucro se tienen que administrar como una empresa. Deben utilizar criterios muy empresariales. Formular plan estratégico a cinco, diez y quince años. No pueden ser cortoplacistas, sino considerar un horizonte de tiempo.

Las oportunidades no están relacionadas con los entornos económicos, sociales o legales. Las oportunidades no consisten en mirar la viabilidad de un negocio desde lo técnico, ambiental, organizacional o legal. Las oportunidades son oportunidades de negocio. Si bien es cierto, estamos en una sociedad que tiene muchos problemas y con una población muy desprotegida. Entonces uno diría que este hecho da muchas

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

oportunidades para la fundación, porque si hay muchas personas desprotegidas, según el objeto social de la fundación, hay mucha más oportunidad de poderles ayudar.

El asunto es que eso solo no es suficiente, porque aparte de tener las personas desprotegidas, debo tener los recursos para poderles ayudar o socorrer. Esos recursos, inicialmente pueden provenir de auxilios, pero a medida que la organización o la fundación empiece a crecer tiene que generar sus propios recursos. Por ejemplo la Fundación San Vicente, que al principio sacaba de la "ponchera" y decían que el hospital estaba a punto de quebrarse por lo que iban a tener que cerrar las puertas. Hasta que ellos mismos se dieron cuenta que tenían que ser autosostenibles, por lo que hoy en día tienen una organización muy grande, donde ellos mismos producen muchas cosas y venden muchas cosas y generan sus propios recursos.

Entonces eso lo tienen que hacer todos, no importa si se trabaja con niños huérfanos, desplazados por la guerra, ancianos o con la causa que sea. Siempre van a tener que poder generar sus propios recursos.

El piensa que todas las fundaciones tienen que tener esa combinación, entre lo que es una empresa privada y la fundación como tal. Es decir, tener el pensamiento de generar recursos y ser muy competitivo, de manera que lo que se venda como servicio o como producto físico lo acepte el mercado. Pero el propósito es que esos ingresos entren y sostengan la fundación.

En el mundo hacia allá van todas estas entidades, porque los que están dando la semilla para que se cree la fundación están exigiendo en tres, cinco o diez años que tenga la capacidad de generar los propios recursos para sostenerse. Es decir, lo sostienen un tiempo y luego cuando estén como una fundación más grande y caminando sola, lo sueltan y ayudan a otra fundación. Una fundación debe aprender a caminar sola, ese es el sentido de estas fundaciones y organizaciones sin ánimo de lucro. Es sin ánimo de lucro si, pero con ánimo de tener excedentes y generar utilidades para poderse sostener. No es como cuando las monjitas sacan la ponchera pidiendo ayuda porque tienen un lugar de ancianos. Ya no es cuestión de caridad. Es decirle a la monjita qué sabe hacer para que saque el mejor producto de la ciudad y los venda para que con eso logre sostener su hogar.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 40. Entrevista Fundación Mónica Uribe Por Amor.

Persona Entrevistada: Sonia Uribe López. Directora hace 7 años.

La Fundación cuenta con unas instalaciones con capacidad para atender de 50 a 80 niños al día. Además tiene tres profesoras vinculadas y una por honorarios. Cuenta con 14 personas vinculadas para desarrollar las diferentes actividades que le ofrecen a los usuarios, incluyendo el área administrativa. No cuentan con una línea de ingresos fija. La Fundación cuenta con un taller de tarjetas que funciona como una extensión de la Fundación y se creó principalmente con el fin de darle trabajo las mamás de los usuarios que tienen que estar pendiente de ellos la mayor parte del tiempo, lo que les complica mucho tener un trabajo estable. El taller funciona durante todo el año y se encarga de comprar todos los insumos para hacer las tarjetas y diferentes empaques de papel. En la temporada de navidad las mamás de los usuarios hacen muñecos de diferentes diseños y tamaños. Ellas compran los materiales y hacen el producto y la Fundación les compra el producto terminado. Se factura con IVA, se les hace retención. Las mamás que están en un taller no están en otro para permitir que todas reciban un ingreso. En la actualidad, el taller ya tiene tres objetivos. El primero que es generarle ingresos a las familias y que las madres se sientan útiles. La segunda es dar a conocer la Fundación por medio de los bonos y la tercera es generarle ingresos a la fundación.

La Fundación realiza 3 eventos grandes al año que son el bingo, la carrera recreativa y la noche musical. Esto representa una fuente importante de ingresos. Lo demás recursos provienen de donaciones conformadas por proyectos que se presentan a diferentes empresas y del plan padrino, el cual consiste en que las personas apadrinen a un niño y realice donaciones mensuales para su sostenimiento dentro de la entidad.

El taller vende principalmente bonos de condolencia durante el año. Exhiben sus productos en Marión, Todo en Artes y La Cartolería en San Fernando Plaza.

Una vez a la semana los docentes de la Fundación van a los colegios de los usuarios para hacerle capacitaciones a los docentes, y también van a los salones de clases para hacer juegos con los compañeros con el fin que comprendan las diferencias que tiene un niño con espina bífida.

Las personas que trabajan con las mamás haciendo manualidades son voluntarias, a diferencia de las que trabajan con los niños que si son docentes capacitadas y especializadas.

Los costos más altos de la Fundación están entre los eventos, salidas especiales y los cursos.

Persona entrevistada: Tatiana Barrera. Coordinadora de calidad y proyectos.

El censo de discapacidad apenas está en proceso. El principal problema es que no tienen catalogadas las discapacidades como por ejemplo en física o auditiva. Tampoco

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

distinguen entre una discapacidad adquirida y una congénita, es decir, de nacimiento. Lo único que existe es un rango general de discapacidades físicas.

La discapacidad no se está incrementando, sino que antes se escondía a la persona que la padeciera. Ellos creían que los discapacitados no tenían un proyecto de vida claro. A las personas de estratos sociales altos no les gustaba mostrar hijos discapacitados porque se relacionaba con el tema de religión entonces los escondían.

El tema de las tutelas es un poco complejo. La espina bífida es una de las enfermedades de más alto costo. Entra dentro de la parte legal en las condiciones que menos amparo legal tienen. El POS no incluye nada de insumos médicos que serían las sondas, gasas, guantes, jabón quirúrgico, jabón antibacterial, pañales, etc. En realidad únicamente incluye un 50% de la enfermedad.

A través de la tutela dicen: enfermedad de alto costo en su mayoría estrato 1 y 2. Familia monoparentales, donde quien responde en su mayoría es la mamá. La mamá no labora, por lo que no tiene un ingreso económico. La acción de tutela tiene frutos si da una negativa. El hecho de que la persona a causa del pañal huelga maluco genera rechazo y eso lleva de la mano un proceso psicológico.

Antes se hacía una tutela por cada necesidad. Ahora la hacen integral, donde se involucran insumos médicos, citas con especialistas exentas del copago, aparatos ortopédicos y hasta intervenciones quirúrgicas que el niño necesita.

El primer paso para la tutela es una negativa por parte de la EPS. La Fundación Rasa es la única corporación que hace tutelas específicamente en el área de la salud. La acción de tutela se va para el juzgado y se demora más o menos dos o tres meses yéndoles muy bien. Después de aprobada, la EPS puede decir si sí o si no acata el resultado. La tutela no tiene fecha de caducidad.

Hace 2 meses la Fundación empezó a cobrar el ingreso de los niños. En promedio, semanalmente hay ingresos de 3 niños. Hasta el momento no saben como van a medir la campaña de ácido fólico.

La necesidad de la Fundación de convertirse en IPS nace de la parte económica. Mantener la Fundación es muy costoso, entonces a través de esa transformación que implicaría contratar con otras entidades públicas, se lograría un ingreso considerable. Para hacerlo los cambios que se deberían hacer implican una reestructuración que no se sabe si a fin de cuentas se justifica o no.

El mapa de procesos busca transmitir que lo ideal es que la Fundación sea tan adaptada a todo que no sientan la necesidad de salir. Los usuarios se tienen que preparar para la vida laboral y profesional. El sol representa la comunidad que refuerza los procesos de socialización donde se pueden relacionar y desarrollar como seres humanos. La Fundación hace parte de la comunidad.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

El sistema de gestión de calidad rectifica que todo tiene una razón de ser y demuestra que todo está constituido según lo requerido.

Todo lo estratégico es lo relacionado con la parte administrativa. Es el techo porque es todo lo que abarca la fundación, lo que la direcciona. Son el norte de la institución.

Los misionales son los programas que tienen para los usuarios en este momento.

Con los programas de formación empiezan desde madre gestante. Luego pasa por el plan en casa que son los niños que todavía no pueden venir a la fundación por una condición médica, y de ahí entran al programa de estimulación según la edad y características. No existe límite de edad para salir.

Los programas que ofrece la Fundación están clasificados así:

- Soñadores conformado por 3 grupos que van a la Fundación dos veces a la semana, aunque también tienen el servicio de programa en casa.
 - Estimulación 1: bebés hasta los ocho meses
 - Estimulación 2: bebés de ocho meses a año y medio
 - Estimulación 3: bebés de año y medio hasta los tres años.
- Exploradores conformado por dos grupos que van a la Fundación dos veces a la semana.

En programa consiste en que los niños hacen circuitos de rotación. No todos van las dos veces por cuestión de transporte, entonces van de 9 a 5 para poder hacer todo el circuito. Dependiendo de las habilidades del usuario se van avanzando a otros grupos superiores.

- Escaladores conformado por dos grupos que también van a la Fundación dos veces a la semana.

En este nivel aprenden a hacerse el cateterismo por ellos mismos y se les empieza a dar mucho refuerzo académico.

En la gestión de proyectos productivos está todo lo relacionado con el taller de tarjetas, el taller de Navidad y el taller de manualidades, como el de bordado y delantales. Su principal función es generar ingresos para las mamás de la Fundación.

La espina bífida no se puede estandarizar ni a nivel de salud, ni a nivel cognitivo. Es una condición. No se podría considerar una enfermedad porque las enfermedades tienen cura.

La alcaldía de Medellín tiene un rubro que es para las personas en condición de discapacidad. El subsidio de discapacidad lo pueden adquirir todas las personas, pero deben vivir en el área metropolitana y deben estar vinculados a una institución donde certifique que se están capacitando y están aprendiendo. El aval de la fundación puede llegar a ser más grande que el del colegio. Para dar el certificado de la Fundación tienen que estar 3 meses constantes. El subsidio lo dan cada 2 meses y son más o menos \$150.000. La idea es que garanticen con eso que vengán a las instituciones.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

En el área de la prevención de la discapacidad están en este momento con la campaña de ácido fólico. Es una pastilla que debe consumirse en ayunas.

La orientación y formación familiar es el acompañamiento fundamental que se le hace a las familias. Este año van a trabajar con la red de padres que son reuniones cada 15 días donde se les va a hablar acerca de la discapacidad y las tutelas. El sistema de pareja y hermanos empieza a fallar con la aparición de una discapacidad. Cuando nacen todo gira en torno a ellos. La idea es hacer una parte educativa y formativa de todo lo que entra en la parte familiar. Mostrarles que si se puede.

El proceso de apoyo es lo que sostiene la casa. La parte administrativa consiguiendo recursos, con la coordinación de los programas y siendo el norte de la Fundación. La gestión comercial es donde se maneja la plata, el revisor fiscal, la contadora, el taller y el día de la espina bífida. En resumen es todo lo que tenga que ver con la Fundación hacia a fuera.

Comunicación social es un nuevo departamento donde dan a conocer la campaña del ácido fólico y es la carta de presentación de la Fundación.

Logística y compras se pensó por el taller y por lo que se manejaba a nivel interno. Las profesoras pasan un listado de materiales que le pasan a la coordinadora de programas para que lo apruebe y después lo pasan a la auxiliar contable que es la que va y compra. Recursos humanos está a cargo de la coordinadora de programas.

Persona entrevistada: Rosa Londoño. Servicios generales.

Se siente muy bien trabajando en la Fundación. Dice que la gente que trabaja ahí es muy sencilla. Nadie la molesta. El ambiente es muy bueno porque son muy unidos y es un equipo familiar. Si tiene algún problema siempre puede hablar con la directora, porque por ocupada que esté siempre tiene un tiempo para el personal. Siempre que la necesitan ella está. En el momento de necesitar algún permiso lo pide sin problema desde que exponga el caso y se comunique. Destacan mucho la importancia de una buena comunicación, consideran que es la base de una sana convivencia. Ella se siente muy bien donde está trabajando y le gusta mucho su trabajo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 41. Entrevista Corporación Antioquia Presente.

Persona entrevistada: Gloria Estela García Restrepo. Coordinadora Administrativa. En este cargo lleva 3 años. Entró como practicante en el cargo de comunicadora, luego asistente de comunicaciones y por último coordinadora de comunicaciones.

Lleva 23 años trabajando en la Corporación Antioquia Presente, la cual tiene 31 años. El equipo administrativo básico es muy estable.

Es la responsable de acompañar a la directora en el direccionamiento de los proyectos de ejecución en campo, en toda la parte administrativa, selección de persona, informes, atención a los contratantes y a los cooperantes internacionales.

La Corporación todos los años tiene retos distintos dependiendo de lo que esté pasando en la ciudad y en el país, pero básicamente su función es atender familias afectadas por desastres naturales, impactadas por obras de desarrollo (construcción de algún mega proyecto) o afectadas por la violencia. Las soluciones que buscan es dar vivienda con acompañamiento social, formación, gestión social y apoyo en lo productivo.

Los retos son varios. Estar atentos a lo que está pasando en el medio, estar atentos a lo que requiere el medio y hacer campañas de solidaridad cuando hay una tragedia.

Simultáneamente trabajan en otras líneas como mitigación de obras de desarrollo, donde lo que hacen es presentar propuestas a entidades privadas y licitaciones al estado, lo que les permite tener unos recursos adicionales.

Cuando es un proyecto por donaciones de la ciudadanía, como por ejemplo, la construcción de un proyecto de vivienda, hay un ingeniero y una trabajadora social que los paga el proyecto, pero este no asume el abogado, el comunicador, la jefe de nómina, es decir, no asume el personal de la Corporación. Para pagar ese personal, lo que hacen es que cuando tienen contratos con el estado o con la empresa privada, esos contratos si les permiten tener unos rendimientos y con eso mantienen la parte administrativa.

Las fuentes de ingreso son 4:

- Campañas de solidaridad que siempre tienen un norte, son específicas y siempre con una meta definida en viviendas. Empiezan abiertos, y de acuerdo a la respuesta se proponen unas metas. A veces las superan completamente a veces por lo menos llegan a la meta. Esas son donaciones directas de la empresa privada, de los empleados de las empresas, un ciudadano que consigna en una cuenta bancaria, de un evento que organizan. Con los eventos han hecho conciertos, subasta de arte, premier de una película, pero realmente los eventos los consideran un desgaste muy grande por todo el trabajo que implica y unos gastos muy altos. Han entendido que el evento es la manera de que el ciudadano del común pueda participar y apoyar, pero realmente no es lo que les deje un mayor rendimiento para poder invertir en la gente. Además de las campañas

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

públicas, también le mandan la cartas a los empresarios y le presentan proyectos a las fundaciones. Esa es la línea de financiamiento del sector privado y la ciudadanía.

- Tienen cooperación internacional donde presentan proyectos básicamente para completar recursos. Es muy raro que un cooperante de toda la financiación para realizar un proyecto, porque cada vez exigen unas contrapartidas locales más altas, pero si hacen una campaña con la ciudadanía ya tienen un respaldo económico y ya si pueden decirle al cooperante que cuentan con unos recursos y que necesitan menos plata para completar el proyecto.
- Los ingresos se tratan de mantener invertidos, mientras no se requieran. Esto cada vez es genera menores ingresos pero de igual forma es una fuente.
- La última son los contratos, que les permiten tener unas utilidades y unos rendimientos sobre la utilidad. Los contratos pueden ser con el gobierno o con empresas privadas. Por ejemplo, una empresa que los contrate porque necesitan hacer un diagnóstico que implica la caracterización de una comunidad para hacer un reasentamiento. Igual los puede contratar el sector público para un proceso de gestión social y acompañamiento a la comunidad en un proyecto de infraestructura.

Hay unas empresas que en cualquier campaña que abren siempre están presentes. Pero también hay muy distintas ya que según la causa, hay algunas que tienen intereses especiales. Además de dinero, también pueden ofrecerles por ejemplo profesionales, una sede, un vehículo. Las empresas del Grupo Empresarial Antioqueño son muy generosas y siempre están comprometidas con todas las entidades sociales. Con ellos desde que nacieron. A veces aparecen empresas que es primera vez que donan porque se motivan específicamente con una comunidad o una tragedia que fue tan grande que los conmovió. Al principio apoyaban sólo empresas antioqueñas, ya hay de todo el país, incluso de ciudadanías. Eso da para pensar que ya hay un reconocimiento por parte de la población.

Con la cooperación internacional siempre piden a fundaciones distintas. Habían unos tradicionales, como por ejemplo el programa mundial de alimentos que estuvo con ellos muchos años aunque a veces aparece una entidad nueva que quiere conocer lo que están haciendo. Siempre están mirando las convocatorias, algunas veces son muy específicas y no les permiten participar, pero hay otras a las que son más afines. Tienen unas tradicionales como España o Japón a través de las embajadas. Han tenido experiencia con más de 10 países a través de sus embajadas, de sus agencias de cooperación o de otras organizaciones no gubernamentales. Generalmente consiguen la cooperación pero cada vez es más difícil, es la fuente que creen que va más en retroceso, principalmente porque la prioridad ya son otros países.

En cuanto a los desastres siempre están disponibles, esa es la misión de la corporación. Hacen proyectos preventivos que esos son muy difíciles de financiar pero los han logrado. Todo el tiempo están formulando propuestas para presentar al sector público, al privado, licitaciones, convocatorias. Siempre están buscando ingresos que les permitan que en el momento del desastre tengan cómo responder.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Cuando ocurren desastres la Corporación cuenta con profesionales que conocen del tema y el conducto regular es mandar una comisión inicial para mirar como está la situación, identificar las necesidades de la población, si se requiere donaciones en especie movilizar a la ciudadanía y llevar esas donaciones. También buscan apoyo en la etapa de emergencia, aunque no son una entidad de emergencia como la Cruz Roja, pero sin embargo, si hay requerimientos en el tema de alimentos o unos baños móviles, también están dispuestos a ayudar.

Para construir viviendas ellos son constructores directos aunque a veces lo hacen a través de un contratista especializado porque van a intentar un sistema constructivo distinto. Lo que si garantizan es un equipo de comisión inicial en campo y según los recursos, un profesional del área económica. Por lo tanto construyen, contratan o realizan una labor mixta. Cuando son proyectos nuevos si no hay la disponibilidad del personal hacen convocatoria a través de las universidades. También son un campo de práctica.

En la oficina central son básicamente entre 12 y 14 personas pero en total son alrededor de 35. La Corporación decrece o crece de acuerdo al número de proyectos.

Existen corporaciones similares como Minuto de Dios, Codesarrollo y Surgir.

Hacen parte de la Federación Antioqueña de ONG's. Allí rinden cuentas y cualquier ciudadano puede tener acceso a mirar cuánto ejecutó el año pasado y en qué proyectos, que eso también da una formalidad y garantía. La cuota de afiliación a la Federación varía según el ingreso o la ejecución del año.

Ha habido momentos difíciles en los que les ha tocado recortar gastos, entonces mandan cartas a los alcaldes, van a Bogotá a licitar con los cooperantes internacionales, pero a pesar de eso nunca les ha tocado pensar en salir de personal. Afortunadamente ya hay una credibilidad y una confianza que les ha permitido seguir y ser fuertes en el medio.

Empezaron con la línea de prestación de servicios desde 1993, cuando EPM iba a hacer una hidroeléctrica y los contrató por la experiencia que tenían en reasentar poblaciones afectadas por desastres. No fue decisión de ellos sino que se les apareció la oportunidad. Nacieron con el terremoto de Popayán, y hasta 1993 sólo trabajaban en desastres. Luego pensaron en ofrecer soluciones definitivas, con vivienda, gestión social y proyectos productivos.

La estructura organizacional está conformada por una asamblea de 47 socios. Hace 5 años diseñaron una estrategia de fortalecimiento de los socios buscando básicamente 2 cosas:

Primero tener un fondo patrimonial de la Corporación que no fuera para las familias, considerada por una única vez para que cuando llegara la cooperación internacional viera la solidez de la entidad, porque muchas veces a uno no le dan porque no tiene. Los contratantes también se han vuelto cuidadosos en contratar con entidades que tengan músculo financiero por si hay alguna dificultad con el contrato que tengan como responder.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

La segunda es que hay una cantidad de empresas que les han donado toda la vida pero que no están representadas en los órganos directivos porque sigue siendo la misma constitución desde el principio. Con esta estrategia entraron muchos socios nuevos.

La asamblea de socios se reúne sólo una vez al año a no ser que haya que hacer algo especial de reforma estatutaria. Luego está la junta que son 12 socios y 5 asesores permanentes que se reúnen 3 o 4 veces al año. De ahí sale un comité financiero que se reúne mensualmente. Después están varias coordinaciones y luego están todos los equipos de trabajo.

Las variables de éxito son la credibilidad y la confianza que se ganan con el trabajo, mostrando resultados y contándole a los donantes en que se invirtieron sus recursos. Lo otro es hacer un buen trabajo con la comunidad y ejecutarla con garantías para que esa credibilidad se mantenga. También debe haber un liderazgo muy claro desde la dirección y acercamiento con los medios de comunicación. Una ONG es una empresa.

En muchos casos vuelven a los lugares a monitorear, lo que se llama postconstrucción. En cuanto al acompañamiento, hay proyectos que generan mayor cercanía y siguen en contacto con la fundación. La política es hacer un seguimiento al menos durante el año siguiente porque es muy difícil financiarlo por más tiempo.

La competencia en el tema de recursos existe porque los donantes de casi todas las entidades sin ánimo de lucro son los mismos. Pero en el accionar también son muy diferentes, por lo que no vería tanto el tema de competencia sino más de solidaridad.

Un proyecto nace cuando ocurre un desastre que según su magnitud inmediatamente empiezan acciones, o si es menor, la gente empieza a llamar preguntando cómo puede colaborar y eso lleva a abrir la campaña. Con las licitaciones siempre hay un equipo en cabeza de la directora.

El trabajo de la directora es gestionar, relacionarse con los donantes, con los medios de comunicación y cooperantes. Es estar siempre en función de los proyectos nuevos y de los recursos, además de todo el manejo interno. El liderazgo de un director es fundamental. También la comunicación, la empatía, fortalezas, formación en la parte administrativa, en manejo de personal. Debe contemplar lo social desde el corazón.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 42. Entrevista Fundación Ximena Rico Llano.

Persona entrevistada: Natalia Molina Llano. Coordinadora Administrativa Lleva 1 año en la Fundación.

La fundación nació hace 25 años cuando murió Ximena a causa de una bala, porque los papás decidieron que la mejor forma de erradicar la violencia era con educación.

Trabajan con niños y niñas de 0 a 5 años que después transitan al colegio. La Fundación les ayudan a conseguirlo. Son niños que tienen condiciones socioeconómicas o familiares difíciles y allá les ofrecen una atención integral. Les ofrecen un proceso pedagógico. Están todas las profesoras como un jardín, pero no tienen un currículum porque se trabaja desde proyectos donde los niños libremente participan desde las necesidades e intereses. Tienen otro proceso que es la atención a las familias.

La fundación tiene 2 contratos. Uno con el municipio de Medellín a través del programa Buen Comienzo y con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) a nivel nacional con la estrategia de cero a siempre.

Tienen un programa que las otras fundaciones no tienen y es que bañan a los niños más pequeños porque les permite identificar signos de maltrato y porque les enseñan hábitos de higiene. A los grandes no los bañan porque les enseñan que nadie los baña, que nadie los toca y que se tienen que proteger.

El valor agregado de Ximena Rico son los programas diferenciadores como el baño, la tienda saludable, que es promover la alimentación saludable, y la calidad que le dan a los niños. Están de 8 am a 4 pm y reciben el 70% del aporte nutricional que deben tener en el día. Otra cosa que los diferencia es que tienen un sistema de gestión de calidad donde todos los procesos los tienen estandarizados.

Tienen 3 sedes. Una en Caicedo que se llama camino de amor, el Jardín infantil El Pinar que es un jardín de los de Buen Comienzo y ellos son los operadores, y la principal que está ubicada por las Torres de Bomboná.

Tienen varios contratos. 100 niños con Buen Comienzo con el programa 8 horas. Estos niños van 8 horas diarias 5 días a la semana. Con el programa comunitario, que son los hogares comunitarios, van profesores un día a la semana al hogar y los niños van un día a la semana a la Fundación. Ahí tienen 540 niños y cada día van a 16 hogares. Del ICBF tienen 155 niños. Tienen 255 de atención directa de lunes a viernes. En la otra cede tienen 50 niños de atención directa y en El Pinar tienen 352.

Los niños no pagan nada, únicamente tienen que conseguir el transporte.

Casi todos los niños corresponden a la comuna donde se encuentran las sedes.

Atienden niños con discapacidad y en el momento tienen 4.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Las profesoras deben ser licenciadas en preescolar. Tienen el apoyo de una educadora especial que rota entre las sedes para poder educar a las profesoras en todo el tema de diversidad y la inclusión. Buen comienzo y el ICBF les dan los lineamientos de cuántas profesoras por niños y el perfil que deben tener los cuales deben cumplir.

A las profesoras se les hacen capacitaciones todo el tiempo. Tienen una jornada de planeación al mes. Adicionalmente algunos viernes del mes también reciben formaciones.

Las habilidades de una persona que trabaje en una fundación principalmente es que deben gustarle los niños, debe ser muy paciente y tolerante. Debe tener tolerancia a la frustración y buenas relaciones interpersonales, porque el trabajo con las familias a veces es muy difícil. Debe ser calmada, debe saber trabajar en equipo y tiene que ser muy responsable porque deben cumplirle mucho a la interventoría.

En cuanto a los eventos participaban de la cabalgata vendiendo gallardetes y el año pasado hicieron una subasta de arte.

Los principales retos de la fundación es desligarse un poco de las entidades. Poder ser ellos mismos porque siente que han perdido mucho de ellos por cumplirle a otros. Y lograr tener algunos recursos propios que les permitan no ser tan dependientes. Lograr tener una solvencia económica para poder que la fundación crezca más.

Los retos, en cuanto al objeto social, es que los niños avanzan más que antes. La educación a la primera infancia ha cambiado mucho, es un reto mantener a los profesores formados e ir a la vanguardia de todo lo que va creciendo a pasos agigantados.

Los logros es que tienen muchos niños graduados y niños que van a la escuela. Para las mamás tienen un programa que es el de madres voluntarias donde les dan una oportunidad para que aprendan un oficio y se forman allá y van y trabajan. A las que participan se les da un reconocimiento como un mercado, la alimentación dependiendo del tiempo y las dejan participar del ropero con puntos. Casi siempre son las que en un futuro van a contratar de auxiliares de servicios generales o auxiliares pedagógica. Son su primer insumo cuando tienen vacantes. Eso cambia realidades en las familias.

Persona entrevistada: Zulma Patricia Trujillo Gutiérrez. Directora de Mercadeo. Lleva 4 meses en la Fundación.

Captan recursos de diferentes formas. Una es con los contratos que tienen con la alcaldía con el programa Buen Comienzo. Con los recursos que les dan les exigen un cupo para cierta cantidad de niños. Tienen otro contrato con el ICBF que es la estrategia de 0 a 100. También les dicen exigen una cobertura de cierto número de niños. Con esto la fundación se financia un 70%. El otro 30% son soportados por actividades propias.

Tienen un plan padrino donde captan recursos de personas naturales o de empresas que se vinculan. Consiste en dar aportes en el año para apoyar el desarrollo de los niños. También participan los empleados de ciertas empresas que permiten que accedan a su personal.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tienen una línea de productos que han sacado con el fin de empezar a captar recursos con otras fuentes.

Consideran que es un riesgo significativo que tengan un porcentaje tan alto que provenga del estado y que deberían ser más autosuficientes. También les interesa no depender tanto de una política de estado, porque hoy la primera infancia es prioridad de la primera dama, pero puede que en un futuro eso cambie y se enfoquen en otra causa.

Su proyección es tener capacidad para más niños mejorando la estructura en temas de ampliación. Para poder soportar toda esa nueva infraestructura necesitan recursos propios.

El tema de cooperación se tiene que fortalecer mucho en la fundación pero si tienen muchas alianzas a nivel local y de país.

Las directivas de muchas fundaciones se vincularon con el tema de la alianza, que consiste en que todas las fundaciones empiecen a dar puntos en común para buscar proveedores que satisfagan una necesidad logrando un gran descuento por volumen. Por ejemplo pañales, productos de aseo y dotación de uniformes. Se busca minimizar costos y poder tener un proveedor que sea competitivo.

Tuvieron cooperación internacional en el pasado que apoyó con la infraestructura, pero no la tienen actualmente.

Hubo un cambio en la estructura organizacional. Antes había una directora que era la directora ejecutiva y existía una subdirectora que manejaba el tema operacional. En este momento existe una dirección de operación institucional que maneja todo el tema de contrataciones y todo lo que tiene que ver con la operación misma de la fundación, y se creó otra dirección de cooperación que es la que se encarga de fortalecer el tema de cooperación que no ha sido su fuerte porque saben que existen muchos recursos extranjeros que pueden tener mucho interés en el tema de la primera infancia. Esa dirección de cooperación tiene a su cargo la dirección de mercadeo que a su vez tiene a su cargo a comunicaciones. La idea es que desde ahí se empiecen a formular proyectos.

Ellos tienen un buscador que aplica a proyectos internacionales según su objeto social, y han encontrado muchas oportunidades para postularse. Están estructurando el tema de cooperación para ver realmente que les puede ser útil dentro de su objeto social.

Manejan aportes en especie. Hay muchas instituciones que desde su objeto social los apoyan, como Cadena que les da papelería. Como tienen certificados de donaciones por ser Fundación, logran alianzas con terceros para que las hagan a cambio de estos, por lo que es un gana-gana.

El conocimiento experto es otra forma de captar recursos porque los apoyan con asesorías para mejorar o estandarizar procesos.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

También manejan el tema de la alcancía. Por otro lado tienen el tema de voluntariado, donde personas externas les ayudan en la fundación. El valor de esa mano de obra sería muy alto, pero ellas aportan desde su experiencia y buen corazón donde manejan una filosofía a través de valores.

La primera sede que tuvieron está en comodato y es patrimonio de la ciudad. Por ese lado se están ahorrando recursos.

Con los eventos institucionales, el año pasado se hizo una subasta. Este año no se hizo porque muchas de las personas que están en este momento son muy nuevas y no vivieron esa experiencia, además encontraron que habían cosas que debían pulir. Otro evento eran los kits que lo van a replicar este año porque deja utilidades y no implica la logística de la subasta. Además no tendrían el riesgo de incurrir en un gasto adicional. Este kit busca que todos los niños reciban un regalo de manera equitativa sólo por ser niños.

Este año participaron por primera vez en la feria kit shop que consiste en regalos corporativos. Dejaron como institucionales el pocillo, cuadernos hecho de bagazo de la caña de azúcar, termos, chocolates, esencias, tarjetas hechas con dibujos de los niños, ancheta con queso de búfala, sales marinas para el cuerpo, entre otros.

También tienen el bono navideño que va con sentido social. Es un producto que apoya a la Fundación.

Van a utilizar un jabón para hacer el CMR con los padrinos, porque debido al cambio en la estructura organizacional han dejado un poco la relación constante y quieren hacer una atención en agradecimiento a su donación.

A inicios del año pasado hicieron un evento muy grande a nivel de país que fue la tienda vacía. El Centro Comercial Santa Fe los eligió a ellos como Fundación para ser los anfitriones. En temas de publicidad, el evento representó alrededor de 700 millones de pesos porque fue mucha gente de la farándula. En total les generó 200 toneladas de ropa, la cual se ha ido vendiendo en su comunidad a través de bazares.

El bazar también es un tema institucional y es ropa que se vende a la gente de la zona donde adquieren los productos a muy buen precio.

Van a institucionalizar la boutique, donde van a vender productos de muy buena calidad a muy bajo precio y va a ser administrada por las voluntarias.

En cuanto al dinero, la única manera de que lo reciben por tema de seguridad es a través de transacciones bancarias.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Anexo 43. Entrevista Corporación Un Ser Feliz.

Persona entrevista: Sandra Quirama Taborda. Coordinadora Administrativa. Lleva 2 años y 9 meses. Es psicóloga.

La estructura organizacional por el lado administrativo la conforman dos personas: la directora y la coordinadora administrativa. Tienen 2 auxiliares, una que ayuda en la parte administrativa que es la secretaria y otra que ayuda en la parte de diseño.

La corporación es un centro de día que trabaja con personas con discapacidad cognitiva leve y moderada y están en la labor pedagógica y de recreación. Los usuarios son niños y adultos mayores de 12 años. La restricción con la edad es porque piensan que lo ideal es que los alumnos entren primero a un colegio regular. Ahora hay muchos colegios con aulas mixtas donde hay niños con síndrome de down estudiando con niños normales. Lo que se pretende es que ellos los empiecen a jalonar porque de alguna forma los niños entre ellos no diferencian entonces jalonan todo el desarrollo de una persona especial. Durante ese tiempo a ellos los van pasando hasta que llegan a un momento en que ya están muy grandes para estar con los pequeños, además entran ya a recibir un trato donde les hacen "bulling". A partir de ahí ya no caben en ese espacio y para eso está la Fundación, para empezar a trabajar desde las actividades que ellos tienen. No desde un currículo o pensum sino a partir de la habilidad de cada alumno.

El producto que manejan es un papel artesanal y los alumnos lo hacen. Ese proyecto inició en la corporación como un taller pedagógico, pero con el tiempo con fundaciones de segundo nivel y con empresas privadas, se convirtió en una micro empresa. Tienen un alumno vinculado laboralmente a la corporación. Tienen un grupo de diez alumnos que se están rotando y reciben también una bonificación por la labor.

Sus responsabilidades son principalmente estar encargada del taller de papel artesanal, de la comercialización y de la elaboración. También apoyar a Alina, la directora, en la parte administrativa. La auxiliar de diseño ayuda en toda la parte de creación y elaboración de nuevos productos. También tienen un grupo de familiares capacitados para elaborar el producto final.

Uno de los retos más grandes de la corporación es la forma de la administración. Es una fundación sin ánimo de lucro que trabaja por el bienestar de la gente, que aunque tienen benefactores y han sido súper importantes durante todo el tiempo, la administración siempre está enfocada en buscar el autosostenimiento. Todavía están muy lejos de eso pero cada vez se van acercando más.

El reto más grande que tiene cualquier fundación ahora es sostenerse y cada vez es más complicado porque este tipo de instituciones lo que tratan es de buscar ayuda pidiendo, entonces miran en el gobierno como pueden buscar si beneficiarse de las ayudas, o en la entidad privada, o con benefactores. Lo más importante que le parece es que ha logrado que esa porción de benefactores haya mermado un poco pero haya incrementado la del autosostenimiento que le parece fundamental.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Es una fundación que lleva 19 años funcionando y es muy estable, aunque es muy pequeña y la idea es mantenerla así. Todo está enfocado a la inclusión integral del joven y adulto con discapacidad cognitiva.

Las dificultades son el sostenimiento de la Fundación en cuanto a lo económico, en cuanto a lo social la conciencia de la inclusión. Aunque se ha logrado mucho porque anteriormente este tipo de personas era muy discriminadas o relegados. Ahora un logro es que ellos empiecen a ser partícipes de la familia y de la sociedad de una forma importante.

Para la fundación en este momento las variables de éxito son la parte de la inclusión y desde lo económico lograr la parte del autosostenimiento.

Cuando los niños van llegan a diferentes talleres pedagógicos. Son más de mantenimiento porque cuanto llegan ya lo que pueden adelantar después de los 12 años no es mucho. De pronto se trabaja un poco de desarrollo de habilidades como la lectura, la escritura y la parte matemática básica.

El trabajo es muy personalizado, por eso no tienen interés en crecer tanto como población. El tope serían 45 alumnos y actualmente tienen 43. También tienen talleres recreativos y de deporte, donde ven yoga, arte, van a hidroaeróbicos en Comfama y tienen clase de baile. Comfenalco los apoya, y Comfama les presta las instalaciones y un profesor. Tienen desarrollo de habilidades ocupacionales y creativas donde el principal taller es el de papel artesanal. Otro programa es el de un ser feliz en la cocina que tiene dos intenciones. Una donde conocen las texturas, olores y sabores. La otra es enseñarles unas recetas muy básicas pero lograr que ellos puedan tener una independencia en la casa.

Un usuario escogería esta Fundación primero por el trabajo individual, el hecho de que sea una corporación pequeña ayuda muchísimo. El personal de la Corporación tiene todo el amor del mundo para los alumnos. La rotación de alumnos incluso no es muy alta y el personal también es muy estable. Segundo porque lo que da la Corporación en cuanto al papel artesanal es una forma de mostrarle a los usuarios desde sus habilidades todo lo que pueden hacer. Eso les sube el autoestima. Hay usuarios que llegan muy aporreados, y con el taller los cambios son impresionantes. Están enfocados en que no es una discapacidad sino una capacidad diferente.

Las innovaciones son principalmente en el taller artesanal. Pasaron de tener un taller completamente pedagógico donde todo era muy casero, a tener un taller que es una microempresa. El crecimiento en cuanto a los clientes y el mercado ha sido grande. Tienen dos líneas de productos: institucional y expresión social. Son productos de calidad, con sentido social del producto y valor ambiental.

Tienen clientes como Colcafé, Grupo Orbis, Suramericana e Isagén. Son empresas que le apuntan a productos innovadores.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

No hay sino edad de entrada, la edad de salida la pone en alumno desde que tenga sus capacidades. Tienen alumnos de 40 o 50 años. Desde que tengan ganas no hay problema.

Cobran: matrícula: \$108.000. Mensualidad: \$107.000. Uniformes: \$56.000.

Eso es la tarifa full, pero tienen unos fondos de beca para alumnos que necesitan ayuda. No es plan padrino, sino que todas las becas van a una misma bolsa y ayudan según las necesidades de cada familia. Igual tratan de que paguen así sea \$10.000 cuando se dan las becas, porque cuando las cosas son fáciles y la gente se acomoda. Hacen visitas domiciliarias.

Los niños tienen una vez en el mes una salida pedagógica. Lleva normalmente la lonchera. Los miércoles una vez a la semana llevan \$2.500 para una lonchera especial, y lo que sobra se va recogiendo para hacer una salida pedagógica en el mes.

Pertenece a la Federación Antioqueña de ONG's. En esas organizaciones se trabajan temas públicos con la intención de organizar toda la parte de la legislación. Ellos se reúnen, trabajan el documento, miran que falta y que podrían quitar o poner.

Con el taller de papel artesanal diferentes personas van a visitarlo para ver como funciona. Han hecho reuniones con artesanos que les llama mucho la atención el papel y más que lo trabajen personas con discapacidad. No van a escuelas a hablar de la discapacidad.

La relación entre los recursos que tiene la fundación y los ingresos del taller es alrededor de un 14%. Las donaciones son un 40%. Tienen otra parte importante que son proyectos que le presentan a fundaciones de segundo nivel y a empresas privadas.

Aparte del taller hacen eventos institucionales como cenas donde se vende la boleta. También hacen una premier donde cada año Sony Pictures les da el estreno de una película infantil, entonces venden las boletas y van los niños y alumnos de la corporación. Por ejemplo, Bancolombia el año pasado les dijo que les iba a comprar 60 boletas entonces lo que hace la fundación es que va a fundaciones de niños que no tienen posibilidades económicas, y los llevan a la premier, ayudan de doble forma o mejor dicho la empresa que los apoya tiene esa doble labor que es apoyar a la corporación pero también le da la oportunidad a estos niños que nunca han visto la pantalla de un cine. También tienen un bazar de cosas de casa, ropa y hay empresas que les dan saldos, aunque eso ha bajado mucho. Durante todo el año también funciona el almacén con cosas nuevas y usadas.

Desde la gerencia los aspectos que se deben desarrollar para que la actividad sea exitosa es tener personas capacitadas desde lo empresarial. Es una labor social, pero siempre enfocado a una gerencia estratégica. No deben quedar solamente en el servicio que prestan, sino llegar a optimizarlo y capacitarse en la parte de gerencia que les permita desarrollar una fundación como una empresa. De esta forma pueden ser instituciones de tiempo, que se mantengan, porque crearlas puede ser muy fácil porque la necesidad está,

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

pero hay que tener en cuenta que ahora las necesidades del ser humano son millones y todos trabajan por una labor muy linda, pero no a todo el mundo le pueden estar pidiendo. Es mirar cómo montar estrategias desde las fundaciones para que sean en forma de proyectos, cosas que cada vez apunten a ese autosostenimiento, porque mantenerla y montarla puede ser muy fácil, pero debe haber una forma en que la torta de ingresos esté repartida por si algo falla que lo otro ayude a sostenerla mientras se busca una alternativa. Entonces si piensa que debe haber una gerencia estratégica enfocada desde el mercadeo y desde la parte administrativa de una forma muy profesional. Ese ha sido uno de los logros que le han parecido muy interesantes de la fundación.

No tiene conocimiento de estadísticas acerca de la cantidad de personas que sufren de discapacidades ni de los nacimientos.

El perfil del cargo de docente que es ser educadora especial, debe tener amor para dar, es lo más importante. Los perfiles no son salidos de tono, los profesores no necesitan ningún conocimiento especial.

Todos los usuarios pueden ayudar en el taller, porque tiene funciones desde separar el papel que les sirve y quitarle los ganchitos. Son todas actividades muy sencillas y trabajando desde la capacidad de cada alumno pueden lograr esa labor.

No tienen cooperación internacional porque no han hecho el ejercicio. Va una gente de Canadá por unos empresarios que están desarrollando unos zapatos ecológicos a los que la fundación le hace la etiqueta en papel artesanal entonces tuvieron un acercamiento con canadienses.

La competencia siempre existe, en todos los ámbitos de la vida. La competencia entre las fundaciones es buena, es más de superación, de hacer las cosas muy bien hechas. No de intentar acabar con el otro, y en la medida que se pueda ayudar al otro hacerlo. Lo importante de la competencia es que ayuda a ser mejor.

De las empresas que hacen aportes anteriormente ayudaban a muchas fundaciones, pero ya ellos están también focalizando sus donaciones. Por ejemplo, Protección ya está ayudando más a fundaciones que se enfocan en el adulto mayor porque va en sintonía con su labor. El Éxito o el Grupo Nutresa, están más enfocados en ayudar con la parte de alimentación.

Si la gestión es deficitaria o superavitaria se compensan los gastos entre los meses buenos y los meses más bajitos. Nunca han tenido que pedir un préstamo. El desfile de caballos les daba un aporte muy importante el cual dejaron de recibir este año y creó un déficit.

Hay capacitaciones, pero sólo una fija que es cada dos años cuando se realiza el congreso internacional de discapacidad. Están pendientes de la Federación Antioqueña porque mandan muchas capacitaciones, al igual que de la mesa de discapacidad. No es algo estructurado, pero si hay un presupuesto asignado.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Dirigir una fundación es más difícil que una empresa, porque en la fundación se manejan sentimientos y poblaciones de estratos diferentes. Entonces debe ser una persona muy sensible con el entorno y con lo que se trabaja. Son más capacidades humanas que de habilidad. Otras de las cosas es en las relaciones sociales, en el sentido en que como mucha parte va subsidiada, todo eso hay que conseguirlo a través de personas y empresas. Por eso se necesita gente con relaciones sociales y contactos para que se vinculen.

El perfil para el personal es básico, el cariño, la sensibilidad y la parte social. Tiene que ser muy humano, más que las especializaciones en números.

Los niños no requieren de cuidados especiales porque son muy funcionales.

La fundación se quiere mantener chiquita, entonces en el momento de superar el número de alumnos posibles ponen a los demás en una lista de espera, porque una de las cosas que tienen muy claras es que para la fundación primero está su atención. Si la fundación se crece la relación tan cercana con los alumnos se pierde.

Anexo 44. Entrevista Fundación Multis.

Persona entrevistada: Gloria Inés Tirado Betancur. Coordinadora administrativa. Lleva 3 años trabajando. Fue voluntaria desde el 2007.

Duró casi 3 años de voluntaria como auxiliar contable y luego empezó medio tiempo en la fundación. Lleva 3 años vinculada. Trabaja con todo lo relacionado al manejo administrativo en cuanto a contratación. Se entiende con el revisor fiscal, con la contadora, y está pendiente de toda la normatividad que se debe presentar ante los estamentos gubernamentales. Los informes para otras fundaciones, que son más que todo académicos o de manejo con los niños, los informes de los proyectos y de los logros y el impacto de la Fundación en el exterior los presenta la directora.

La fundación es una entidad sin ánimo de lucro que atiende niños con mínimo 2 discapacidades. Los usuarios en este momento tienen discapacidades a nivel cognitivo y de parálisis.

Hay un programa que se inició hace un año que es el apoyo a la inclusión escolar. Son niños que han permanecido en la fundación desde pequeños, pero que debido a su buen desarrollo han podido ingresar a la escuela. Entonces se les apoya en la tarde en la Fundación. La más pequeña que ha ingresado es de 9 meses. Ingresó una de 4 meses pero se va a realizar el trabajo desde el hogar mientras llega a los 9 meses.

Los logros de la Fundación es con los niños. Es lograr que ellos si alcancen la misión y la visión que tiene la Fundación y es que los niños que ingresen si puedan salir a la sociedad y ser incluidos como un niño normal. No ser apartados por la discapacidad.

Lo que hacen es una habilitación y rehabilitación de la vida diaria. Ellos aprenden a manejarse y a comportarse, para luego de estar en la Fundación salgan a la sociedad y sepan manejar el entorno.

A veces no con todos se cumplen las metas, pero no es tanto por la falencia de la Fundación sino también por la educación familiar, porque el trabajo es 50% - 50%. La Fundación les enseña cómo hacerlo, cómo estar, cómo aprender de la vida diaria con los niños y eso lo deben replicar las mamás en el hogar, entonces si no lo hacen no se puede alcanzar el 100% de logros. Por eso los niños siempre deben estar con las mamás para que aprendan que es lo que ellos están haciendo allá y replicarlo en el hogar.

La dificultad más grande es la asistencia de las mamás. Del 85 al 95% son mamás de estrato 1 y 2, entonces ir y venir a llevar los niños a la cita médica y a la Fundación les cuesta mucha plata. Algunas debido a las donaciones no pagan, algunas van subsidiadas por Comfama o Comfenalco. Patronato es otra entidad que subsidia niños. Pero en general faltan mucho por el transporte. La fundación cuando recibe donaciones que no son específicas lo manejan para su funcionamiento, los costos administrativos y el mantenimiento.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

CBM es una de las primeras entidades que empezó a apoyar la fundación y hace donaciones específicas, como el salario de 3 docentes, aunque a veces debido al factor prestacional no alcanza, entonces la fundación tiene que cubrir el resto.

Existen donaciones, como los planes padrino, en los que la fundación sólo es un intermediario, pero igual contribuye a que los niños asistan. Han tratado de implementar el plan padrino pero hasta el momento sólo han conseguido dos.

La autosostenibilidad es una de las variables de éxito que requiere tiempo e inversión, pero hasta el momento no han podido despegar en eso.

La directora hace convenios o alianzas que son de servicios, más no de dinero. Convenios como lo que tienen con Comfama y Comfenalco, que es un contrato en el que la Fundación atiende a cierto número de niños y ellos les pagan, pero no cubren todo. Por ejemplo, un niño vale 160 mil y Comfama da 141 mil pesos.

Las otras donaciones van equilibrando esa falencia. Cada año quedan justos, sin excedentes. Este año consiguieron una donación específica que fueron equipos de computadores. Todo lo que tienen es donado.

Los niños tienen servicio de atención con una docente de educación especial. Trabajan dos o tres horas con la docente y los que requieren fisioterapia reciben una hora. El año pasado tuvieron sicóloga, pero este año no hubo presupuesto.

La directora creó un convenio con una universidad que a través de las prácticas les facilitará 3 trabajadores sociales y una sicóloga. También van voluntarias a capacitar las mamás.

Lo ideal es que los niños vayan dos o tres veces a la semana, pero por el inconveniente del transporte van una vez.

Se separan los niños de inclusión escolar que van en la tarde, de los de discapacidad física y leve retardo que van en la mañana. Tienen grupos de primera infancia, segunda infancia, inclusión escolar y transición a la vida adulta que son de 16 a 21 años. El grupo de ocupacional ya son mayores, de 21 a 37 años. Con los bebés se trabaja dependiendo de la discapacidad.

El lunes no van niños, entonces la fundación la ocupan estudiantes de la Universidad de Antioquia que están estudiando medicina y les prestan el área para que atiendan a niños de bajos recursos. Martes, miércoles y jueves sí van niños. Los viernes los niños van por la mañana a la piscina y al gimnasio con el Inder y por la tarde van a música.

De la fundación uno más uno les dieron unas tablets a los niños invidentes entonces deben ir a la Fundación a hacer la capacitación.

Le hacen una visita domiciliaria a los usuarios al año para mirar que si cumplan los requisitos, que si vivan donde dicen y miran el hogar. La mayoría de usuarios son de las comunas altas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Un usuario escogería la Fundación por los buenos referentes de atención en cuanto a las mamás que han visto los progresos con los niños.

Una vez al año cobran matrícula y la van pagando en el transcurso del año. Hasta hace 1 año se les regalaban el refrigerio ya que tenían la donación, peor hoy en día ya no pueden.

La cantidad de niños siempre ha sido entre 50 y 55.

La directora empezó la Fundación con un programa de niños con parálisis, retardo y sordo ciegos en una casa pequeña por Prado. Consistía en una atención con educación especial para darle a entender a una mamá que un niño a pesar de su discapacidad tiene un entendimiento, y que ella lo puede tratar como a un niño normal.

No hay ciclo de vida para los usuarios, se van cuando se sientan listos o cuando quieran.

Los llevan a parques, a la piscina, a veces hacen fondos y alientan a las mamás a que vendan para que hagan un paseo al año. También hacen paseos largos de un día a una finca.

La directora hace capacitaciones sobre las discapacidades cuando las piden. Ella está en la capacidad de dar muchas capacitaciones que generen beneficios económicos para la Fundación pero no las pagan. Se les hace capacitación a los docentes que atienden niños con problemas visuales porque a veces tienen dificultades en cuanto a la enseñanza.

Todos los ingresos de la fundación son donaciones, no ofrecen servicios y no han podido comercializar un producto para vender.

La casa es propia y todo lo que se encuentra en la casa han sido donaciones. La directora le ofrece a las empresas proyectos para adaptar mejor las instalaciones y se los donan. Los computadores, los escritorios y demás utensilios son de segunda. Por ejemplo de Bancolombia fueron a pintar la casa. Todo eso son proyectos específicos.

Cada vez se están recibiendo menos donaciones buscando ser autosostenibles. Para esto desarrollaron las "chocotejas" peor no ha sido un lanzamiento exitoso. Tienen que hacer el proceso del INVIMA que es costoso y un plan de mercadeo. Inicialmente empezaron la producción con las mamás pero por la falta de asistencia se paró el proyecto. Gloria es la promotora de los chocolates pero no ha encontrado el apoyo. Están madurando la idea pero no se ve salida fácil porque las cosas quedan empezadas con las personas que los quieren ayudar.

No han logrado licitaciones con la alcaldía. El doliente que se tenga en cada parte es el que ayuda a que se logre la licitación o no. A través de la experiencia han notado que si no se tiene un doliente en un lugar no van a entrar, tanto política como socialmente.

Han tenido siempre ayuda internacional de CBM, la organización Hilton, pero este año rebajó la donación al igual que la Lilliane Fonds. De resto no han logrado obtener la cooperación, porque aunque si se han postulado no hay respuesta.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Para resumir, los ingresos son de convenios con Comfama y Comfenalco que son los más directos. Patronato es una fundación que da dineros y apoya con la asistencia de las mamás, Sofía Pérez también es una fundación que apoya en proyectos. Fraternidad Medellín y la Fundación Bancolombia también. Las universidades dan apoyo cómo con la sicóloga.

Cuando un mes es deficitario piden más plazo para pagar a la espera de que consignen la donación. Nunca han incurrido en prestamos porque es una fundación que no maneja ingresos fijos. Las docentes salen sabiendo que hay posibilidades de no renovar el contrato por falta de ingresos.

Las docentes deben tener el conocimiento para tratar los alumnos. Puede ser un docente general y se le enseña pero debe tener mucha paciencia, amor, que no piensen que trabajan más de lo que se ganan.

Cuando el cupo está lleno los dejan los niños en lista de espera. El motivo principal no es falta de espacio, sino la capacidad que puede manejar la docente.

Persona entrevistada: Luz Elena Tirado Betancur. Fundadora y Directora hace 20 años.

Las fundaciones entre si tienen un sistema y es que se alían con las fortalezas, se apoyan en cuanto al fortalecimiento organizacional, comparten capacitaciones y comparten espacios. Por ejemplo de la Federación Antioqueña de organizaciones no gubernamentales son 16 fundaciones que trabajan juntas, donde ven dificultades y programan capacitaciones para beneficio a todos. También tienen alianzas con benefactores. Por ejemplo con la CBM y la Hilton realizan aportes y cuando ellos necesitan una capacitación en cualquier país Luz Elena es la encargada de darla. No hay retribución por eso, sólo que le pagan todos los gastos. Es una manera de contribuir al beneficio que ellos les dan cada año que es un dinero representativo. Son capacitaciones en la temática, en el tema de familia, en la metodología y las estrategias de manejo de la población que tienen. Les comparte el tema de inclusión escolar que tienen muy bien organizado con los niños ciegos y también la estrategia de RBC (rehabilitación basada en la comunidad) que es trabajo comunitario que lo llevan trabajando hace 10 años.

RBC funciona de forma que los niños no van a la institución sino que la fundación va a la comunidad. Fortalece las familias, equipos de trabajo, líderes comunitarios, trabajan con la acción comunal y logran un acercamiento de los niños con esa sociedad donde no está incluido. Se hace en comunidades deprimidas. Se hace una visita domiciliaria donde se prepara a la mamá para que tenga una rutina. Se adecúa el espacio y se lleva un material adaptado. La mamá se debe comprometer a que va a trabajar en la semana todas las mañanas durante una o dos horas para que el niño vaya adelantando. Eso es trabajo comunitario y van con docentes de la fundación. En este momento lo tienen en el Peñol y en Marinilla. Lo que hacen es que una docente de la Fundación va una vez a la semana pero allá están las maestras, papás y líderes comunitarios que apoyan. Citan a las mamás para hacer una charla y les llevan planes caseros.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

No necesitan escolaridad porque son niños que no son recibidos en ninguna parte por su grado de severidad en la discapacidad. La alcaldía no los apoya, por eso no van más veces al año. Es una lucha, pero parece que Marinilla les va a facilitar espacio, les va a dar materiales y les va a dar refrigerios. Luz Elena cree que es más bien negligencia por parte de los alcaldes porque ellos tienen la plata pero no la quieren gastar.

No ha buscado más cooperación internacional porque en este momento como Medellín es la ciudad innovadora de Colombia entonces ya tienen suficiente dinero, ya no hay pobreza, entonces somos un país que no es prioridad para las donaciones internacionales. Ha escrito preguntando si hay posibilidad de cooperación y le responden que no porque Colombia no está dentro de las prioridades. Las prioridades son Guatemala, Perú y Bolivia.

En Colombia si sigue buscando cooperación. Sofía Pérez le está pagando una asesoría con gestores para ver cómo se autofinancian. Al comienzo evaluaron la Fundación para mirar cual es la falla, la detectaron que es que muchos niños no pagan.

En un principio la Fundación era asistencialista. Les daban mercado, almuerzo y desayuno. Les daban todo porque tenían donaciones suficientes para hacerlo.

El otro año va a empezar a volver a licitar en la alcaldía porque parece que van a cambiar unos proyectos. El boom del futuro va a ser el RBC porque las instituciones ya no van a dar cabida, les sale muy costoso y al gobierno no le interesa que los campesinos se tengan que venir hasta acá sino que los visiten en su zona, entonces va a presentar una propuesta de RBC. Otro problema muy grande que tiene la alcaldía en este momento es que necesita propuestas nuevas.

Buen Comienzo es un programa que tiene la alcaldía de 0 a 6 años y a los 6 los mandan para la casa. Es una guardería, por lo que no hay un programa que diga que el niño cumplió los requisitos de un niño típico que va al jardín, al preescolar y llega a primero con el repertorio necesario. Los niños de 6 años que salen del programa están yendo a la fundación y llegan sin saber nada, no controlan esfínteres y no saben comer. Luz Elena piensa desarrollar un proyecto para lograr la alianza y atenderlos.

Hacen eventos, hasta ahora llevan un bazar y viejotecas. Está pensando hacer un bingo. No hace eventos grandes porque la fundación es muy pequeña y no tiene con quien llenarlos.

Las variables de éxito de una fundación serían primero conseguir recursos, Luz Elena tiene una fortaleza y es que ella consigue recursos muy fácil. Tienen donaciones de Homecenter, Marión y el Éxito. Hay muchas donaciones en especie, lo que les falta son donaciones en dinero. La gestión de búsqueda de recursos es muy buena. Más que todo a nivel internacional, los conocen en todo Centroamérica, Estados Unidos y Latinoamérica. Son modelo para América por el programa.

Las actividades de formación son los lunes que siempre los dedican a reuniones de equipo o a capacitaciones.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Las capacidades que debe tener un personal que trabaje en fundaciones son mucho amor y mucha entrega porque los salarios son bajitos, debe que trabajar más por gusto que por dinero. Una alta tolerancia a la frustración, mucha paciencia, tolerancia y sentido de compromiso y de pertenencia.

Al igual que una directora, que debe tener entrega y mucha paciencia.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.