



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios

UNIMINUTO
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL
Componente Profundización

Elaborado por

José Antonio Márquez Rodríguez

ID: 000305309

Rafael Guerra Beltrán

ID: 000688057

Director

Ana María Torres Hernández

**Formular un plan encaminado a la sostenibilidad económica por medio de la planeación
estratégica y fundraising para la Fundación internacional ZION Music, Nimaima
(Cundinamarca)**

Bogotá, D. C.

2021

Dedicatoria

Dedico cada esfuerzo y logro académico a mi mamá Betuel, quien ha sido mi mayor inspiración para perseguir mis sueños, a mis hermanas, Candelaria, Solángel y Otilia, quienes a pesar de la distancia todos los días están cerca de mi corazón y me demuestran lo orgullosas que se sienten, a mi mejor amigo de infancia, Manuel Quintero, quien ha sido la familia que elegí, a mi colega y amigo Rafael Guerra, a quien por su dedicación y amor a la gerencia social hizo que este trabajo fuera posible y por último a mi compañero y coequipero de vida, Luis Sabogal, quien ha creído en mí, aun cuando ni yo mismo lo hacía, mi gran amigo y maestro en la vida.

José Antonio Márquez Rodríguez

Gracias a la vida, gracias a las personas que giran alrededor de esta y nos hacen ser mejores personas, gracias a mi esposa Sandra Milena y a mi hijo Juan José quienes son gran soporte anímico para la culminación de esta actividad. A mis padres, hermana, y sobrinas, que siempre han estado ahí en los momentos de dificultad para impulsarme a conseguir mis objetivos. A mi amigo y compañero de trabajo de grado Jose, con quien gracias a su compromiso y dedicación logramos llegar a la meta y superar los obstáculos que se ponían en frente. Gracias.

Rafael Guerra Beltrán

Agradecimientos

El presente proyecto integrador está dedicado principalmente a Dios y a nuestra familia, por darnos fuerza para continuar en este proceso académico, siendo un avance más en nuestra formación profesional; a nuestros docentes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra Maestría en Gerencia Social; de manera especial, a nuestra directora de investigación, la Dra. Ana María Torres, quien orientó nuestro proyecto con paciencia y objetividad; a los integrantes de la Fundación Internacional Zion Música “Escribiendo una nueva historia” del municipio de Nimaima, por permitirnos ver esa otra realidad social de la cual muchos somos ajenos a través del arte, la cultura y la música, ofreciéndonos, desde su gran aporte vocacional, una valiosa perspectiva de lo que podemos brindar desde la social y desde lo humano. Gracias Alejandro Pinzón, por abrirnos las puertas de la fundación.

Resumen

Un proyecto de vida es el camino para alcanzar la meta, y se entiende como la búsqueda del ser humano para lograr sus ideales, explorando sus posibilidades internas y externas, por medio de sus potenciales, capacidades e intereses. En ese sentido, resulta de gran importancia que los niños, jóvenes y adolescentes tengan una visión frente a la vida, con el fin de establecer unos objetivos claros y obtener metas alcanzables. La Fundación Internacional Zion Music “Escribiendo una nueva historia”, del municipio de Nimaima, Cundinamarca, desarrolla actividades de música, arte y cultura como forma de aprovechamiento del tiempo libre, de modo que les permite a sus participantes no solo tener una visión frente al arte sino de la vida en general.

El presente proyecto establece elementos que le permitirán a la fundación, a partir de las herramientas de la Gerencia Social, realizar un ejercicio de planeación estratégica y *fundraising* que orienten el desarrollo sostenible de la organización, garantizando condiciones de sostenibilidad económica, para continuar apoyando a estos niños, jóvenes y adolescentes en el aprovechamiento de su tiempo y proyecto de vida.

Variables o palabras clave: Planeación Estratégica, *Fundraising*, Aprovechamiento del Tiempo Libre, Proyecto de Vida, Sostenibilidad.

Abstract

A life project is the way to reach a goal, understanding the life project as the human being search to achieve his ideals, exploring his internal and external possibilities and through his potentials, capabilities and interests. It is important for children, young people and adolescents to have a vision of the life, in order to establish clear objectives and obtain achievable goals. Zion music International Foundation "Writing a new story" of the municipality of Nimaima, Cundinamarca develops musical, cultural and artistic activities, as a way of taking advantage of free time, which allows its participants not only to have a vision of art, but also of life in general.

This project establishes elements that will allow that Foundation from social management tools a strategic planning exercise and fundraising that guide the sustainable development of the organization ensuring conditions of economic sustainability to continue supporting these children, young people and adolescents taking advantage of their time and life project.

Keywords: Strategic Planning, Fundraising, Taking Advantage of Free Time, Life Project, Sustainability.

Índice

Introducción	13
Capítulo 1. Descripción del problema	15
1.1 Pregunta problema.....	16
1.2 Árbol de problema.....	17
1.3 Árbol de objetivos.	18
1.4 Diagnóstico del árbol de problema.....	20
1.5 Modelo de análisis.....	22
Capítulo 2. Justificación.....	25
Capítulo 3. Objetivos	27
3.1 General	27
3.2 Específicos	27
Capítulo 4. Diseño metodológico	28
Capítulo 5. Estado del arte	30
5.1 La sostenibilidad de las organizaciones a partir del fundraising	30
5.2 Planeación estratégica una herramienta en la Gerencia Social para la toma de decisiones en sostenibilidad económica organizacional	32
5.3 Proyecto de vida: una mirada desde la educación, el arte y la cultura.....	33
Capítulo 6. Marco referencial	38

6.1	Sostenibilidad económica.....	38
6.2	Planeación estratégica	40
6.3	Cuadro de Mando Integral para las organizaciones sociales.....	44
6.4	Fundraising para la sostenibilidad económica y el desarrollo social.	45
6.4.1	La relevancia con la misión social.	48
6.4.2	Tener comunicación profesional.	48
6.4.3	Ser una Organización profesional y transparente.....	50
6.5	Marco legal.....	50
Capítulo 7. Instrumentos de recolección de información		53
7.1	Grupo focal	53
7.1.1	Desarrollo a escala humana y la matriz de necesidades-satisfactores.	54
7.2	Entrevista	61
7.2.1	Entrevista estructurada.....	62
Capítulo 8. Trabajo de campo.....		65
Capítulo 9. Resultados finales.....		67
9.1	Perfil y caracterización de la fundación	67
9.2	Selección y elaboración de la herramienta de la Gerencia Social	69
9.3	Línea base	70
9.3.1	Identificación de recursos.	72
9.4	Análisis de actores involucrados-interesados.	73

9.5 Planeación estratégica - misión.....	75
9.6 Planeación estratégica – visión.	76
9.7 Planeación estratégica – principios.....	78
9.8 Perspectiva de beneficiarios o usuarios	79
9.9 Perspectiva de Beneficiarios o Usuarios.....	80
9.10 Perspectiva financiera o de benefactores	81
9.11 Perspectiva Financiera o de benefactores – DOFA	82
9.12 Perspectiva de Procesos Internos	83
9.13 Perspectiva de Procesos Internos – DOFA	84
9.14 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	85
9.15 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento – DOFA	86
9.16 Mapa estratégico	87
9.17 Planteamiento de planes de acción: Balance Score Card – Cuadro de mando integral.	88
9.18 Planteamiento de planes de acción: Balance Score Card – Cuadro de mando integral.	89
9.19 Plan de fundraising	90
9.20 Plan de fundraising diagrama de flujo	91
Capítulo 10. Conclusiones y recomendaciones	96
Referencias bibliográficas.....	98
Anexos	102

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Matriz marco lógico</i>	19
Tabla 2 <i>Aspectos relacionados con el problema o la situación negativa</i>	21
Tabla 3 <i>Operacionalización de categoría de sostenibilidad</i>	22
Tabla 4 <i>Operacionalización de categoría de aprovechamiento del tiempo libre</i>	23
Tabla 5 <i>Operacionalización de categoría de proyecto de vida</i>	24
Tabla 6 <i>Diseño de guía de aplicación: Matriz de desarrollo a escala humana</i>	56
Tabla 7 <i>Modelo de entrevista</i>	63
Tabla 8 <i>Análisis de actores involucrados/interesados</i>	74
Tabla 9. <i>Perspectiva de beneficiarios o usuarios</i>	79
Tabla 10 <i>Perspectiva de beneficiarios o usuarios - DOFA</i>	80
Tabla 11 <i>Perspectiva Financiera o de benefactores</i>	81
Tabla 12 <i>Perspectiva Financiera o de benefactores – DOFA</i>	82
Tabla 13 <i>Perspectiva de Procesos Internos</i>	83
Tabla 14 <i>Perspectiva de Procesos Internos - DOFA</i>	84
Tabla 15 <i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i>	85
Tabla 16 <i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento - DOFA</i>	86
Tabla 17 <i>Mapa estratégico</i>	87
Tabla 18. <i>Cuadro de mando integral – Perspectiva beneficiarios y financiera</i>	88
Tabla 19. <i>Cuadro de mando integral – Perspectiva procesos internos y crecimiento y desarrollo</i>	89
Tabla 20. <i>Plan para recaudación de fondos – Fundación internacional Zion Music</i>	92
Tabla 21. <i>Monitoreo plan recaudación de fondos – Fundación internacional Zion Music</i>	93

Tabla 22. *Presupuesto plan recaudación de fondos – Fundación internacional Zion Music* 94

Tabla 23. *Evaluación del plan recaudación de fondos – Fundación internacional Zion Music ..* 95

Lista de figuras

<i>Figura 1. Árbol de Problema</i>	17
<i>Figura 2. Plan fundraising</i>	91

Lista de anexos

Anexo 1. Grupo focal realizado a la comunidad general de la fundación internacional zion Music – Informe técnico del instrumento matriz a escala humana – Manfred A. Max Neef.	102
Anexo 2. Entrevista realizada al director de la Fundación Internacional Zion Music – Alejandro Pinzón.	107
Anexo 3. Entrevista realizada al director de la Fundación internacional Zion Music – Alejandro Pinzón.	120
Anexo 4. Registro fotográfico entrevista realizada a Alejandro Pinzón.	128
Anexo 5. Registro fotográfico grupo focal - Comunidad de padres, docentes y participantes de la Fundación Zion Music del municipio de Nimaima, Cundinamarca.	130
Anexo 6. Acta grupo focal - Comunidad de padres, docentes y participantes de la Fundación Zion Music del municipio de Nimaima, Cundinamarca.....	131

Introducción

Desde la Gerencia Social se busca un cambio y la innovación constante, de manera que las diferentes herramientas que esta ofrece permitan un desarrollo sostenible, donde se tenga capacidad de respuesta y funcionamiento, teniendo en cuenta el objeto social con el que se constituyó la organización a la que se dirige el presente proyecto.

En el municipio de Nimaima, Cundinamarca, ubicado en la provincia del Gualivá, a 75 km al noroccidente de Bogotá D. C., funciona la Fundación Internacional Zion Music “Escribiendo una nueva historia”, cuyo objetivo principal es trabajar con niños, jóvenes y adolescentes temas como la música, la cultura y el arte. Desde su creación a mediados del 2018, hasta la fecha, la fundación se ha mantenido económicamente con la realización de diferentes eventos que les han permitido obtener recursos financieros, además de la participación y el apoyo de los diferentes grupos de interés que forman parte de esta. Sin embargo, esto no ha sido suficiente para lograr una sostenibilidad económica que les permita funcionar de manera permanente.

Ahora bien, partiendo de ese contexto, se hace necesario encontrar y aportar diferentes estrategias clave, basándose en la Gerencia Social, con el propósito de continuar con la sostenibilidad de la organización, además de vincular escuelas de formación municipal y administraciones locales, para que así se puedan seguir fortaleciendo temas de aprovechamiento del tiempo libre y proyecto de vida entre los niños, jóvenes y adolescentes del municipio.

Los escasos recursos económicos han hecho que los programas que ofrece la organización hayan disminuido día tras día, y los niños, jóvenes y adolescentes han sido directamente afectados por ello, puesto que no puedan participar de estos. Esto se ve reflejado no

solo en el desaprovechamiento del tiempo libre, sino que se suman temas como riesgo de consumo de sustancias y desorientación respecto a un proyecto de vida.

Por lo anterior, este proyecto formula un plan estratégico orientado a “la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de la empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas” (Chandler, 1962, p. 196).

Igualmente, se propone la herramienta de *fundraising*, cuyo objetivo principal es la captación de fondos orientados a la sostenibilidad económica organizacional.

En este documento se pueden encontrar y reconocer los diversos conceptos administrativos y sociales que brindan las bases para el diseño de un plan estratégico y *fundraising*, cuya finalidad es la sostenibilidad económica de la fundación en mención. Como punto de partida se diseñan instrumentos para la recolección de la información: entrevista y grupo focal; en la parte final, el lector puede hallar en manifiesto plasmada la necesidad de potencializar el desarrollo social comunitario y la iniciativa del tejido social, a partir de las diferentes estrategias utilizadas. Para estos fines se hace necesario fortalecer la solidaridad, el compromiso y la responsabilidad de los diferentes actores involucrados, de modo que se generen procesos de empoderamiento administrativo, se potencien las habilidades y se logre una mayor transformación social.

Cabe aclarar que cada teoría estudiada y planteada hace uso de términos particulares de la Gerencia Social para explicar los procesos que se toman en cuenta. En ese orden de ideas, sirven de apoyo para dar sustento y a modo de bases conceptuales que brindan una perspectiva interdisciplinar para concretar una propuesta sólida.

Capítulo 1. Descripción del problema

La Fundación Internacional Zion Music “Escribiendo una nueva historia” del municipio de Nimaima, Cundinamarca es una organización sin ánimo de lucro creada para el aprovechamiento del tiempo libre en niños y jóvenes del municipio, donde a través del arte, la cultura y la música, fortalecen su proyecto de vida y otros aspectos que tienen que ver con el desarrollo personal de sus participantes.

La fundación nació en el año 2018, con la necesidad de participar en un encuentro internacional de música y recolectar los fondos económicos suficientes para cubrir sus gastos de viaje, desde ese momento se empezó a evidenciar la vulnerabilidad del sector. Tanto la fundación como las familias vinculadas han desarrollado como estrategias de funcionamiento actividades tradicionales como rifas, además de recolectar fondos de empresas privadas, cuya participación no es fija ni constante, lo cual en su momento ha permitido la sostenibilidad de su programa. No obstante, el recaudo de recursos es mínimo y no cuenta con entidades nacionales que apoyen el proyecto ya sea de manera monetaria o con servicios para lograr estabilidad. Las escasas fuentes de recursos han llevado, en ocasiones, a considerar un posible cierre de la organización, lo que significaría renunciar a un servicio social que minimizaría el grado de vulnerabilidad de la comunidad, en especial de los niños y jóvenes que aprovechan y se benefician de los servicios que se prestan y que buscan el bien general y la participación de cada uno de los partícipes, sus familias y los diferentes grupos que hacen parte de la organización.

Como es evidente, la fundación desconoce las herramientas de la Gerencia Social y no se tienen planteadas alternativas para su sostenimiento y así dar cumplimiento al objeto social para el cual fue creada, y que tiene como finalidad el aprovechamiento del tiempo libre a través de la

cultura, el arte y la música; de tal manera, se pretende un incluir una serie de recomendaciones con las cuales se logre una estabilización de la organización. Por esta razón, se hace indispensable la creación de herramientas que permitan identificar las falencias que se presentan, a fin de subsanarlas y continuar prestando los servicios que redunden en una calidad de vida superior.

1.1 Pregunta problema

¿Cómo a través de la planeación estratégica y *fundraising* se puede generar sostenibilidad económica para la Fundación Internacional Zion Music “Escribiendo una nueva historia” del municipio de Nimaima, Cundinamarca?

1.2 Árbol de problema

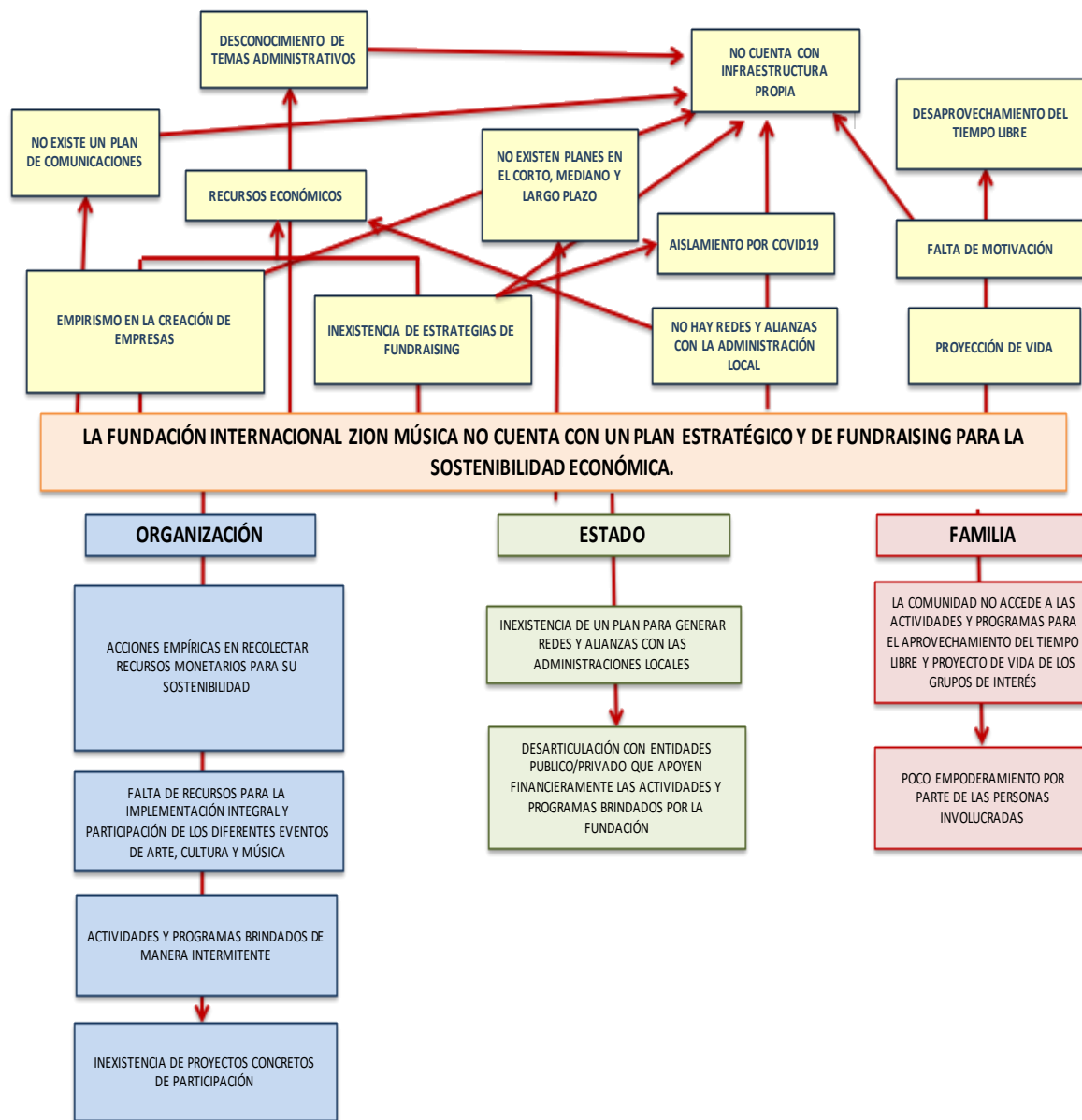


Figura 1. Árbol de Problema

1.3 Árbol de objetivos.

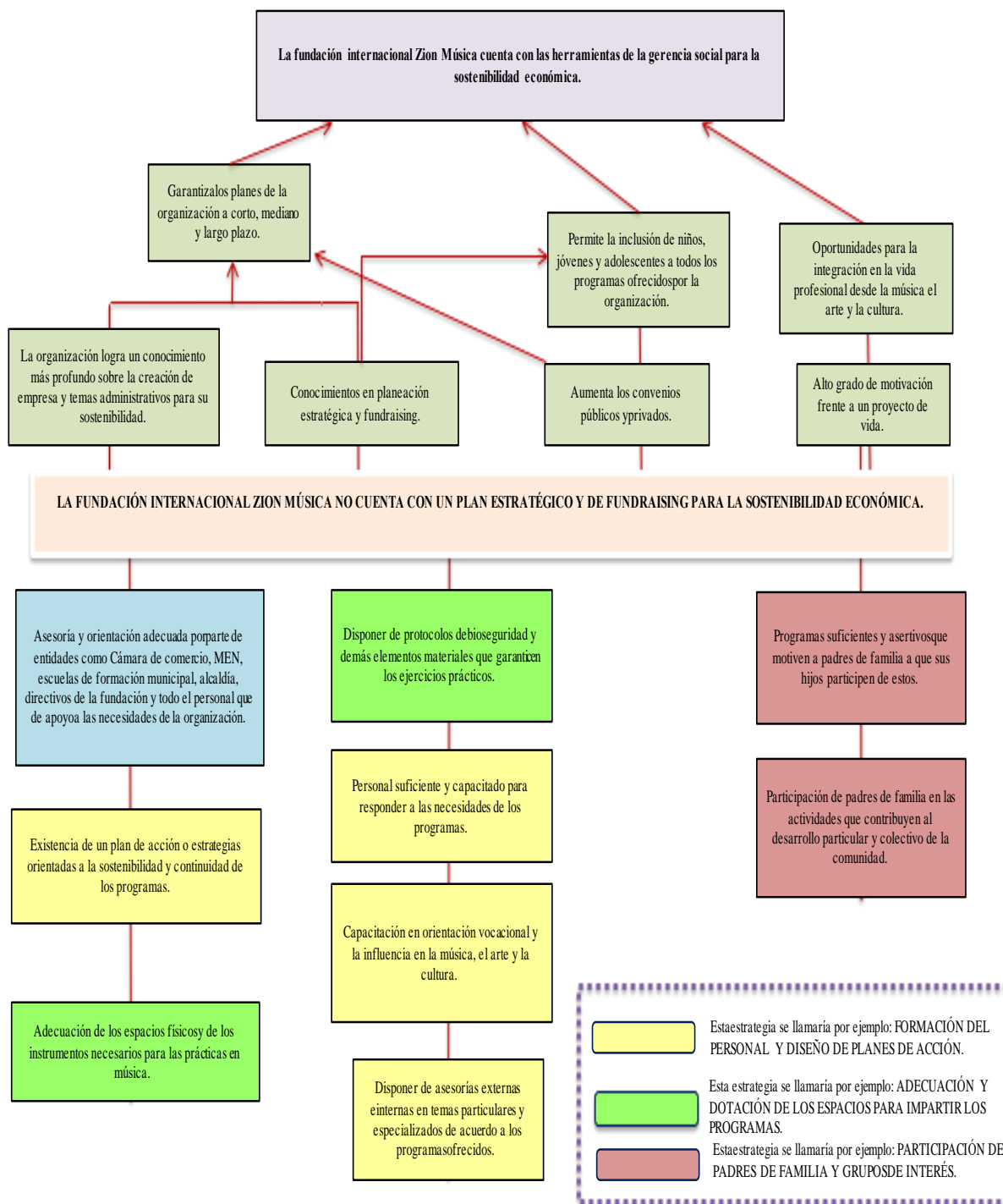


Figura 2. Árbol de objetivos

Tabla 1. *Matriz marco lógico*

MATRIZ MARCO LÓGICO				
OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Fin: Que se cuente con las herramientas de la gerencia social para la sostenibilidad económica de la fundación internacional Zion Músic.	Generar redes y alianzas con el sector público y privado, donde la fundación logre su sostenibilidad y funcionamiento en un 100%	Número de alianzas con instituciones públicas y privadas. Vinculando alcaldía local, SENA.	Secretaria de desarrollo social del municipio de Nimaima - cundinamarca.	Contar con los entes gubernamentales para su verificación.
Propósito: Existencia de un plan de acción o estrategias orientadas a la sostenibilidad y continuidad de los programas.	100% en la creación de un plan de sostenibilidad por medio de la planeación estratégica y fundraising.	Número de donaciones y vinculados a los procesos tales como voluntariados y plan padrino.	Director de la fundación y Área de recaudación de fondos.	La fundación puede continuar con los procesos de arte y cultura dando cumplimiento al objeto social por el cual fue creada.
Resultado: La inclusión de niños, jóvenes y adolescentes a todos los programas ofrecidos por la organización.	Continuar y fortalecer los programas de música, arte y cultura de 200 niños, jóvenes y adolescentes en un año.	Número de participantes inscritos en los programas de arte y cultura ofrecidos por la fundación.	Listados de asistencia a los programas que ofrece la fundación.	Que los padres de familia participen activamente en los programas y servicios en los que asisten los niños, jóvenes y adolescentes.
Acciones: Capacitaciones en temas de recaudación de fondos.	Capacitar el 100% del equipo de recaudación de fondos en temas digitales y estrategias de fundraising.	El 100% del equipo capacitado en temas de recaudación de fondos y estrategias digitales para el 2022.	Listados asistente a capacitaciones.	Compromiso por parte del director y equipo de trabajo para buscar que los cursos en fundraising y los gastos de inscripción y matrícula sean viables, además de la motivación de tomar dichos contenidos.

1.4 Diagnóstico del árbol de problema

El árbol de problema se realiza por observación directa donde se logra identificar los aspectos generales de la organización y aquellos que atañen directamente a nuestro objeto de estudio. De acuerdo a lo observado la Fundación para sostenibilidad económica ha mantenido un empirismo desde su creación en el año 2018 y el desconocimiento de sus fundadores en cuanto a temas administrativos hacen que solo cubran los gastos básicos del día a día, sin una proyección a mediano y largo plazo.

La fundación permanentemente tiene la necesidad de recolectar fondos económicos para los distintos servicios que ofrece. Estos recaudos se han realizado por medio de las familias vinculadas, que han desarrollado como estrategias de funcionamiento actividades tradicionales como rifas, además de fondos económicos de empresas privadas, pero la participación no es fija, en muchas oportunidades solo lo hacen para eventos especiales, las cuales en su momento han permitido la sostenibilidad de su programa; no obstante, los recursos son mínimos. Por ende y en definitiva, se requieren proyectos y programas más concretos que articulen las entidades públicas y privadas en la creación de redes alianzas, las cuales aseguren el funcionamiento permanente de la fundación.

Entonces, a partir del análisis del árbol problema se identifica que se deben conocer las herramientas de la Gerencia Social, plantear alternativas para su sostenimiento y así dar cumplimiento al objeto social para el cual fue creada, y que tiene como finalidad el aprovechamiento del tiempo libre a través de la cultura, el arte y la música, y de esta manera lograr incluir una serie de recomendaciones para lograr una estabilización de la organización.

Tabla 2 *Aspectos relacionados con el problema o la situación negativa.*

-
- 1 Desconocimiento de temas administrativos
 - 2 Creación de la organización por eventos especiales
 - 3 Desaprovechamiento del tiempo libre
 - 4 Ingresos deficientes
 - 5 Empirismo en creación de empresas
 - 6 Inexperiencia
 - 7 No existe plan de comunicaciones
 - 8 No hay planes para corto, mediano y largo plazo
 - 9 No cuentan con infraestructura propia
 - 10 El equipo de trabajo desconoce sus funciones
 - 11 No hay planes de capacitación
 - 12 No se cuenta con visión y misión
 - 13 No están establecidos los valores corporativos
 - 14 Recursos económicos insuficientes
 - 15 No existen convenios con escuelas de formación
 - 16 No hay redes y alianzas con la administración local
-

1.5 Modelo de análisis

Tabla 3 *Operacionalización de categoría de sostenibilidad*

Conceptualización Categoría	Dimensiones	Indicadores	Fuentes	Preguntas	Instrumentos
Sostenibilidad (todo bien encaminado a mantener las condiciones y continuidad de un proyecto, sin comprometer las necesidades futuras).	Sostenibilidad económica	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Fundraising</i> para la sostenibilidad organizacional - Participación de las escuelas de formación en las actividades y programas - Involucramiento los entes administrativos locales en el desarrollo y funcionamiento de la organización. 	Director de la Fundación Internacional Zion Music “Escribiendo una nueva Historia”	¿Cuentan con entidades públicas o privadas que aporten económicamente al sostenimiento de la organización? ¿La administración local se ha involucrado en algunas de sus actividades?	Entrevista
	Sostenibilidad social	<ul style="list-style-type: none"> - Participación comunitaria en las diferentes actividades y proyectos de la organización - Involucramiento en la toma de decisiones. 	Comunidad de padres y afiliados del municipio de Nimaima, Cundinamarca	¿En qué programas ha participado que ofrece la Fundación? ¿Cómo se ha beneficiado de estos programas?	Grupos focales

Tabla 4 Operacionalización de categoría de aprovechamiento del tiempo libre

Conceptualización Categoría	Dimensiones	Indicadores	Fuentes	Preguntas	Instrumentos
Aprovechamiento del tiempo libre (Visto como el periodo de tiempo disponible de una persona para desarrollar actividades de carácter voluntario)	Individual	-Invertir el tiempo libre en aprender a utilizar instrumentos musicales. -Desarrollar el gusto por el arte, la cultura y la música, como una manera de proyectarse en la vida.	Niños y Jóvenes del municipio de Nimaima, Cundinamarca	¿Ha aprendido a utilizar algún instrumento musical en el último mes? ¿El arte, la cultura y la música son una herramienta clave en el aprovechamiento de su tiempo libre y la construcción de un proyecto de vida?	Grupos focales
	Colectivo	Trabajo en equipo Dinámicas de participación Familiar Liderazgo participativo	Niños y jóvenes del municipio de Nimaima, Cundinamarca Comunidad de padres y afiliados del municipio de Nimaima, Cundinamarca	¿Hay sinergia entre los gustos y las dinámicas de los niños, jóvenes y adolescentes y la participación de los padres en los proyectos de sus hijos? ¿Existe un liderazgo participativo de los actores involucrados, que logre la sostenibilidad de la organización?	Grupos focales

Tabla 5 Operacionalización de categoría de proyecto de vida

Conceptualización Categoría	Dimensiones	Indicadores	Fuentes	Preguntas	Instrumentos
Proyecto de vida (entendido desde la perspectiva psicológica y social-integra las direcciones y los modos de acción fundamentales de la persona en el amplio contexto de su determinación-aportación dentro del marco de las relaciones entre la sociedad y el individuo. (D'Angelo, 1994))	Personal	-Capacidad Autocrítica sobre (autoestima y valores afectivos del individuo) -Habilidades de afrontamiento	Niños y Jóvenes del municipio de Nimaima, Cundinamarca	¿Cómo es su realización con sus padres o cuidadores? ¿Conoce sus gustos, reconoce sus habilidades y capacidades para el afrontamiento de la vida cotidiana?	Grupos focales Entrevista
	Profesional	-Orientación vocacional -Capacidades y rendimiento académico	Niños y Jóvenes del municipio de Nimaima, Cundinamarca	¿Ha realizado un test vocacional en algún momento de su vida? ¿La música, el arte y la cultura le ha permitido tener un apoyo extracurricular para construir ideas de lo que será su proyecto de vida?	Grupos focales Entrevista
	Empresarial	- Empleabilidad y oportunidades laborales. - Campañas y ferias de empleo - Programas de emprendimiento	Comunidad de padres y Jóvenes del municipio de Nimaima, Cundinamarca	¿Conoce los mecanismos de protección al cesante? ¿Han participado en su familia de alguna convocatoria de emprendimiento o feria de empleo?	Grupos focales

Capítulo 2. Justificación

Dentro del marco de análisis de las variables de la intervención a la Fundación Internacional Zion Music “Escribiendo una nueva historia”, del municipio de Nimaima, Cundinamarca, en primer lugar se ha observado que uno de los grandes retos es poder mantener el funcionamiento de las actividades lúdicas, culturales, de esparcimiento y ocupación del tiempo libre en niño, niñas, jóvenes y adolescentes, y que a partir de estos ítems logran construir y edificar un futuro más promisorio, de modo que se dé una integración mayor a la sociedad y que busque un desarrollo personal por parte del entorno que rodea la fundación, a saber: integrantes de los grupos musicales, profesores, tutores, docentes, padres de familia y municipios en general que tienen interacción con esta.

Es evidente que resulta ser un reto como gerentes sociales promover ideas y conocimientos en bienestar de proveer de herramientas a estas organizaciones que no cuentan con los recursos y los conocimientos relacionados, con los cuales se pueda lograr el bienestar de la sociedad. No obstante, se espera que todas las herramientas o la identificación de esta logren tener un resultado positivo, que conlleve al mejoramiento de las condiciones actuales de la fundación y, así mismo, los grupos beneficiarios que hacen parte directa o indirectamente.

La fundación ha sido promovida por profesores que han realizado por muchos años la labor de formación musical de grupos de niños, niñas y adolescentes y que ha servido para lograr objetivos puntuales. Sin embargo, las exigencias siguen aumentando, además de que la sostenibilidad y los objetivos no se están cumpliendo; dichos objetivos han sido relegados por la falta de recursos económicos y una planeación de las actividades que se requieren para el funcionamiento. Es allí donde se hace necesario revisar los procedimientos de la organización, a

fin de realizar una planificación y establecer algunos parámetros que den una carta de navegación donde se establezcan las metas, los involucrados y lo que se pretende realizar.

Con base en lo anterior, se hace necesario que cada una de estas actividades sean planeadas para que redunden en una sostenibilidad económica que brinde las herramientas necesarias para generar desarrollo social y comunitario, de modo que cada una de las personas que hace parte de esta fundación se beneficie.

Es de resaltar que este proyecto está alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en los cuales se destaca el cuarto (educación de calidad) y en donde se menciona lo siguiente: “El objetivo de lograr una educación inclusiva y de calidad para todos se basa en la firme convicción de que la educación es uno de los motores más poderosos y probados para garantizar el desarrollo sostenible” (objetivo 4). Con lo anterior se busca dar a entender que cada una de las actividades diseñada por la fundación pretende brindar alternativas a la educación para el desarrollo humano y que esto sea un impulso necesario para su proyecto de vida. Ahora, dentro de las metas de los ODS también se destaca lo que se expone a continuación:

De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible. (Objetivo 4.7)

Capítulo 3. Objetivos

3.1 General

Formular un plan encaminado a la sostenibilidad económica por medio de la planeación estratégica y fundraising que impacte positivamente el aprovechamiento del tiempo libre y proyecto de vida de los grupos de interés vinculados a la Fundación internacional ZION Music del municipio de Nimaima – Cundinamarca.

3.2 Específicos

1. Diagnosticar el estado actual de la fundación donde se identifiquen necesidades y capacidades para su sostenibilidad económica.
2. Formular un plan estratégico para la fundación internacional ZION Music a partir del análisis en la recolección de información realizado en trabajo de campo.
3. Diseñar un plan de fundraising como estrategia clave para la consecución de recursos económicos.

Capítulo 4. Diseño metodológico

Este proyecto está desarrollado a partir de una investigación orientada inicialmente por un estado del arte, en el cual se abordan aspectos convergentes en las problemáticas y situaciones alrededor de la Fundación Internacional Zion Music “Escribiendo una nueva historia” del municipio de Nimaima, Cundinamarca. Para el desarrollo de este documento se emplean fuentes especializadas en cuanto a sostenibilidad, aprovechamiento del tiempo libre, desarrollo social comunitario y proyecto de vida.

Teniendo en cuenta los diferentes enfoques que tiene la investigación, se ha optado por una de tipo descriptivo y desarrollarlo con un enfoque mixto, un nivel intermedio entre los enfoques cualitativos y cuantitativo, lo que genera un diagnóstico organizacional que implica un informe numérico, pero también de análisis de las fuentes directas que describen el problema. Para este proyecto, de acuerdo con el enfoque praxeológico, se propone contribuir al desarrollo a partir del desarrollo humano, social y económico. Con respecto a ello, Juliao (2011) manifestó lo siguiente:

La praxeología se entiende como un discurso (logos), construido después de una seria reflexión, sobre una práctica particular y significativa (praxis), como un procedimiento de objetivación de la acción, como una teoría de la acción; por el tipo de análisis que realiza pretende hacer que dicha praxis sea más consciente de su lenguaje, de su funcionamiento y de lo que en ella está en juego, sobre todo del proceso social en el cual el actor o practicante está implicado y del proyecto de intervención que construye para cualificar dicho proceso; todo esto con el fin de acrecentar su pertinencia y su eficacia liberadora.

(p. 27)

Metodológicamente, esta investigación se sustenta en la praxeología y sus cuatro procesos interdependientes: ver, juzgar, actuar y devolución creativa, los cuales motivan a la interacción y el diálogo de saberes entre la fundación y los diferentes grupos de interés. De tal forma, la presente propuesta se basa en los aspectos descritos seguidamente.

- ✓ Ver: desde el sentido que orienta a la reflexión y la autoevaluación, donde mediante el diagnóstico del estado actual de la fundación, se identificarán las necesidades y capacidades para su sostenibilidad económica, con el fin de evaluar los aspectos a fortalecer dentro de su estructura interna que permitan dar soporte como base estructural organizacional, para poder continuar brindando a la comunidad de Nimaima, los servicios ofrecidos que promueven el mejoramiento de la calidad de vida.
- ✓ Juzgar: se efectuará un análisis del diagnóstico, bajo el cual se determinarán ejes de acción para el diseño del plan estratégico y fundraising, creando una línea base (primer momento resultado de la observación), identificación de problemas, análisis de recursos y capacidades internas. Estas dos fases conducen al desarrollo del instrumento (desde el actuar), contemplando cada una de unos componentes organizacionales, para luego generar una propuesta.
- ✓ Actuar: las dos primeras fases dan elementos para poder abordar la propuesta en el cual se integran dos componentes, que son el proceso administrativo y la administración por valores. En esta fase se lleva a cabo la formulación de la planeación estratégica y del fundraising para la Fundación Internacional ZION Music “Escribiendo una nueva Historia” del municipio Nimaima, Cundinamarca, como herramientas para la sostenibilidad económica. Para este desarrollo se cuenta con un equipo de profesionales interdisciplinarios que aportan desde sus saberes elementos para la formulación de dichas herramientas.

Capítulo 5. Estado del arte

Con la finalidad principal en desarrollar un estudio que ayude a cerrar brechas de desigualdad, sostenibilidad y desarrollo social comunitario que promuevan la participación ciudadana y la apropiación óptima de la comunidad en estrategias de cambio social y de fundraising, el presente estado del arte busca articular los paradigmas que se toman en cuenta para dar cumplimiento al objetivo planteado, así como los enfoques que pueden fortalecer el que hacer de la organización, con base en el desarrollo de iniciativas organizacionales que promueven la participación ciudadana y el uso de las herramientas en la Gerencia Social, que es cada vez mayor. Son varias las organizaciones que utilizan estas iniciativas para producir un cambio social, potenciar sus recursos económicos y propiciar el empoderamiento de la comunidad en el desarrollo de proyectos que redunden en el aprovechamiento del tiempo libre y el proyecto de vida de niños, jóvenes y adolescentes.

5.1 La sostenibilidad de las organizaciones a partir del fundraising

Actualmente existen diferentes posturas sobre el vínculo o la relación entre las empresas y las organizaciones no lucrativas o del tercer sector. Sin embargo, Arenas et al. (2011) señalaron que estas colaboraciones no siempre han sido fáciles, lo que se debe a que ambos sectores se desarrollan y son operativas con diferentes tipos de intereses, incluso en ocasiones opuestos; tal es el caso de organizaciones que nacen con un objetivo de denuncia social y que quieren hacer contrapeso al poder económico de la empresa, como afirmó Vernis (2005), aunque generalmente estas organizaciones son parte de la solución y no se deben ver únicamente como el problema. Lo anterior significa que la confrontación solo les llevaría al conflicto, y es importante la colaboración para trabajar en la solución a cualquiera que sea el problema que se evidencie.

También es significativo mencionar que algunos sectores empresariales tienen mayor visibilidad social por el impacto negativo o positivo que generan en el entorno, por ejemplo, el sector minero, la industria farmacéutica, el textil o el agrícola. Entre otros factores como el tamaño de la empresa y la internacionalización de esta, porque cuanto más conocidas o grandes son, mayor es el grado de exigencia por parte de la sociedad, el impacto significativo que esta representa y, por ende, más responsabilidades se les exige (Arenas et al., 2011).

En definitiva, al día de hoy sigue existiendo cierta desconfianza para establecer algún tipo de colaboración entre las empresas no lucrativas y los sectores mencionados, en parte debido a que, como se ha comentado, consideran que los objetivos de las empresas son opuestos a los suyos, y también porque no creen que la motivación de donación de las empresas sea la correcta. Inicialmente, las empresas veían a las organizaciones como unas receptoras de recursos, sin plantearse que una colaboración con estas podría tener algún interés más allá que la filantropía, mejorar su imagen o la deducción fiscal que se obtiene posteriormente (Beitia et al., 2007). De modo más específico, se debe entender por qué algunas organizaciones consideran la motivación de las empresas una traba para la cooperación.

Para una efectiva sostenibilidad, en este sentido, se hace necesario que los grupos de interés y los involucrados en el proceso tengan empoderamiento de las acciones que pretenden desarrollar y bajo procesos de corresponsabilidad, siendo protagonistas en las transformaciones de su entorno; así como lo estableció Marchioni (2007): “El proceso comunitario de desarrollo local no va a existir nunca si los diversos protagonistas –y, en principal lugar, la población no participan activa y directamente en él” (p. 18).

De esa forma, por ejemplo, las organizaciones públicas, privadas o sin fines de lucro han adoptado campañas de *fundraising*, dados los beneficios que pueden tener para la sostenibilidad

económica de una organización. Tal como lo establecieron Palencia y Lefler (2001), las campañas de *fundraising* permiten el empoderamiento y la participación activa de la comunidad en diversas iniciativas, las cuales pueden resultar de beneficio para las causas promovidas.

Es de mencionar que las causas sociales movilizan e inspira a trabajar en pro de las organizaciones no lucrativas, para llevar adelante proyectos, campañas y acciones que generan grandes cambios en la vida de comunidades como el municipio de Nimaíma. El desafío es unir estas fuerzas y convertirlo en un *fundraising* estratégico, con el fin de lograr la sostenibilidad económica a largo plazo y con mayor impacto.

Tal es el caso de Alianza Biocuenca, cuyo esfuerzo y oportunidad con los grupos de interés le permite empoderarse activamente de una iniciativa de *fundraising* que ayuda al desarrollo social y la sostenibilidad económica del Norte de Santander, además de la protección del Páramo de Santurbán. De acuerdo con Palencia y Lefler (2001), siguiendo la pauta definitoria de relaciones públicas, Gruning conceptuó el *fundraising* como la gestión de interdependencias entre las organizaciones no lucrativas y sus públicos donantes.

5.2 Planeación estratégica una herramienta en la Gerencia Social para la toma de decisiones en sostenibilidad económica organizacional

La planeación estratégica en las organizaciones es de gran importancia, puesto que gracias a esta se definen los lineamientos y el direccionamiento de una organización en un futuro inmediato; en ese orden de ideas, las acciones que delinear dicho direccionamiento deben estar alineadas con el pensamiento de quienes se encuentran al frente de la organización. Como herramienta de la Gerencia Social permite administrar y ordenar los cambios que requiera la organización; igualmente, se reconoce la participación basada en el liderazgo y la toma de

decisiones que correspondan a un largo plazo. Los cambios organizacionales han evolucionado a medida que se generan modificaciones mentales y estructurales en el hombre, con el propósito de lograr ser sostenibles en el tiempo, lo cual permite encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes.

Con base a lo expuesto y de acuerdo con Mintzberg y Waters (2005), indican que para la formulación de estrategias es necesario partir de ¿Dónde estamos ahora? (misión) y tener muy claro ¿A dónde queremos estar? (objetivos). En este sentido, de acuerdo con Contreras (2013), normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal. En concordancia y dada la importancia del tema se debe destacar que es fundamental para la sostenibilidad económica de la organización incorporar la formulación de estrategias y objetivos para generar los cambios requeridos. (Valle y Niebles, 2017, p. 1)

Como panorama general, Latinoamérica desempeña un rol de importancia en el desarrollo económico de los países al generar empleos (Banco Interamericano para el Desarrollo [BID] (2000), de ahí que se concentren todos los esfuerzos al fomento y apoyo de este sector empresarial desde el acceso al financiamiento, hasta los estímulos tributarios. Colombia, en este aspecto, no es menos importante y es un ejemplo de progreso, desarrollo, aumento del PIB, apoyo al ciudadano, responsabilidad social e innovación.

5.3 Proyecto de vida: una mirada desde la educación, el arte y la cultura

Un proyecto de vida, según los aportes de D'Angelo (1994), es “entendido desde una perspectiva psicológica y social integran las direcciones y modos de acción fundamentales de la

persona en el amplio contexto de su determinación y aportación, dentro del marco de las relaciones entre la sociedad y el individuo” (p. 3).

De igual forma, el proyecto de vida consiste en estructuras psicológicas que expresan las direcciones esenciales de la persona, en el contexto social de relaciones materiales y espirituales de existencia, que determinan su posición y ubicación subjetiva en una sociedad concreta. La Fundación internacional Zion Music “Escribiendo una nueva historia” del municipio de Nimaima, Cundinamarca justamente busca, a través del arte, la música y la cultura, que los grupos de interés generen vínculos y creación de proyectos, no necesariamente a la música sino que va mucho más allá de una apropiación cultural, el aprovechamiento del tiempo libre y la disminución del ocio no sano, para encontrar nuevos objetivos que se conviertan a la larga en metas claras.

De acuerdo con las investigaciones realizadas por Samudio (1991) a nivel de la línea, basadas en estudios de autores del campo:

Es así como podemos decir, que la concepción del mundo contribuye a la formación del sentido de la vida, a que el individuo forme su marco general valorativo y cognoscitivo, que le permitirá estructurar o no su proyecto de vida. Esta concepción está en gran medida determinada por el momento histórico como la educación, las vivencias y por la ideología imperante, siendo dicha concepción la imagen o representación que cada individuo hace acerca de la realidad, de cómo es y la idea de cómo debe ser, de acuerdo con su tipo de vivencia y a las relaciones que establece con el mundo. (p. 74)

Por su parte, los autores Bozhovich (1982), Álvarez (1986), González Rey (1982) como se citaron en Samudio(1991):

Coinciden en que existe una relación entre la concepción del mundo y el sentido de la vida, reconociendo el papel regulador consciente de este en la planeación de la vida futura, considerando además que este sentido de vida se forma en la inserción de la persona en las diferentes relaciones que establece con la sociedad. (p. 74)

Así pues, expresar sus pensamientos y valores a través de la música, el arte y la cultura permite hacer de su diario vivir y el tiempo libre algo útil, tanto para sí mismo como para los demás. También puede responder a la necesidad de autovaloración, es decir, lo que el individuo quiere llegar a ser en su afán de superación.

5.4. Max Neef: La calidad de vida y las organizaciones “invisibles”

Teniendo como referente a Max Neef quien nos menciona como «La calidad de vida dependerá de las posibilidades que tengan las personas de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales» Max Neef, (2016), hemos de tener presente como esta se ha convertido cada vez en un tema más subjetivo; cada época trae consigo la satisfacción de nuevas “necesidades” conforme a los parámetros sociales en las cuales se encuentren involucrados los individuos y las comunidades, sin embargo, hay aspectos básicos que nos hace llegar a la diferencia entre las necesidades y los satisfactores, donde encontramos (entre ellas), necesidades como la del “entendimiento” y su satisfactor “la educación”, y otras más como: la participación, la creación, la identidad la libertad y el ocio. Estas necesidades indicadas, son en las que fundamentan su quehacer institucional la mayoría de las organizaciones sociales culturales, en pro del mejoramiento de las condiciones de vida.

Por lo anterior, la auto dependencia se ha convertido en el eje de sostenibilidad para las organizaciones sociales, las cuales (en su mayoría) basan sus servicios a la comunidad a partir del desarrollo a escala humana, con la intención de mitigar la pobreza, propender en el

mejoramiento de la calidad de vida y fomentar la auto dependencia de los individuos, las comunidades y las regiones.

“En materia de políticas concretas orientadas al Desarrollo a Escala Humana en América Latina, un elemento decisivo es el de la generación y asignación de recursos destinados a fortalecer organizaciones locales que operan con una racionalidad contra-hegemónica (solidaria, sinérgica, participativa) y a incrementar la auto dependencia de estas organizaciones. Si se fortalecen "embriones de organización" puede atenuarse el riesgo de la cooptación de lo micro por lo macro, y puede aumentar la permeabilidad de lo macro por lo micro. Una política de recursos para el desarrollo local (descentralizadora y participativa) y desde las organizaciones locales constituye la piedra angular para una transformación estructural "de abajo hacia arriba".

No obstante, no se está ajeno a cómo los aspectos económicos afectan o aportan en las condiciones de vida, motivo por el cual en muchas ocasiones se pierde la perspectiva de lo que realmente es una necesidad humana y cómo satisfacer las mismas. Es así, como la productividad adquiere peso permanentemente, incluso llegando a estar “la vida entonces, al servicio de los artefactos en vez de los artefactos al servicio de la vida.” Max Neef, (2016).

La construcción de un proyecto de vida, tiene incidencias tanto en el individuo como en su entorno inmediato, por lo tanto, para propender en la calidad de estas construcciones se hace necesario garantizar primordialmente la satisfacción de las necesidades básicas. Los factores del contexto serán determinantes para estas construcciones, donde el factor interinstitucional tendrá gran relevancia.

Las instituciones como promotores de desarrollo humano, permitan potencializar las habilidades de los grupos de interés conforme a sus intereses, disminuyendo las necesidades, al

reconocer las capacidades tanto de los individuos como de los colectivos en pro del mejoramiento de las condiciones.

Dentro de la institucionalidad se encuentran “sectores invisibles” (como muchas organizaciones sociales), que aportan en un alto grado a la mejora de la calidad de vida de individuos y comunidades, sin embargo, se ven obstaculizados sus esfuerzos por la falta de recursos. “Una de las dimensiones a través de las cuales se manifiesta la crisis económica y social que padecen los países de la región es la problemática de los sectores invisibles. Es desde esta perspectiva que la cuestión de lo invisible ha de concebirse como parte de la problemática de la transición hacia nuevas formas de organización social”.

Capítulo 6. Marco referencial

6.1 Sostenibilidad económica

Desde tiempos remotos, el factor sostenibilidad ha estado presente en cada una de las actividades de la vida cotidiana, tanto en los aspectos personales como empresariales. Lograr la sostenibilidad en alguno de estos factores se hace necesario, pues con este se logra mantener o dar respuestas a ciertas necesidades desde los diferentes puntos de vista, y es aquí donde se ve la carencia de alternativas para lograr un equilibrio que conlleve a generar bienestar en aspectos económicos, sociales y ambientales; así mismo, cohesión en cada uno de estos, dado que la relación debe ser estrecha en pro del desarrollo humano.

Precisamente, la búsqueda de lograr bienestar del desarrollo tanto empresarial como humano ha sido evaluada o tratada a partir de diferentes perspectivas o puntos de vista, “pero no será hasta el siglo XX cuando por primera vez se contemple ese desarrollo desde una perspectiva multidisciplinar. Inicialmente se habló de la necesidad de un salto cuantitativo en el desarrollo de los países del Tercer Mundo” (Aguado et al., 2009, p. 89).

Con base en lo anterior, se da un paso importante en el desarrollo de las organizaciones, debido a que se pasa de un estado meramente de rentabilidad a un lugar donde se establecen nuevas oportunidades para las personas, en cuanto al desarrollo de las capacidades que se tienen con respecto a habilidades diferentes a las operativas dentro de las empresas.

Teóricos clásicos de la economía, como Adam Smith, David Ricardo y Malthus, aseveraron que la propiedad, el uso de la tierra, la capacidad de intercambio privado, la demanda, la oferta y la rentabilidad son temas esenciales para sus afirmaciones, mientras que por otro lado, como lo manifestó Roll (1996), son específicamente tratados desde el punto de vista de

crecimiento, pero no abordados desde el desarrollo, que según el autor tiene otras perspectivas. El pensamiento económico de Smith tuvo su adelanto en la emancipación de las cadenas: mercantilistas y fisiográficas, por más de 200 años los economistas estuvieron buscando la fuente de las riquezas, los mercantilistas la encontraron en el comercio exterior y los fisiócratas lo trasladaron a la esfera del cambio a la de la producción, según Roll (1996). Como se mencionó, el factor riqueza era el que estaba presente en sus afirmaciones, sobreentendiendo este factor es el más importante para los indicadores de las organizaciones. De allí la importancia de mantener una sostenibilidad económica que soporte de las necesidades de las organizaciones.

Cabe aclarar que los teóricos clásicos de la economía fundamentaban sus creencias en el entendido de la generación de ganancias para su organización, a través de la recaudación de dinero, a lo que se denominaba crecimiento, este dado por la capacidad de generar excedentes para sus dueños o socios (Aguado et al., 2009), así pues, los empleados simplemente cumplían con una función específica dentro de la organización, aunque a cambio de una remuneración, pero más allá de su operatividad no existía una forma en que las cualidades de las personas fueran tenidas en cuenta, y se realizaban las actividades de una manera repetitiva y serial.

Como parte del desarrollo de las organizaciones, surgieron nuevas teorías de las relaciones humanas, específicamente la de Elton Mayo, quien logró comprobar que al realizar cambios dentro de las instalaciones se lograría ser más eficientes para el cumplimiento de los objetivos, con cambios como el aumento de la luminosidad de los lugares. Otros cambios sustanciales que se realizaron como parte del estudio fueron el aumento de los periodos de descanso, horarios para tomar café y disminución de las horas de trabajo, lo cual contribuyó al aumento de las relaciones sociales dentro de los trabajadores, que los factores emocionales fuesen más importantes que los factores físicos y que estos influyen de forma positiva.

Anteriormente se dieron diferentes conceptos en cuanto al crecimiento económico, pero como aseguró Polo (2011), estos enfoques van dirigidos a la acumulación de capital, sin embargo, se omite la dimensión social, cultural y antropológica del desarrollo.

Con el paso de los años, muchas teorías siguen dando realce desde diferentes puntos de vista, algunas enfocadas netamente a la obtención de utilidades para las empresas, otras que ven la “humanización” del trabajo como un factor diferencial, por medio de estos se puede lograr una mayor productividad que se reflejara en utilidades económicas y monetarias para las organizaciones.

A partir de ello surge el tercer sector, el cual tiene como objeto el desarrollo de actividades sociales, las cuales tienen como características que son sin ánimo de lucro y no hacen parte del sector público, pero sí reemplazan, a su modo, en ciertas ocasiones las actividades a las cuales no puede llegar los gobiernos y procuran disminuir esas inequidades que existen en los países en vía de desarrollo. “Focalizan su actuación en incrementar la rentabilidad y aprovechamiento de los recursos y no en dominar el mercado y priorizan los resultados sociales y no los económicos, que si los tuvieren los reinvierten en la propia organización” (Argudo, 2002 como se citó en Crespo, 2013, p. 66).

6.2 Planeación estratégica

Como parte de la investigación a realizar, se hace necesario generar aclaraciones y plasmar los conceptos básicos de planeación estratégica y *fundraising*. Dentro del presente documento se realizan aproximaciones a los escritos, con el propósito de que sean aclaradas las dudas y tener en cuenta diferentes puntos de vista y distintos autores. Inicialmente, se lleva a cabo la aproximación a la planeación estratégica.

Es posible acotar que el término planeación ha sido utilizado a través de la historia para conllevar las acciones que se deben tener en cuenta para lograr cumplir con unas metas y objetivos en cada uno de los aspectos de la vida cotidiana; empero, para entrar en contexto del ámbito empresarial y organizacional se puede tomar como referencia la definición de Cortés y Valencia (2019): “La planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas” (p. 8).

Por otra parte, para Porter (2011), “la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la formas en las que va entrar en ellos; “la estrategia competitiva consiste en “ser diferente”. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor” (p. 103). En ese sentido, se puede decir:

[Que] la planeación estratégica es un instrumento que puede emplearse para adecuar las respuestas de la empresa ante su medio ambiente, ya que la esencia de este tipo de planeación consiste en relacionar y ubicar a una organización con su entorno, identificando las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro y contraponiéndolas con las fortalezas y debilidades de la empresa, con el fin de contar con una base importante para tomar decisiones. (Reyes, 2012, pp. 11-12).

Como lo anotó Reyes (2012), se deben tener en cuenta cada uno de los aspectos en su forma interna como externa, y este momento claramente se refiere a la matriz DOFA, la cual sugiere las iniciales de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Estas tienen como objetivo definir qué acciones deben tener en cuenta para minimizar los impactos negativos y cómo aprovechar las ventajas que tiene la organización.

De igual modo, se define la planeación estratégica como un proceso en el que se precisa cuál es su negocio, cuál es la visión de largo plazo y cuáles serán las estrategias para lograr cumplir a cabalidad las metas, con base en el análisis DOFA. Es importante que dentro de este análisis se presente toda la información con la que cuente la organización, para ser más preciso en los diagnósticos, además de la revisión periódica para corregir, medir y mejorar los procesos que se están llevando a cabo (Serna, 2014).

De acuerdo con lo expuesto por Serna (2014) sobre la matriz DOFA, esta se define como un instrumento en el cual se evalúan las debilidades internas de la organización, las oportunidades son las externalidades en las cuales se puede sacar del provecho del entorno, mientras que las fortalezas son los factores internos, con los cuales se obtiene ventajas frente a la competencia y son atributos propios de la empresa u organización; por último, las amenazas son factores externos que pueden afectar el funcionamiento de la organización. Es menester tomar en cuenta que estos pueden ser factores políticos, de mercado, impositivo y demás.

Asimismo, para Serna (2014), es importante definir las variables directas que tienen que ver con la razón de ser de la organización, como lo son:

- a. Matriz DOFA.** Es un instrumento en el cual se evalúan, las debilidades internas de la organización, las oportunidades, son las externalidades en las cuales se puede sacar del provecho del entorno, por otra parte, las fortalezas son los factores internos, en los cuales se obtiene ventajas frente la competencia y son atributos propios de la empresa u organización. Por último, las amenazas son factores externos que pueden afectar el funcionamiento de la misma. Es necesario tener en cuenta que estos pueden ser factores políticos, de mercado, impositivo y demás.

- b. Principios organizacionales.** Representan esencialmente aquellos valores creencias y principios que se tienen dentro de la organización y que son reflejo de su trabajo.
- c. Misión.** Se define como el propósito, también las actividades propias que desarrolla la organización, su razón de ser. Es indispensable incluir tanto el factor humano interno, como factor externo, clientes y potencialidades que representa.
- d. Visión.** Es el horizonte en el tiempo, especialmente entre 3 y 5 años, en dónde quiere que se ubique la empresa, se requiere que sea parte del diario vivir de los colaboradores de la organización y que influya positivamente en el campo laboral y personal.
- e. Objetivos globales.** Son aquellos que se esperan obtener en el largo plazo y que encierra el conjunto de acciones que se deben llevar a cabo para que tanto la misión como la visión sean representativas
- f. Proyectos estratégicos.** Se definen como las estrategias necesarias, subdivididas por áreas o líneas de negocio, que contribuyen al éxito de la organización en cuanto a metas.
- g. Estrategias.** Son las acciones que se requieren para cumplir con las actividades que se han planteado y, de esta forma, lograr cumplir con los objetivos.
- h. Planes de acción.** Son las tareas divididas por áreas o dependencias para concretar que el plan operativo sea factible y se lleve a cabo.
- i. Monitoria estratégica.** Es el seguimiento a las acciones según los indicadores planteados, además sirve para la toma de decisiones o el redireccionamiento de los objetivos, planes y acciones.

- j. Índice de desempeño esperado.** Son los resultados o las metas que se esperan obtener de los objetivos, estos pueden ser dados en tiempo o cuantitativos.
- k. Índice de desempeño alcanzado.** Es el logro alcanzado en la ejecución, con base en el tiempo o de manera cuantitativa de las acciones que plantea la organización.

Como se indicó, son diferentes aspectos los que se deben tener en cuenta para lograr tener una planeación estratégica importante y que cumpla con las expectativas de la organización, pero mientras más cercano se está es más fácil lograr cumplir con los objetivos de dicha estrategia, y así se puede dar inicio a cada uno de los ítems que se deben tener en cuenta para que la organización logre su desarrollo y crecimiento.

6.3 Cuadro de Mando Integral para las organizaciones sociales

A raíz de la necesidad de emplear nuevos sistemas de medición para evaluar el desempeño y potencializar la competitividad organizacional, crea Robert Kaplan y David Norton el Cuadro de Mando Integral, la cual ha servido como base para generar un plan de acción de acuerdo a la visión de la organización y las metas a largo plazo. El cuadro de mando integral no sólo direcciona al cumplimiento de objetivos financieros, sino también generan un gran aporte para la medición aspectos que impliquen el mejoramiento de todos los términos que tienen injerencia para cumplir con los objetivos organizacionales, motivo por el cual dentro del Plan Estratégico, se contempla el empleo del Cuadro de Mando Integral, como herramienta panorámica, para con base en los resultados medibles que de él resulten, se pueda plantear de manera objetiva estrategias de mejora para el cumplimiento de los objetivos conforme a las perspectivas evaluadas.

Por medio del CMI, se conocerán los recursos, habilidades y conocimientos de la organización para dar orientación al cumplimiento de los objetivos estratégicos, mediante la toma de decisiones con relación a los resultados obtenidos, al ser *“un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización.*

6.4 Fundraising para la sostenibilidad económica y el desarrollo social.

Aunque es un término poco conocido. Una aproximación al concepto la hace Palencia-Lefler Ors (2001) quien los define como una forma de solicitar y aceptar regalos económicos de individuos y fundaciones para organizaciones no lucrativas. Sin embargo este planteamiento fue equilibrado anteriormente por Rosso (1993), experto en el ámbito de la captación de fondos, quien plantea que no solo es el proceso de pedir los fondos, sino de incidir también en darles a conocer a los donantes el fin de esos fondos, involucrarse en el proceso y comprometerlos con la causa. Concretamente, lo define como un complejo proceso para tratar de involucrar personas para que participen en una causa que responde a necesidades humanas y que vale la pena apoyar con donativos. Las definiciones de fundraising son múltiples y variadas. Por ejemplo, Fabisch (2002), lo define como el proceso de la planificación estratégica de captar dinero, bienes, tiempo y conocimientos con los que se realizan objetivos de interés general. Por su parte, Grunig (1992), desde la perspectiva de las relaciones públicas, lo identifica como la gestión de la interdependencia entre las Organizaciones No Lucrativas y sus donantes, mientras que Kelly (1991) afirma que es la gestión de las relaciones de la búsqueda de fondos que contribuye a la efectiva organización, aumentando y protegiendo su autonomía.

El fundraising, es un término anglo que se refiere o traduce captación de fondos, y es utilizado especialmente por Organizaciones sin Ánimo de Lucro, las cuales dentro de su razón de ser no tienen la meta generar beneficios económicos o rendimientos a sus accionistas, sino que al contrario buscan a través de estos fondos lograr cumplir con su objeto social y que se remarca especialmente en planes o programas de ayuda en diferentes ámbitos, los cuales pueden ser culturales, educativos, ambientales, artísticos y demás. A través de los años y dadas las brechas económicas, sociales y ambientales, el tercer sector toma su lugar buscando el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y por esto surgen las iniciativas de las ONG'S, que ayuden y contribuyan a un desarrollo y crecimiento social.

De este modo resulta que el fundraising juegue un papel predominante en la ejecución del mismo. Mediante algunas definiciones se pretende dar unas nociones más cercanas del desarrollo de la captación de recursos, su definición, su proceso y principales características del mismo. Cabe resaltar que el fundraising no se refiere a la captación de dinero, sino que hay otras ayudas que son válidas, como lo es capital humano a través del voluntariado, la donación de equipos, herramientas y otras.

Por lo anteriormente manifestado se hace necesario adaptar estrategias que conlleven al mejoramiento de los recursos económicos de las organizaciones y con esto lograr la sostenibilidad de estas en el tiempo. Con el mejoramiento de estos recursos se puede lograr un avance significativo en cuanto a capacidad, y el ofrecimiento de un mayor número de posibilidades para los beneficiarios de estas organizaciones (Especial de Captación de Fondos, 2020).

Para llevar a cabo una buena estrategia es necesario como primera medida identificar cuáles son los grupos o individuos que afectan o se afectan por la organización. Esman (1972) propone la clasificación de los stakeholders, posteriormente a esto se planifican las estrategias a seguir y para ello Grunig y Hunt (1992). proponen el modelo de dirección de para la solución de los problemas existentes en la organización.

Se plantean cuatro tipo de enlaces o stakeholders que considera importante para la supervivencia de la organización.

A. Stakeholders habilitadores: Son los recursos que permiten que la organización exista, dentro de este grupo podemos encontrar las organizaciones de autoridad pública, los directivos y los accionistas.

B. Stakeholders funcionales: Son los que se relacionan directa o indirectamente con la organización, este grupo es conformado por los funcionarios de la organización, los proveedores y donantes, y los que adquieren el producto o servicio de la organización.

C. Stakeholders normativos. Son las organizaciones que tienen problemas similares o que comparten los mismos valores como organización.

D. Stakeholders difusos. Son elementos de la sociedad que no se identifican por su membresía a organizaciones formales. Es decir, son los públicos que surgen cuando la organización produce efectos sobre gente no organizada en el exterior, como por ejemplo la opinión pública, que surge cuando algún tipo de organización ha violado las normas legales o de convivencia.

Por otro lado y de acuerdo a la revista Especial de captación de Fondos, establece la importancia del fundraising donde se destaca que se puede:

- 1) obtener fondos y recursos.

2) diversificar sus fuentes de financiamiento

3) conseguir ser una organización más independiente con total autonomía para desarrollar sus propios programas y proyectos sociales.

De igual manera recalca que existen unos requisitos para iniciar la búsqueda de recursos y son los siguientes:

6.4.1 La relevancia con la misión social.

Es importante que la organización aporte a mejorar las condiciones de vida del lugar donde esté ubicada, donde se muestran los logros que han obtenido, el grupo o grupos de personas beneficiadas, así mismo los valores que se promueven a través de esta .

6.4.2 Tener comunicación profesional.

Es necesario que las acciones que se estén realizando o que se hayan realizado tengan realce y muestren las cosas positivas que se tienen y se muestre la capacidad social de la organización. También se hace necesario el posicionamiento a través de medios audiovisuales como las redes sociales, así los aliados o futuros aliados podrán comprobar que se están realizando las acciones. Así mismo la imagen corporativa juega un papel preponderante ya que genera recordación.

Estas estrategias de comunicación buscan crear relaciones públicas que estén encargadas de las alianzas, donde se logre obtener la recaudación de fondos y a su vez conseguir el compromiso social que logrará vincular los donantes, las ayudas públicas y las alianzas con las empresas privadas. Para lograr el éxito de estas estrategias de fundraising se deben considerar

como mínimo cuatro pasos fundamentales, que al ejecutarse con lleve al resultados y el logro de los objetivos propuestos:

- A. Investigación:** Consiste en realizar un previo análisis de la organización, su trayectoria, población o grupos de interés, identificar un árbol de problemas o necesidades que existan. Realizar un un planteamiento de objetivo y metas que se quieran lograr con la estrategia de fundraising.
- B. Preparación:** una vez previa el planteamiento de los objetivos se debe determinar el público al que será dirigido y cuáles serán los actores involucrados. Aquí es importante Invitar e involucrar las acciones de voluntariado y definir las vías por las cuales se realizarán las tácticas para obtener los recursos, dependiendo del presupuesto de la organización se definirá qué medios utilizar. Plantear el plan a ejecutar, diseñando las estrategias detalladas y estableciendo su modalidad y actuación.
- C. Aplicación:** Ejercitar las acciones y estrategias tácticas para obtener los recursos que necesita la organización, donde se cierren alianzas y compromisos de cooperación.
- D. Evaluación:** Revisar si los objetivos propuestos se cumplieron. Evaluar si las tácticas e instrumentos utilizados fueron los apropiados para la realización de la estrategia. Concluir exponiendo los beneficios que trajo la campaña a la organización y mencionar aspectos a mejorar. Además de gestionar y presentar los informes, certificaciones para los donantes, que exprese la obtención de los recursos y cómo se han destinado a la organización.

6.4.3 Ser una Organización profesional y transparente.

Como cualquier organización es importante tener un referente de confianza, ya que los inversores van a querer que su imagen sea asociada a una gran causa social, ya que se tiene como un gana – gana, ya que a través de las causas sociales pueden lograr ser una empresa socialmente responsable.

6.5 Marco legal

Las entidades sin ánimo de lucro en Colombia, teniendo en cuenta su formación y creación, encuentran su reconocimiento en la Constitución Política, y en su artículo 2 establece, de manera general, los fines esenciales del Estado, entre los que se destacan el servicio a la comunidad, la promoción de la prosperidad y la garantía efectiva de los principios, derechos y deberes consagrados constitucionalmente. De forma paralela, reconoce que las autoridades de la república están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias y demás derechos y libertades.

Por otro lado, en el caso del artículo 70 se justifica la existencia de entidades de naturaleza cultural, científica, tecnológica, artística, en cuanto a que el Estado se halla en la obligación de promover la investigación, la ciencia, el desarrollo y la difusión de valores culturales de la nación. En consonancia con lo anterior, se menciona también el artículo 71 por virtud del cual el Estado creará incentivos para personas e instituciones que desarrollen y fomenten la ciencia, la tecnología y demás manifestaciones culturales, además de ofrecer estímulos especiales a las personas e instituciones que ejerzan estas actividades.

Las Entidades sin Ánimo de Lucro surgen como desarrollo del derecho fundamental de asociación contenido en los artículos 38° y 39° de la Constitución Política de Colombia,

en donde el Estado garantiza la libertad de las personas para reunirse y desarrollar actividades comunes desprovistas del ánimo de lucro. Para ello, el ordenamiento jurídico colombiano exige que dichas entidades nazcan a la vida jurídica como el resultado de la expresión de voluntad para asociarse y la creación de reglas de participación democrática de quienes se asocian. (Gaitán, 2014, p. 7)

Estas entidades, como su nombre lo indica, no persigue ánimo de lucro, es decir, no pretende el reparto, entre los asociados, de las utilidades que se generen en desarrollo de su objetivo social, sino que busca engrandecer su propio patrimonio, para el cumplimiento de sus metas y objetivos que por lo general, son de beneficio social, bien sea encaminado hacia un grupo determinado de personas o hacia la comunidad en general. (Gaitán, 2014, p. 7)

Una Fundación es una persona jurídica sin ánimo de lucro que nace de la voluntad de una o varias personas naturales o jurídicas y cuyo objetivo es propender por el bienestar común, bien sea a un sector determinado de la sociedad o a toda la población en general. (Gaitán, 2014, p. 10)

La Fundación surge de la destinación que haga su fundador o sus fundadores, de unos bienes o dineros preexistentes para la realización de unas actividades que, según su sentir, puedan generar bienestar social. Dada la naturaleza eminentemente patrimonial de la Fundación, se dice que ésta existe mientras subsista su patrimonio, aun cuando sus administradores, sean personas naturales o jurídicas, dejen de existir, ya que éstos pueden ser reemplazados por otros y la Fundación continuará existiendo. (Gaitán, 2014, p. 10)

La Fundación, se encuentra regulada en el Decreto 1529 de 1990, para las fundaciones que se constituyan en los departamentos, y en el Decreto 059 de 1991 para las que se

constituyan en la ciudad de Bogotá y le son aplicables las normas del Código Civil, las del Decreto 2150 de 1995 y demás normas complementarias. (Gaitán, 2014, p. 10)

En cuanto a los grupos de interés, la Ley 1098 de 2006 (Código de Infancia y Adolescencia) se refiere en este caso los niños, jóvenes y adolescentes de Colombia en su artículo 7 sobre protección integral:

Se entiende por protección integral de los niños, niñas y adolescentes el reconocimiento como sujetos de derechos, la garantía y cumplimiento de los mismos, la prevención de su amenaza o vulneración y la seguridad de su restablecimiento inmediato en desarrollo del principio del interés superior. La protección integral se materializa en el conjunto de políticas, planes, programas y acciones que se ejecuten en los ámbitos nacional, departamental, distrital y municipal con la correspondiente asignación de recursos financieros, físicos y humanos.

De igual forma, en su artículo 30 sobre derecho a la recreación, participación en la vida cultural y en las artes se indica lo siguiente:

Los niños, las niñas y los adolescentes tienen derecho al descanso, esparcimiento, al juego y demás actividades recreativas propias de su ciclo vital y a participar en la vida cultural y las artes. Igualmente, tienen derecho a que se les reconozca, respete, y fomente el conocimiento y la vivencia de la cultura a la que pertenezcan.

Capítulo 7. Instrumentos de recolección de información

7.1 Grupo focal

La técnica de grupos focales es un espacio donde grupos de interés o involucrados en un proceso en común dan su opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos. Kitzinger (1995). Define los grupos focales como la forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información. Para Martínez-Miguel (1999), los grupos focales es un método de investigación de tipo colectivista, más que individualista y se centra en los diversos tipos de experiencias, vivencias y actitudes de los participantes el cual se realiza en un espacio de tiempo relativamente corto. (Hamui-Sutton y Varela, 2013, p. 1).

En este sentido, “cualquier discusión en grupo puede ser categorizada bajo grupo focal, siempre y como investigadores promovamos y estemos atento a las interacciones de los participantes en el grupo” (Kitzinger y Barbour, 1999, como se citó en López, 2013, p. 1). La implementación de un grupo focal en la Fundación Zion Music, como parte del instrumento de investigación, fue de gran importancia, puesto que la perspectiva de los grupos de interés brinda información sobre los servicios de la organización, su nivel de satisfacción, la identificación de sus necesidades más latentes y prioritarias. Además, fortalece el quehacer diario de la organización por medio de las estrategias brindadas por la propia comunidad. .

Al ser una herramienta práctica, interactiva y efectiva, se optó por ejecutar el grupo focal para determinar cualitativamente aspectos característicos y relevantes para la implementación del proyecto; sumado a esto, se ofreció un amplio campo de información de donde surgen ideas,

conexiones y propuestas para potencializar el proceso investigativo y de aplicación y, asimismo, se crearon las bases para la planificación del plan estratégico y *fundraising* a desarrollar.

Para los resultados del grupo focal, se identificarán los argumentos y contraargumentos dados, las estrategias de comunicación evidenciadas, los sentimientos, expectativas, las inquietudes, las redes y alianzas que han generado, todo ello conforme a un análisis de la honestidad y espontaneidad en la que se haya realizado la dinámica. (Buitrago y Guerra, 2019, p. 32)

7.1.1 Desarrollo a escala humana y la matriz de necesidades-satisfactores.


La persona es un ser de necesidades múltiples e independientes. Por esta razón, las necesidades humanas deben entenderse como un sistema en que estas se interrelacionan e interactúan, de manera simultánea, complementaria y compensada.

Cabe aclarar que existen las necesidades axiológicas (subsistencia, protección, afecto entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad) y, al mismo tiempo, está la categoría existencial (ser, tener, hacer, estar) (Max-Neef et al., 2010); estas se representan o se ven reflejadas en carencias o síntomas en términos de necesidades fundamentales.

Habiendo diferenciado los conceptos de necesidad y de satisfactor, es posible formular dos postulados adicionales. Primero: las necesidades humanas fundamentales son finitas, pocas y clasificables. Segundo: las necesidades humanas fundamentales (como las contenidas en el sistema propuesto) son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos. Lo que cambia, a través del tiempo y de las culturas, es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades. (p. 17)

Es así como a manera de ejemplo, de la clasificación propuesta se desprende que, alimentación y abrigo no deben considerarse como necesidades, sino como satisfactores de la necesidad fundamental de subsistencia. Del mismo modo, la educación (ya sea formal o informal), el estudio, la investigación, la estimulación precoz y la meditación son satisfactores de la necesidad de entendimiento. Los sistemas curativos, la prevención y los esquemas de salud, en general, son satisfactores de la necesidad de protección. (p. 17)

Tabla 6 Diseño de guía de aplicación: Matriz de desarrollo a escala humana

	<p align="center">CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS – Maestría en Gerencia Social. RESUMEN MATRIZ DESARROLLO A ESCALA HUMANA</p>	<p align="center">FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 2021</p>
INSTRUMENTO MATRIZ DESARROLLO A ESCALA HUMANA – MANFRED A. MAX – NEEF		
PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA		
<p>OBJETIVO: identificar, junto con los grupos de interés de la Fundación Zion Music (Nimaima, Cundinamarca) las necesidades de la comunidad, aquellos factores más apremiantes de su entorno con base a la teoría de Desarrollo Humano a Escala Humana de Manfred A. Max Neef, ajustado a los programas que brinda la organización, tales como la música, el arte y la cultura.</p>		
<p>OBJETIVO DE APRENDIZAJE (enfocado al grupo de interés):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades, satisfactores y potencialidades de la organización frente a la oferta brindada a la comunidad. • Brindar información que permita el ajuste de los programas brindados por la organización, con base a las necesidades y potencialidades identificadas de la comunidad. • Fomentar sinergias para el bien común, como base para la sostenibilidad económica (<i>fundraising</i>) de la organización. 		
<p>CONTENIDO TEMÁTICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación autodiagnóstico de elementos destructivos (satisfactores) y potencializadores. • Clasificar las necesidades de ser, tener, estar, además de las necesidades de subsistencia, participación, recreación, educación y ambiente. 		
ACTIVIDADES:		
<p>ACTIVIDAD 1: SESIÓN 1 – Primera etapa.</p> <p>La aplicación de esta matriz es para fines de diagnóstico social, caracterización de la comunidad, planificación y evaluación de los procesos llevados a cabo en la fundación. En primera instancia, la matriz de necesidades y satisfactores puede servir de ejercicio participativo de auto caracterización de grupos insertos en el espacio local, a través de un proceso de diálogo interactivo, preferentemente con la presencia de un facilitador que haga las veces de elemento catalizador. El grupo puede identificar sus características actuales en la medida en que sus integrantes vayan llenando las respectivas casillas.</p> <p>En un primer momento, el facilitador explica el ejercicio y los pasos a seguir en cada una de las etapas, luego se debe realizar una breve aclaración del ser, tener, hacer y estar. De tal modo que los grupos de interés tengan claridad sobre la temática que será abordada y la importancia que tiene para la comunidad socializar en equipo aquellos factores negativos que los rodean.</p> <p>Ser: atributos personales y colectivos: Ejemplo:</p> <p>¿Qué me hace falta para sentir que puedo acceder a la educación? ¿Qué me hace falta para cubrir mis necesidades básicas?</p> <p>Tener: instituciones, normas, mecanismos, herramientas (no en sentido material), leyes. Ejemplo:</p>		

¿Qué me impide tener sub-existencia?

¿Qué me impide tener educación?

Hacer: acciones personales o colectivas.

Ejemplo:

¿Qué necesito hacer para obtener educación?

¿Qué necesito hacer para obtener recreación?

Estar: espacios o ambientes.

Ejemplo:

¿Qué no encuentro en mi entorno para disfrutar de la educación, la recreación o el bienestar?

El resultado del ejercicio permitirá al grupo identificar sus carencias y potencialidades más profundas. Una vez visualizada la situación actual, pueden repetir el ejercicio en términos propositivos.

Se realizará el ejercicio con una muestra de 20 personas de la comunidad en torno a la Fundación Zion Music “Escribiendo una nueva historia” del municipio de Nimaima, de la siguiente manera:

El grupo se divide en dos subgrupos de diez personas. La tarea que se propone para cada grupo es elaborar la matriz que contenga los elementos destructivos (satisfactores) que afectan a su entorno (los principales aspectos para abordar la fundación dentro de los programas a brindar), es decir, todos aquellos “factores de destrucción” que impiden la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales. Para este fin, cada grupo recibe sesenta fichas bibliográficas numeradas del 1 al 20. Cada una de ellas representa un casillero en blanco de la matriz, los cuales deberán ser llenados.

Cuadro 1. Matriz de necesidades y satisfactores.

Necesidades según categorías	SER	TENER	HACER	ESTAR
SUBSISTENCIA	1	2	3	4
PARTICIPACIÓN	5	6	7	8
RECREACIÓN	9	10	11	12
EDUCACIÓN	13	14	15	16
IDENTIDAD	17	18	19	20

MATERIALES:

Listado de asistencia.

Matriz en blanco de necesidades y satisfactores.

Lápices.

Fichas bibliográficas.

DURACIÓN:

10 minutos.

ACTIVIDAD 2: segunda etapa.

Durante los primeros 15 minutos, se solicita a los participantes que se dediquen a llenar las casillas correspondientes a la columna SER, las correspondientes a las casillas 1, 5, 9, 13 y 17 (de acuerdo con el cuadro 1). Cada punto que se ingrese en la casilla debe ser resultado de la discusión del grupo. El facilitador del espacio debe hacer énfasis en que la columna que lleva el nombre de SER se deben registrar atributos, personales o colectivos (en este caso, deben ser negativos) que pueden expresarse como nombres. Por ejemplo, en la casilla 5 de participación, algunos elementos negativos pueden ser: abstención, centralismo, discriminación, indiferencia social, etc.

Una vez que transcurre el tiempo, se recolectan todas las fichas bibliográficas y se adhieren a la matriz, lo cual completa la columna SER, a suficiente distancia una de la otra, y se debe dejar espacio para colocar las otras tres columnas que se armarán después para completar las dos matrices.

Los 15 minutos siguientes se dedican a llenar las casillas de la columna TENER. Se debe recordar a los participantes que en esta columna se registran instituciones, normas, mecanismos, herramientas (no en sentido material), leyes, etc., que pueden expresarse con una o más palabras. Algunos ejemplos pueden ser: políticas públicas sociales e instituciones. Una vez finalizado el tiempo, se reúnen todas las fichas bibliográficas y se colocan en la matriz al lado de cada una de las listas correspondientes.

A continuación se adjunta la matriz primera y parte del diligenciamiento.

Cuadro 2 Matriz de necesidades y satisfactores

Necesidades según categorías	SER	TENER
SUBSISTENCIA	1	2
PARTICIPACIÓN	5	6
RECREACIÓN	9	10
EDUCACIÓN	13	14
IDENTIDAD	17	18

MATERIALES:

Matriz en blanco de necesidades y satisfactores.
Cámara fotográfica.
Lápices.
Fichas bibliográficas.

DURACIÓN:

30 minutos.

Actividad 3: tercera etapa.

Luego de establecer una pausa en el que los participantes tuviesen un descanso, se retoma el ejercicio (un refrigerio es opcional).

Durante 15 minutos se dedican de manera análoga a la columna HACER. Allí deben registrarse acciones personales o colectivas que se expresen como verbos, por ejemplo: discriminar, oprimir, imponer, censurar.

Durante los últimos 15 minutos se debe completar la columna ESTAR. Se explica a los participantes que ESTAR se refiere a ubicaciones o entornos en el sentido de tiempos y espacios.

Al terminar la jornada, existen dos matrices negativas o matrices de destrucción ordenadas en la ficha.

Se adjunta la segunda matriz y parte del diligenciamiento.

Cuadro3. Matriz de necesidades y satisfactores

Necesidades según categorías	HACER	ESTAR
SUBSISTENCIA	3	4
PARTICIPACIÓN	7	8
RECREACIÓN	11	12
EDUCACIÓN	15	16
IDENTIDAD	19	20

El grupo de facilitadores deberá consolidar las dos matrices en una. La forma práctica de hacerlo es tomar todas las casillas número 1, eliminar todas las repeticiones y los sinónimos y obtener una sola casilla representativa del conjunto. Se hace lo mismo con el resto de las casillas hasta que se obtiene una sola matriz, la cual representa las percepciones de los 20 participantes. Se dibuja la matriz en un mural o cartelera grande (por ejemplo 160X120 cm.) y, finalmente, se coloca en la pared de modo que pueda ser examinada por los participantes.

MATERIALES:

Matriz en blanco de necesidades y satisfactores.
 Cartulinas.
 Marcadores.
 Lápices.
 Fichas bibliográficas.
 Cinta.

DURACIÓN:

30 minutos.

ACTIVIDAD 4: sesión 2 – cuarta etapa.

En la sesión siguiente, los participantes se dividen en cinco grupos, es decir, uno para cada necesidad organizacional. Se recorta la matriz en cinco tiras para que cada grupo reciba una parte. Debe quedar claro que cada tira representa una necesidad con sus cuatro casillas llenas con satisfactores negativos. Se pide al grupo que inicie una discusión para seleccionar de cada una de las cuatro casillas con el elemento que consideren más importante y decisivo. En otras palabras, se debe seleccionar el factor destructor de más peso en el conjunto. En casos excepcionales, se pueden escoger dos ítems de una misma casilla. En cada caso, la selección debe partir de un consenso producto de la discusión y debate del grupo. Esta etapa puede llevar el tiempo que se requiera.

MATERIALES:

Marcadores.
 Lápices.
 Fichas bibliográficas.
 Cinta.
 Tijeras.

DURACIÓN:

15 minutos.

ACTIVIDAD 5: quinta Etapa

Cada grupo entrega la lista que contiene entre cuatro y ocho satisfactores negativos seleccionados. Se escribe la lista en una nueva matriz en blanco, la cual se identifica como la matriz de síntesis. Representa los elementos más negativos que afectan a su comunidad y a la fundación, en lo que se refiere a la actualización de las necesidades humanas fundamentales

prioritarias por satisfacer para el desarrollo social. Igualmente, representa los desafíos principales que deben abordarse en los programas que brinda la fundación. Por lo tanto, la discusión e interpretación de la matriz de síntesis debe realizarse en sesión plenaria.

MATERIALES:

Matriz en blanco de necesidades y satisfactores.

Cartulinas.

Marcadores.

Lápices.

Fichas bibliográficas.

DURACIÓN:

30 minutos.

ACTIVIDAD 6: sexta etapa.

Si el tiempo lo permite —o si el facilitador logra establecer una relación a largo plazo con los participantes—, se recomienda la realización de una experiencia adicional en el que se utilice exactamente el mismo procedimiento de construcción de la matriz negativa. Por tanto, se pide a los participantes elaborar la matriz de su utopía: cómo deberían estar planteados los programas sociales para que cumplieran con la satisfacción real de las necesidades latentes de su entorno. Mientras se lleva a cabo esta parte del ejercicio, la matriz negativa no debe estar en manos de los participantes, debido a que puede pasar que se elabore la nueva matriz simplemente al anotar los opuestos de la anterior.

MATERIALES:

Registro de asistencia.

Matriz en blanco de necesidades y satisfactores.

Cartulinas.

Marcadores.

Lápices.

Fichas bibliográficas.

Cinta.

DURACIÓN:

20 minutos.

ACTIVIDAD 7: séptima etapa.

Una vez completa la etapa sexta, se confronta a los participantes en sesión plenaria con ambas matrices: la negativa y la positiva. A continuación, se inicia una discusión sobre los posibles puntos de contacto entre ambas. Se pueden organizar nuevamente grupos pequeños, con una mecánica de juego en la que el equipo ganador es el que encuentra los satisfactores “comunicantes” más sinérgicos. De hecho, la discusión consistirá inevitablemente en seleccionar satisfactores; por esta razón, cada ítem escogido deberá ser analizado de forma conjunta para establecer sus características: ¿es endógeno o se origina fuera de la comunidad?, ¿es singular, lineal o sinérgico? Este tipo de discusión participativa puede resultar muy enriquecedora y estimulante y, en conjunto, representa en sí misma una experiencia con efectos sinérgicos.

El facilitador agradece los aportes de cada miembro participante del ejercicio y resuelve dudas en cuanto a la utilización del insumo obtenido en la matriz.

MATERIALES:

Listado de asistencia.

Matriz en blanco de necesidades y satisfactores.

Cámara fotográfica.

Lápices.

Fichas bibliográficas.

DURACIÓN:

hora.

7.2 Entrevista

La entrevista, según la RAE, consiste en la “acción y efecto de entrevistar o entrevistarse”, mientras que para el concepto de entrevistar es “mantener una conversación con una o varias personas acerca de ciertos extremos, para informar al público de sus respuestas”; en términos de una segunda acepción, significa “tener una conversación con una o varias personas para un fin determinado”.

Con el fin de conocer todo lo vinculado con el interior de la fundación, se plantearon una serie de preguntas de diferentes áreas y se inició con el estudio de cada una de ellas para identificar las particularidades de esta. A través de la información que se identificó como clave para la investigación están los siguientes términos: capacidad directiva y gerencial de la organización, capacidad competitiva y la capacidad financiera. Con estos datos se logró un acercamiento hacia el estado actual de la organización, así como sus potencialidades y deficiencias y/o carencias. Esta entrevista fue planteada para realizarse al representante o director de la fundación para que, de este modo, conociera los pormenores que giran alrededor de ella.

Las preguntas planteadas se encuentran distribuidas por las diferentes áreas y se espera que sea una entrevista abierta para conocer más a fondo el proceso que se lleva a cabo. La idea es entender que, a partir de estos hallazgos, se pueden plantear estrategias tanto para la planeación estratégica como para el *fundraising*.

7.2.1 Entrevista estructurada.

Para Latorre y Sans (1995) como se citó en Vargas (2012), el término alude a lo siguiente:

La entrevista estructurada se refiere a una situación en la que un entrevistador pregunta a cada entrevistado una serie de interrogantes preestablecidos con una serie limitada de categorías de respuesta. Se elabora un protocolo de preguntas y respuestas prefijado que se sigue con rigidez, los interrogantes pueden ser cerradas, que proporcionen al individuo las alternativas de respuesta que debe seleccionar, ordenar, o expresar sobre el grado de acuerdo o desacuerdo. (p. 126)

Al aplicar el instrumento es fundamental contar con aspectos como empatía, lenguaje claro y conciso, congruencia verbal y no verbal, contacto visual, amabilidad, atención mediante escucha activa, confidencialidad, respeto, responsabilidad, tranquilidad. Bajo el cumplimiento de estos *ítems*, se logra que la entrevista sea objetiva y cumpla con el propósito de caracterización.

Frente a la definición propuesta por Aragón (2008) se tuvo en cuenta lo siguiente:

La asignación de roles, el control de la situación o entrevista lo tiene el entrevistador.

Implica la manifestación de toda la gama de canales de comunicación humanos: verbal (oral), auditivo, cinestésico, táctil, olfativo, no verbal (gestual y postural) y paralingüístico (tono, volumen, intensidad y manejo del silencio). (pp. 180-181)

Tabla 7 Modelo de entrevista

	CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS – Maestría en Gerencia Social.	FECHA DE ELABORACION: FEBRERO 2021
---	--	---

**INSTRUMENTO
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

A. CAPACIDAD DIRECTIVA Y GERENCIAL DE LAS ORGANIZACIÓN

1. ¿La fundación cuenta con imagen corporativa?; en caso de sí contar con ella, ¿cómo esta representa la fundación?
2. ¿Se tiene claro para qué es una planeación estratégica, la misión, visión y valores corporativos y la importancia dentro de la fundación?
3. ¿Se han realizado con anterioridad planes estratégicos que permitan adelantar acciones para el logro de sus metas? Y si es así, ¿de qué forma realizó esto para la fundación?
4. ¿Considera que la fundación se encuentra preparada para asumir los retos y necesidades actuales y del futuro? Si es así ¿cómo se visualizan en el corto, mediano y largo plazo?
5. Con respecto a los grupos de interés, ¿tiene claro cuál es la visión, misión, valores, y se interesan en aportar para que estas se conviertan en realidad?
6. ¿Existe una estructura organizacional (organigrama)? Y si existe, ¿este permite adaptarse a los cambios y situaciones internas y externas que le aportan al desarrollo de sus actividades?
7. ¿Se cuenta con los medios de comunicación y herramientas necesarias para llegar a la comunidad de forma eficiente?
8. ¿Existe el manual de funciones y están establecidas las responsabilidades para colaboradores?
9. ¿Está legalmente reconocida la fundación?
10. ¿Conoce otras fundaciones en la región que sean similares y presten servicios como la fundación que usted representa? Si es así, ¿cuál considera usted que es su valor agregado?
11. ¿Quiénes conforman las directivas de la fundación? ¿Con qué regularidad se reúnen?
12. ¿Cuáles son las capacidades directivas y de liderazgo que se deben tener para dirigir la fundación de acuerdo con su experiencia?
13. ¿De dónde provienen los recursos de la fundación (donaciones, auxilios, recursos propios, ingresos por venta de servicios, otros)?
14. ¿Qué estrategias utilizan para la consecución de recursos?
15. ¿La fundación cuenta con un colaborador?, ¿cuenta con una persona que tenga como función las relaciones públicas en busca de donaciones?

B. CAPACIDAD COMPETITIVA

1. ¿Qué programas ofrece la Fundación y quienes participan de estos?
2. ¿Qué tipo de programas ha considerado replantear o implementar como parte de servicios novedosos para brindar a la comunidad del municipio?
3. ¿La fundación cuenta redes de apoyo o alianzas con otras organizaciones que respalden o promuevan el desarrollo de la Fundación?
4. ¿La Fundación cuenta con un portafolio de servicios (material POP) que permita realizar gestión comercial pertinente para su sostenibilidad?
5. ¿La Fundación cuenta con indicadores de gestión que den cuenta del impacto a la comunidad?

C. CAPACIDAD FINANCIERA

1. ¿La fundación encuentra fácilmente fuentes de capital o financiamiento, cuando lo requiere? Y ¿cuáles son las fuentes de financiación y sostenimiento?
2. ¿Cuál es el uso prioritario que se le dan a estos recursos?
3. ¿La organización cuenta con nivel de endeudamiento, y si es así, considera que tiene un nivel de endeudamiento óptimo para el desarrollo sostenible de esta?
4. ¿Cómo se encuentra el nivel de liquidez de la Fundación?, ¿es considerado ese nivel de liquidez acorde con las expectativas que se tienen?
5. ¿La fundación tiene actualmente algún tipo de crédito con una entidad u organización financiera?
6. ¿Los resultados económicos obtenidos, se ajustan a las proyecciones o expectativas de la dirección?
7. ¿La situación financiera de la fundación permite que sea económicamente sostenible?

Capítulo 8. Trabajo de campo

En este orden de ideas, se buscó sistematizar la experiencia para luego, como equipo, analizar los resultados. La idea consistió en lograr registrar al máximo cada uno de los datos relacionados con los grupos de interés de la fundación, con el fin de llegar a un análisis desde una manera objetiva. La estrategia se llevó a cabo con los dos instrumentos planteados y aplicados, una entrevista inicial al director de la fundación (Anexo 1) y una entrevista como segunda parte al director (Anexo 2) para conocer temas desde la capacidad competitiva y financiera y grupo focal (Anexo 4). Con este instrumento de identificación de factores de necesidades y motivacionales se buscó que los participantes pudieran revelar información relacionada con los siguientes temas: sentimientos, deseos, aspiraciones, ideas, hábitos y estrategias de mejora. Se lograron dos horas de entrevista y registro fotográfico y tres horas en la realización de grupo focal.

De acuerdo con la experiencia y la investigación realizada, se hace un análisis de la información de trabajo de campo, donde los datos obtenidos de los instrumentos del grupo focal y las entrevistas realizadas se encuentran los siguientes hallazgos que se enumeran a continuación:

- Se evidenció una falta de motivación por parte de los niños y jóvenes a la asistencia de los programas de la fundación, puesto que estos se cruzan con los horarios de clases virtuales o actividades académicas.
- La COVID-19 afectó la asistencia, lo cual ha provocado un abandono de los programas.

- Durante el grupo focal se reconoció la importancia de sensibilizar a padres, entes gubernamentales y privados sobre la permanencia de dichos programas en música para los niños y jóvenes.
- Cuentan con un programas de estímulos con el municipio, art 70 y 71 de la Constitución Política de Colombia.
- A mediano plazo, el proyecto Casa de la cultura ofrece un espacio fijo para las prácticas y demás programas de la fundación.
- Hay un foco importante de interesados en participar de los programas de la fundación en el sector rural.

Es importante resaltar que durante el trabajo de campo se evidenció y reforzó el objetivo inicial de crear tácticas encaminadas a la sostenibilidad económica por medio de la planeación estratégica y la herramienta de la Gerencia Social.

Capítulo 9. Resultados finales

9.1 Perfil y caracterización de la fundación

La Fundación internacional Zion Music “Escribiendo una nueva historia” se encuentra ubicada en el municipio de Nimaima, Cundinamarca, y está en cabeza de su director Alejandro Pinzón Triana. Es una entidad de derecho privado, sin ánimo de lucro y regulada por las disposiciones del derecho privado contenidas en el Código Civil y demás leyes concordantes. La fundación tiene como objeto general desarrollar procesos de formación cultural y deportiva dentro de programas sociales y procesos, los cuales se encaminan al fortalecimiento de los valores humanos en aspectos técnicos de las escuelas de formación artística, deportivas. Claro está, dentro de los parámetros de educación formal y no formal y el aprovechamiento del tiempo libre de los niños, jóvenes, adultos y adultos mayores con profesionales talleristas, instructores especializados en cada una de las áreas de formación técnica artística y deportiva según sea el objeto. A continuación se resaltan los objetivos particulares y funciones de la fundación:

- El fortalecimiento del tejido social de las comunidades a partir de programas que fomenten la participación y una mejor ubicación del ser humano en la sociedad con proyectos productivos alrededor del arte, el deporte, programas de liderazgo, entretenimiento, educación no formal y el trabajo psicosocial.
- Desarrolla procesos de creación musical, deportivos en el que aplica técnicas, métodos, planes de clase, repertorios, sistemas de trabajo, composiciones, producción musical articulados al fortalecimiento de los procesos sociales, artísticos y deportivos según el caso y el campo del objeto social de la fundación. Además, se encarga de

procesos de integración regional direccionados a potenciar el aprendizaje del arte, cultura y deporte.

- Desarrolla clases especializadas y asesorías pedagógicas y de gestión en las diferentes áreas de formación artística y deportiva dependiendo el caso con entidades públicas, privadas, de ONG y cooperación internacional.
- Conformación de agrupaciones artísticas y deportivas que permitan la integración regional, puesto que promueve la interacción social de las comunidades.
- Desarrolla proceso de formación, en alianza con universidades para docentes, instructores, talleristas, gestores culturales y deportivos.
- Efectuar todas las otras actividades y operaciones económicas, las cuales se relacionan desde o directamente con el objeto social para el desarrollo de este y, por supuesto, el bienestar de la población beneficiada con la adquisición de bienes, muebles e inmuebles de la fundación.

Sumado a esto, la institución maneja un portafolio de servicio que se vincula con las actividades que allí realiza para suscribir convenios, contratos, cartas de intención, licitaciones y todas aquellas formas oficiales y de cooperación que se relacionen con los fines de la fundación. De ahí que organice, planee, monte, produzca y desarrolle eventos artísticos, culturales y deportivos en el departamento de Cundinamarca, en el resto del país y a nivel internacional. Esto se lleva a cabo mediante la participación de conjuntos musicales, vocales, instrumentales y espectáculos que realizan conciertos, representaciones escénicas y artísticas (teatro, danza, música, circo, magia). En fin, se incluyen todas las posibles prácticas que se derivan a partir de la

imaginación, sensibilidad y conocimiento del ser humano y que, a su vez, permiten congregar la gente por fuera del ámbito doméstico.

Igualmente, presta lo necesario para la presentación y producción escenográfica: sonido, tarimas, carpas, sillas mesas, pantallas, publicidad radial e impresa, iluminación, decoración de escenarios, entre otros. Incluso, ofrece servicios de reparación de trajes folclóricos, típicos, uniformes, servicios de lutería (instrumentos musicales), elaboración y edición de música, implementación deportiva y uniformes. Es tal su importancia dentro de la cultura que se encarga del posicionamiento del folclore a nivel nacional e internacional a través de la logística de eventos recreativos, culturales, sociales y deportivos. También capacita y crea organismos orientados en las áreas de formación y, por supuesto, incentiva el turismo a través de la ejecución de eventos en diferentes áreas.

9.2 Selección y elaboración de la herramienta de la Gerencia Social

En el proceso fue necesario conocer y comprender los conceptos de planeación estratégica, *fundraising*, aprovechamiento del tiempo libre, proyecto de vida y sostenibilidad económica. Además, se tuvieron en cuenta los ejes y líneas de acción y aprendizaje artístico que están alrededor de la Fundación Zion Music “Escribiendo una nueva historia” como herramientas de fortalecimiento frente a los programas que brindan a la comunidad de Nimaima, Cundinamarca. Lo anterior se ejecutó con miras para que la organización continúe en su labor social de aportar en la optimización del tiempo libre en los niños, jóvenes y adolescentes vinculados con la organización. Por esta razón, fue vital tener una claridad frente a las variables de la problemática y la identificación de los factores que contribuyen con metas sostenibles para la fundación.

Igualmente, con las herramientas aplicadas se pretende promover actitudes que favorezcan el desarrollo de un proyecto edificable y enriquecedor, fortaleciendo a la fundación a partir de sus características como organización y conforme a su entorno, desde las diferentes dimensiones del ser, fundamentando y enriqueciendo la vida de quienes acceden a su servicio. (Buitrago y Guerra, 2019, p. 49)

Este trabajo de planeación estratégica y *fundraising* contribuirá a la acción transformadora desde la fundación hacia la comunidad, puesto que le permite identificar y proponer acciones oportunas de mejora que orienten y potencialicen los programas brindados en pro del mejoramiento de la calidad de vida de los grupos de interés.

9.3 Línea base

De acuerdo con lo observado, el proyecto se enfoca en cuatro perspectivas como línea base:

a) Financiera

En la actualidad la Fundación internacional Zion Music “Escribiendo una nueva historia” del municipio de Nimaima, Cundinamarca, no posee los suficientes recursos económicos y mantiene un desconocimiento en temas de planeación estratégica. La falta de un músculo económico suficiente para su sostenibilidad han hecho que amenazas como la COVID-19 pongan en riesgo la continuidad en los programas musicales de carácter presencial. Esto ha llevado a que se efectúen actividades como rifas y festivales para solventar esta carencia y se refugien en donaciones realizadas por particulares. Dentro de esta problemática también se percibió una falta de alianza público-privadas.

b) Beneficiarios y usuarios.

En cuanto a la perspectiva de usuarios-beneficiarios, los padres de familia y vinculados a la organización se han desanimado en la ejecución actividades para la consecución de recursos económicos. Además, se encontró que desconocen la visión, misión y principios de la fundación. De igual manera, existe una nueva población de interés flotante en las zonas rurales.

c) Innovación y aprendizaje.

Se halló que la fundación hace énfasis en implementar nuevas estrategias para la producción musical y de videos. La organización concibe que el aprovechamiento de todas las herramientas digitales que hoy existen en el mercado facilitan la incursión en otras actividades culturales que pueden ofrecer nuevos programas y ampliar el radio de interés. La experiencia del director Alejandro Pinzón como director musical y su disposición para aprender nuevos procesos administrativos en aras de lograr la sostenibilidad económica de la organización es muy útil en este proceso.

d) Interna.

Se dejó entrever que los representantes de la organización como su director, revisor fiscal y demás funcionarios cuentan con la formación acorde con los objetivos planteados por la institución. Sin embargo, se hace necesario la creación de manuales de funciones según los niveles de jerarquía y responsabilidades internas.

9.3.1 Identificación de recursos.

a) Físicos: en la actualidad, la fundación no cuenta con estructura propia. No obstante, se adelanta un proyecto en el municipio en la construcción de la casa de la cultura que a futuro ofrecerá un espacio para las prácticas. Los programas se ofrecen en la biblioteca municipal o parque principal.

b) Tecnológicos: cuenta con redes sociales con contenido digital y elementos básicos como computador portátil.

c) Humanos: tiene a su disposición un recurso humano de planta encabezado por su director y fundador, revisor fiscal y un secretario, los cuales están establecidos mediante estatutos.

d) Financieros: recursos obtenidos por medio de donaciones y de las actividades implementadas por los grupos interesados.

9.4 Análisis de actores involucrados-interesados.

En la siguiente tabla se identifican los grupos de interés de la fundación, la cual es liderada por Alejandro Pinzón quien ha estado al frente de todos los procesos de sostenimiento y continuidad de la organización. A partir de su labor se ha mostrado un gran compromiso por la labor social en pro de la comunidad del municipio de Nimaima, en especial, de los niños y jóvenes. Dentro del grupo de actores involucrados se encuentran la escuela de formación de música del municipio, la junta de acción comunal local, la participación ocasional de empresas privadas y la comunidad de padres de familia afiliados al municipio de Nimaima, Cundinamarca.

La fundación permite la articulación de sus programas de voluntariados y participación de docentes externos para la enseñanza de diferentes especialidades en música. Sin embargo, por motivos de la pandemia, no se han vuelto a presentar por temas de presencialidad y controles de aforos. De ahí que el director solo permite que se ejecuten proyectos donde se garantice la seguridad de los niños y jóvenes. Según lo expresado, los beneficiados directos de los programas brindados por la fundación son los niños y jóvenes entre 5 a 17 años de edad habitantes del municipio, con un incremento en la demanda de participación por la inmigración venezolana e interesados de zonas rurales.

Tabla 8 *Análisis de actores involucrados/interesados.*

INFORMACIÓN DEL INTERESADO		INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN			CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS
NOMBRE	ROL EN EL PROYECTO	INTERÉS	GRADO DE INFLUENCIA	CAPACIDAD DE PARTICIPACIÓN	COOPERANTE OPONENTE BENEFICIARIO DIRECTO BENEFICIARIO INDIRECTO
Alejandro Pinzón	Director y fundador de la organización.	Administrar las acciones pertinentes de manera interna y externa con la finalidad de tener sostenimiento en las actividades y programas generados en la organización.	Alta	Alta	Cooperante
	Escuelas de Formación en Música.	Apoyar en el desarrollo de los programas brindados por la fundación a la comunidad.	Media	Media	Cooperante
	Juntas administración local.	Desarrollar proyectos de manera articulada con las actividades y programas que ofrece la fundación.	Media	Media	Cooperante
	Comunidad de padres y afiliados de municipio de Nimaima, Cundinamarca.	Participar de los servicios brindados por la fundación (tanto directos como las actividades de la organización o indirectos como las jornadas de recolección de fondos monetarios para su sostenimiento).	Alta	Media	Beneficiario indirecto
	Niños y Jóvenes del Municipio de Nimaima, Cundinamarca	Participar de los programas brindados por la fundación, como herramienta clave en el aprovechamiento del tiempo libre y la construcción de un proyecto de vida.	Alta	Alta	Beneficiario directo

9.5 Planeación estratégica - misión

Quiénes somos: a través del arte, la música y la cultura, la fundación ofrece a los niños, jóvenes y adolescente del municipio de Nimaima, Cundinamarca, un espacio de aprovechamiento del tiempo libre y proyecto de vida como fuente de inspiración para fortalecer el liderazgo, trabajo en equipo y todas aquellas habilidades humanas que les permite el desarrollo personal y colectivo. Desde el año 2018 en cabeza de su director se ha consolidado a nivel regional, nacional e incluso internacional como un referente cultural y artístico para las generaciones presentes y futuras.

Cuál es nuestra razón de ser: generar espacios de aprendizaje artístico para los niños, jóvenes, adolescentes, familias asociadas y comunidad en general de la organización. La idea es rescatar los valores tradicionales por medio de la música, el arte, la cultura y que, a su vez, pueda redundar en el mejoramiento de las condiciones de vida de los grupos interesados.

Quiénes son nuestros beneficiarios: nuestro beneficiarios directos están relacionados con los niños, jóvenes y adolescentes que hacen parte de las escuelas de formación en música. Igualmente, en este grupo se integran las familias asociadas que ven en estas actividades la interacción y nuevas posibilidades de aprendizaje de sus hijos.

Qué ofrecemos: la fundación ofrece desarrollar procesos de formación cultural dentro de programas sociales y procesos encaminados al fortalecimiento de los valores humanos, en aspectos técnicos de las escuelas de formación artística dentro de los parámetros de educación formal y no formal y el aprovechamiento del tiempo libre de los niños, jóvenes con profesionales talleristas, instructores especializados en cada una de las áreas de formación técnica artística según sea el objeto.

Características y funcionalidad de la oferta de productos o servicios: servicios de aprendizaje complementario en la formación musical y artística. Además de lograr la generación de valores en fortalecimiento del tejido social de las comunidades a partir de programas que fomenten la participación y una mejor ubicación del ser humano en la sociedad con proyectos productivos alrededor del arte, programas de liderazgo, entretenimiento, educación no formal y el trabajo psicosocial.

Cuál es nuestro factor diferenciador: la fundación se caracteriza por el cambio de mentalidad que se promueve a través de estos procesos con la finalidad de fomentar el desarrollo personal más allá del aprendizaje de técnicas musicales.

Cuáles son los beneficios esperados: lograr ser una fundación reconocida en el medio artístico musical, además de ampliar la capacidad de orientación personal de los participantes de la organización.

Misión

Somos una entidad sin ánimo de lucro dedicada a desarrollar procesos de formación cultural, en pro del fortalecimiento de competencias artísticas de niños, jóvenes y adolescentes del Municipio de Nimaima, Cundinamarca. Allí se rescatan los valores tradicionales por medio de la música, a través de las escuelas de formación, con la finalidad de crear actividades que puedan redundar en el mejoramiento de las condiciones de vida y que propendan en el desarrollo de habilidades blandas. Nuestros beneficiarios directos ven en estas actividades la interacción y nuevas posibilidades de aprendizaje, además de lograr fortalezas como la participación, el trabajo en equipo y la responsabilidad. Nos caracterizamos por generar un cambio de mentalidad por medio de estos procesos cuya finalidad es fomentar el desarrollo personal más allá del aprendizaje en técnicas musicales. A grandes rasgos, la idea radica en lograr ser una fundación reconocida en el medio artístico musical y ampliar la capacidad de orientación personal de los participantes de la organización.

9.6 Planeación estratégica – visión.

Horizonte de tiempo: para el año 2024.

Objetivo desafiante: ser líderes en crear, apoyar, administrar, promover, fortalecer, divulgar y consolidar proyectos de formación social a partir del arte, música, danza, teatro, entre otras acciones sociales que permitan generar educación integral en comunidades a nivel nacional e internacional; claro está, dirigida tanto a la población infantil juvenil, población con habilidades múltiples, vulnerable, víctimas del conflicto armado, madres cabeza de hogar.

Definición de nicho: niños, jóvenes y adolescentes de la región del Gualivá del departamento de Cundinamarca.

Cómo se medirá su logro: reconocimientos y galardones recibidos por la organización y el relacionamiento con la comunidad que es partícipe de estos procesos de formación.

Beneficios derivados: todas las personas involucradas dentro de la fundación en la cual se promueve el mejoramiento del desarrollo de capacidades personales y que tengan como resultado un comportamiento social óptimo como ciudadano. Niños, jóvenes y adolescentes de la región del Gualivá del departamento de Cundinamarca.

Visión

Para el año 2024 ser líderes en crear, apoyar, administrar, promover, fortalecer, divulgar y consolidar proyectos de formación social a partir del arte, música, danza, teatro, entre otras acciones sociales que permitan generar educación integral en comunidades a nivel nacional e internacional. Un proyecto que está dirigido tanto para la población infantil juvenil, población con habilidades múltiples, población vulnerable, víctimas del conflicto armado, madres cabeza de hogar. Además ser reconocidos por la formación integral de personas con gran sentido de pertenecía hacia la fundación. En sí, todas las personas involucradas dentro de la fundación en la cual se promueve el mejoramiento del desarrollo de capacidades personales y que tengan como resultado un comportamiento social óptimo como ciudadano. Niños, jóvenes y adolescentes de la región del Gualivá del departamento de Cundinamarca.

Misión

Somos una entidad sin ánimo de lucro dedicada a desarrollar procesos de formación cultural, en pro del fortalecimiento de competencias artísticas de niños, jóvenes y adolescentes del Municipio de Nimaima, Cundinamarca. La idea es rescatar los valores tradicionales por medio de la música, a través de las escuelas de formación, con la finalidad de crear actividades que puedan redundar en el mejoramiento de las condiciones de vida y que propendan en el desarrollo de habilidades blandas. Nuestros beneficiarios directos ven en estas actividades la interacción y nuevas posibilidades de aprendizaje. Además de lograr fortalezas como la participación, el trabajo en equipo y la responsabilidad. Nos caracterizamos por generar un cambio de mentalidad por medio de estos procesos cuya finalidad es fomentar el desarrollo personal más allá del aprendizaje en técnicas musicales. Lograr ser una fundación reconocida en el medio artístico musical y ampliar la capacidad de orientación personal de los participantes de la organización.

9.7 Planeación estratégica – principios

- a) Trabajo en equipo: la música es la unión de cada uno de los instrumentos y el engranaje de todo este sistema genera una sinergia compartida y organizada, en las que cada quien asume una parte y todos tienen el mismo objetivo.
- b) Responsabilidad: darle valor a una práctica ética y que impacte positivamente al cumplimiento de las tareas asignadas a cada uno de los integrantes de la fundación.
- c) Autonomía: crear la habilidad en cada individuo para que tome sus propias elecciones y, al mismo tiempo, siempre busque el bienestar general de la organización.
- d) Liderazgo: cada integrante de la fundación buscará crear la capacidad de influenciar sobre los demás y sobre sí mismo. La idea es que siempre infiera en el bienestar general de la organización para lograr el bien común.
- e) Fortalecimiento familiar: trabajar en espacios que logren fortalecer los vínculos y valores familiares, con el objetivo de garantizar el bienestar integral de los grupos interesados.
- f) Calidad: brindar tanto a las personas involucradas o grupos de interés, servicios y/o productos con valor agregado y valor social. Asimismo, contar con las herramientas necesarias para lograr cumplir con el objeto social para el cual fue creada la fundación.

9.8 Perspectiva de beneficiarios o usuarios

Tabla 9. *Perspectiva de beneficiarios o usuarios*

Perspectivas/DOFA	Oportunidades			Impacto			Amenazas			Impacto			Fortalezas			Impacto			Debilidades			Impacto		
	Nº	Oportunidades P. Beneficiarios	Alto	Medio	Bajo	Nº	Amenazas P. Beneficiarios	Alto	Medio	Bajo	Nº	Fortalezas P. Beneficiarios	Alto	Medio	Bajo	Nº	Debilidades P. Beneficiarios	Alto	Medio	Bajo				
Perspectiva de Beneficiarios o Usuarios	1	Inexistencia de organizaciones en la región con el mismo objeto social.	X			1	Inasistencia a clases por las dificultades económicas y de sostenibilidad de la fundación. Incluyendo las amenazas por el Covid-19	X			1	Hay sinergia compartida, organizada y sana entre los niños, jóvenes y adolescentes.		X		1	La fundación no presta directamente los servicios, sino que es contratado el personal y la fundación sule y busca recursos con los que no cuenta la alcaldía del municipio	X						
	2	Nuevos programas culturales para la población		X		2	No cuenta con una financiación permanente de los programas para la participación de los niños, jóvenes y adolescentes	X			2	Participación activa de los padres para la consecución de objetivos	X			2	No se cuenta con infraestructura propia y adecuada para funcionar y cumplir con los objetivos propuestos		X					
	3	Mejoramiento de las condiciones de los beneficiarios en la formación de habilidades blandas	X			3	Los padres de familia y vinculados a la organización se han desanimado en realizar actividades para la consecución de recursos económicos		X		3	Reconocimiento dentro del entorno musical a nivel regional, nacional e internacional.	X			3	No cuenta con un colaborador que en sus funciones se estipule la búsqueda de recursos para la organización (Fundraising)	X						
	4					4					4					4	No se cuenta con los instrumentos necesarios y sus complementos para el desarrollo de las actividades musicales			X				

9.9 Perspectiva de Beneficiarios o Usuarios

Tabla 10 *Perspectiva de beneficiarios o usuarios - DOFA*

Perspectiva de Beneficiarios y Usuarios		Oportunidades	Amenazas		
		1	Inexistencia de organizaciones en la región con el mismo objeto social.	1	Inasistencia a clases por las dificultades económicas y de sostenibilidad de la fundación. Incluyendo las amenazas por el Covid-19
	2	Mejoramiento de las condiciones de los beneficiarios en la formación de habilidades blandas	2	No cuenta con una financiación permanente de los programas para la participación de los niños, jóvenes y adolescentes	
Fortalezas		Estrategias F-O	Estrategias F-A		
1	Participación activa de los padres para la consecución de objetivos	1	Con el reconocimiento en la región y al no existir otras organizaciones, fomentar los incentivos y planes para obtener recursos económicos o intangibles.	1	Realizar en conjunto con los padres de familia talleres que incentiven la participación y la importancia de los niños, jóvenes y adolescentes en los programas que ofrece la fundación, así mismo, involucrar a los padres a actividades que propendan por desarrollo de las familias.
2	Reconocimiento dentro del entorno musical a nivel regional, nacional e internacional.	2	A partir de la participación activa de los padres, se puede generar espacios de participación que generen valor agregado en la formación de personalidad que se ajusten a los valores de la fundación.	2	Aprovechar el reconocimiento de los grupos representados por el director de la fundación para pasar proyectos en la búsqueda de recursos económicos.
Debilidades		Estrategias D-O	Estrategias F-A		
1	La fundación no presta directamente los servicios, sino que es contratado el personal y la fundación supe y busca recursos con los que no cuenta la alcaldía del municipio	1	Establecer parámetros para la consecución de recursos económicos, donde se incluya el desarrollo que ha tenido la organización y los beneficios que esta ha traído tanto en reconocimiento como en logros por la representación musical.	1	Establecer redes y alianzas con aportantes con la finalidad de tener unos recursos que permitan cubrir los gastos de la fundación y así evitar la deserción de los participantes.
2	No cuenta con un colaborador que en sus funciones se estipule la búsqueda de recursos para la organización (Fundraising)	2	Incluir alianzas estratégicas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en las que se brinden capacitaciones y asesorías donde se fortalezcan las habilidades blandas de la comunidad que hace parte de la fundación.	2	Establecer un manual de funciones, tareas y responsabilidades. Además de realizar un plan de medios donde se evidencie, los participantes, los logros, la población objeto de esta y los reconocimientos obtenidos.

9.10 Perspectiva financiera o de benefactores

Tabla 11 *Perspectiva Financiera o de benefactores*

	Oportunidades P. Financiera				Amenazas P. Financiera				Fortalezas P. Financiera				Debilidades P. Financiera			
	N°	Alto	Medio	Bajo	N°	Alto	Medio	Bajo	N°	Alto	Medio	Bajo	N°	Alto	Medio	Bajo
Perspectiva Financiera o de benefactores	1	X			1	X			1	X			1			X
	2	X			2	X			2		X		2			X
	3				3				3				3			X
	4				4				4				4			

9.11 Perspectiva Financiera o de benefactores – DOFA

Tabla 12 *Perspectiva Financiera o de benefactores – DOFA*

		Oportunidades		Amenazas	
Perspectiva Financiera o de Benefactores		1	Participación y aprovechamiento del programa de estímulos por parte del municipio. Art. 76 Constitución política.	1	La insuficiencia en los recursos y el desconocimiento de temas de planeación estratégica y no lograr consolidar su sostenimiento hará que a largo plazo la fundación pueda desaparecer.
		2	Reconocimiento de los aliados públicos y privados por resultados positivos a nivel regional, nacional e internacional.	2	continuidad en los programas musicales de carácter presencial están aplazados por causas del Covid-19, ya que no se pueda lograr presentaciones de la escuela de música se puede perder representación.
Fortalezas		Estrategias F-O		Estrategias F-A	
1	Relaciones actuales sólidas con las administraciones locales (Alcaldías) y departamentales para la cofinanciación de proyectos	1	Generar un portafolio de servicios a través de un brochure para comunicar los alcances que se tienen, además de participar en convocatorias de las entidades con las que se tienen contactos para participar de contratos y/o búsqueda de recursos financieros.	1	Generar en conjunto con los padres de familia espacios donde se puedan obtener recursos tanto para ellos como para la fundación, ser constantes en estas iniciativas y de esta forma evitar el posible cierres definitivos.
2	Apoyo constante de los padres de familia para la consecución de recursos a través de actividades, como rifas y ventas de productos y comidas.	2	Realizar videos o cartas de agradecimiento a los a portantes al proyecto y aprovechar las redes sociales y portales para su difusión. Además de certificados de donación, para los casos tributarios que aplique.	2	Construir en conjunto (profesores, padres de familia, alcaldías y demás) un plan de corto y mediano plazo en el cual se asegure la continuidad de los programas de formación artística y musical.
Debilidades		Estrategias D-O		Estrategias F-A	
1	No se cuenta con recursos económicos para el sostenimiento de la fundación.	1	Realizar un plan de fundraising con el cual se permita la sostenibilidad económica de la fundación.	1	Consecución de un plan fuerte de medios a través de las redes sociales y portales en búsqueda de financiación de la organización.
2	No cuenta con capacidad de endeudamiento	2	Ser constantes con la búsqueda de recursos económicos con el cual se logre tomar créditos que se requieran para fomentar el desarrollo de la organización.	2	Establecer en conjunto con las autoridades locales un plan de continuación de los programas de formación artística y cultural.

9.12 Perspectiva de Procesos Internos

Tabla 13 *Perspectiva de Procesos Internos*

	Oportunidades P. Procesos			Amenazas P. Procesos			Fortalezas P. Procesos			Debilidades P. Procesos						
	Nº	Alto	Medio	Bajo	Nº	Alto	Medio	Bajo	Nº	Alto	Medio	Bajo	Nº	Alto	Medio	Bajo
Perspectiva de Procesos Internos	1	X			1	X			1		X		1	X		
	2	X			2	X			2	X			2		X	
	3				3				3				3	X		
	4				4				4				4		X	
	5				5				5				5		X	

9.13 Perspectiva de Procesos Internos – DOFA

Tabla 14 *Perspectiva de Procesos Internos - DOFA*

		Oportunidades		Amenazas	
Perspectiva de Procesos Internos		1	Se cuenta con una red de apoyo con las alcaldías y departamento para la realización de proyectos	1	Por desconocimiento en los procesos administrativos y el empirismo en la creación de empresas se pueden tomar malas decisiones que desencadenan inconvenientes para la organización.
		2	El personal que representa la organización cuenta con capacitación acorde a los objetivos propuesta por la misma.	2	No existen manuales de funciones establecidos en la organización, lo que permite no tener en cuenta niveles de jerarquía y responsabilidades internas.
Fortalezas		Estrategias F-O		Estrategias F-A	
1	La organización tiene establecidos sus estatutos y documentos legales desde su creación, además un logo e identidad institucional. Que le permite funcionar completamente.	1	Fortalecer el portafolio de servicios donde se evidencie la identidad de la organización para formular proyectos a les entidades que promuevan el desarrollo de estas fundaciones y apoyen los programas culturales	1	Gestionar con el SENA, Universidades y entidades, cursos prácticos de administración con la finalidad de solidificar el buen funcionamiento de la fundación.
2	Los stakeholders tienen gran sentido de pertinencia para la fundación.	2	Crear redes de conocimiento y experiencias para los integrantes de la fundación, tanto como directivos, padres de familia y beneficiarios directos como lo son los niños, jóvenes y adolescentes que hacen parte de los grupos musicales.	2	
Debilidades		Estrategias D-O		Estrategias D-A	
1	No se tiene establecido un portafolio de servicios para la difusión de la organización y los servicios que allí se prestan.	1	Crear un portafolio de servicios e identificar cuál es su propuesta de valor, el target o público objetivo y las experiencias con la que cuenta la organización y la descripción general de esta.	1	Establecer un manual de funciones y/o responsabilidades , así mismo determinar los alcances ,que tiene cada una de las personas que hace parte de la fundación.
2	No se tiene definida la misión ni visión y tampoco valores corporativos.	2	Definir en conjunto cada uno de estos ítems con la finalidad de generar un objetivo en común, su naturaleza y los valores que se deben tener en cuenta al ser parte de la organización.	2	Gestionar con entidades el apoyo para lograr definir, la Misión, Visión y Valores Corporativos.

9.14 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 15 *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

	Oportunidades P. Crec y Apr			Amenazas P. Crec y Apr			Fortalezas P. Crec y Apr			Debilidades P. Crec y Apr						
	N°	Alto	Medio	Bajo	N°	Alto	Medio	Bajo	N°	Alto	Medio	Bajo	N°	Alto	Medio	Bajo
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	1	X			1	X			1		X		1			X
	2	X			2	X			2	X			2			X
	3				3				3		X		3			
	4				4				4	X			4			

9.15 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento – DOFA

Tabla 16 *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento - DOFA*

		Oportunidades		Amenazas	
Perspectiva de Procesos Internos		1	Implementar nuevas estrategias para la producción musical y producción de videos.	1	La deserción de los participantes causa desinterés de los directivos y continuar con las mismas actividades que han sido conocidas.
		2	Incursionar en otras actividades culturales que permitan ofrecer nuevos programas y llegar a nuevos grupos de interés.	2	Retiro de los beneficiarios de los programas por no poder participar en eventos y concursosa. En especial en el año 2020 -2021 a causa del covid-19.
Fortalezas		Estrategias F-O		Estrategias F-A	
1	Reconocimiento regional y departamental del director de la organización.	1	Incluir planes y proyectos tanto a la administración municipal como a la gobernación, en la que se apoye estas iniciativas, ya que son parte fundamental para mostrar el trabajo realizado y las producciones que se logran.	1	La consecución de recursos económicos para continuar con el funcionamiento de la fundación es clave para no desistir de continuar en el desarrollo de las actividades.
2	Disposición al aprendizaje en temas administrativos.	2	Continuar con el proceso de búsqueda del aprendizaje en temas administrativos con aliados estratégicos de la fundación.	2	Se hace necesario contar con los recursos para la participación en eventos y concursos, para esto se hace necesario buscar cofinanciación de estas salidas de aprendizaje y competición.
Debilidades		Estrategias D-O		Estrategias D-A	
1	La fundación no cuenta con la infraestructura necesaria para el aprovechamiento del tiempo libre de los beneficiarios.	1	La construcción de la casa de la cultura como proyecto que se encuentra en curso, es necesario para contar con espacios adecuados de ensayo y presentación de los niños, jóvenes y adolescentes de la fundación.	1	Gestionar espacios dentro de la alcaldía municipal que permitan el desarrollo de las actividades de formación musical y los instrumentos y equipos para continuar con los procesos.
2	No se cuenta con un staff de personas capacitadas técnicamente o profesional para temas administrativos dentro de la organización	2	Realizar un banco de proyectos con la finalidad de buscar recursos económicos, tanto para la infraestructura como para los gastos generales de la organización, así mismo se lograra mantener un grupo permanente de alumnos.	2	Incentivar la preparación de todo el grupo de personas que hacen parte de la organización para realizar gestiones administrativas pertinentes hacia la organización y se busquen modelos de gestión óptimos para la misma.

9.16 Mapa estratégico

Tabla 17 *Mapa estratégico*

		MAPA ESTRATÉGICO	
Perspectiva de Beneficiarios	Incrementar el nivel de satisfacción de los alumnos de la Fundación	Generar interés por participar de las actividades de la Fundación	
Perspectiva Financiera	Aumento por ventas en servicios	Plan de fundraising que permita generar ingresos y cubrir los gastos que se tienen	
Perspectiva de Procesos Internos	Mejorar las condiciones en las que se desarrollan los ensayos	Mayor participación en eventos y concursos	
Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo	Mantener un grupo base de alumnos y participantes en las actividades de la Fundación	Establecer la planeación estratégica y el manual de funciones	

9.17 Planteamiento de planes de acción: Balance Score Card – Cuadro de mando integral.

Tabla 18. Cuadro de mando integral – Perspectiva beneficiarios y financiera

Perspectiva	OBJETIVOS	INDICADOR DE RESULTADOS	UNIDAD	EFECTO PLAZO (meses)	CAUSA INDICADORES DE ACTUACIÓN	INICIATIVA ESTRATÉGICA (acciones)	PROCESO ASOCIADO	INDICADOR	UMBRAL	META	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	RESPONSABLE	RESULTADO DEL PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO
Perspectiva de Beneficiarios	Generar herramientas necesarias para lograr la continuidad de los grupos de interés	Nivel de satisfacción	%	6	Controlar los niveles de satisfacción de los grupos de interés	Incrementar el nivel de satisfacción de los alumnos de la fundación	Mejora continua	satisfacción de los beneficiarios	Sin datos base	100,00%	100,0%	N.A.	Directivos	100,00%	0,00%
	Realizar planeaciones colectivas	Nivel de satisfacción	%	12	Calidad	Generar interés por participar de las actividades de la fundación	Mejora continua	satisfacción de los beneficiarios	Sin datos base	100,00%	100,0%	N.A.	directivos	100,00%	0,00%
Perspectiva Financiera	Generar ingresos a partir de las participaciones por medio de publicidad	Cumplimiento presupuestal	%	3	Reconocimiento de la fundación	Aumento por ventas en servicios	Gestión comercial y financiera	Presupuesto	Sin datos	Presupuesto anual	Lo requerido en el presupuesto	N.A.	Directivos	Sin datos conocidos	Sin datos conocidos
	Incluir el planes de captación de recursos que permitan la sostenibilidad económica	Satisfacción de usuarios y beneficiarios	%	6	Consecución de recursos	Plan de fundraising que permita generar ingresos y cubrir los gastos que se tienen	Gestión comercial y financiera	Presupuesto	100%	50%	80%	N.A.	Dirección general	Sin datos conocidos	Sin datos conocidos

9.18 Planteamiento de planes de acción: Balance Score Card – Cuadro de mando integral.

Tabla 19. Cuadro de mando integral – Perspectiva procesos internos y crecimiento y desarrollo

Perspectiva de Procesos Internos	Diseñar estrategias de comodato con administraciones locales para obtener sitios y herramientas	Gestión ante entidades	%	3	Calidad del servicio ofrecido	Mejorar las condiciones en las que se desarrollan los ensayos	Operativo	Oportunidad	100%	100%	100%	N.A.	Grupos de interés y directivos	No existe formalmente	N/A
	Diseñar un cronograma con las principales actividades y participaciones regionales	Numero de participaciones por periodos	%	3	Imagen de la fundación	Mayor participación en eventos y concursos	Operativo	C+I7:19omercial	100%	100%	80%	N.A.	Grupos de interés y directivos	No existe formalmente	N/A
Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo	Establecer incentivos por la participación constante de las actividades de la fundación	Numero de participantes , niños jóvenes y adolescentes VS deserción y poca participación	%	3	Revisar el cumplimiento del plan de capacitación	Mantener un grupo base de alumnos y participantes en las actividades de la fundación	Nivel de satisfacción	Capacitación	100%	90%	90%	N.A.	Gerencia de Gestión Humana	Sin datos conocidos	Sin datos conocidos
	Crear planes de acción que determinen obligaciones y planes de acción	Realización del plan	%	6	calidad y planeación	Establecer la planeación estratégica y el manual de funciones	Mejora continua	Capacitación	100%	100%	80%	100	Dirección general	100,00%	0,00%

9.19 Plan de fundraising

En aras del mejoramiento de las condiciones de la fundación, se hace necesario establecer unos parámetros que identifiquen y sean la carta de la navegación de esta para lograr una sostenibilidad económica por medio de la captación de recursos económicos. Por esta razón –y a través del trabajo de campo y el conocimiento directo tanto de los directivos, como padres de familia y exalumnos de los grupos de formación musical–, se establecen algunos parámetros que servirán como guía para lograr una eficaz búsqueda de estos recursos.

Es importante destacar que las actividades base, como lo son, las rifas, las actividades de ventas de productos, deben continuar, debido a que dan sentido de pertenencia hacia la búsqueda de los objetivos conjuntos propuestos. Lo que se presenta a continuación es una guía que se puede aplicar, pero no significa que sea la única forma para esta captación, puesto que esta depende del grado de confianza de los inversores, benefactores o aportantes. De igual manera, pueden sugerir unas formas menos complejas para desarrollar esta actividad.

9.20 Plan de fundraising diagrama de flujo

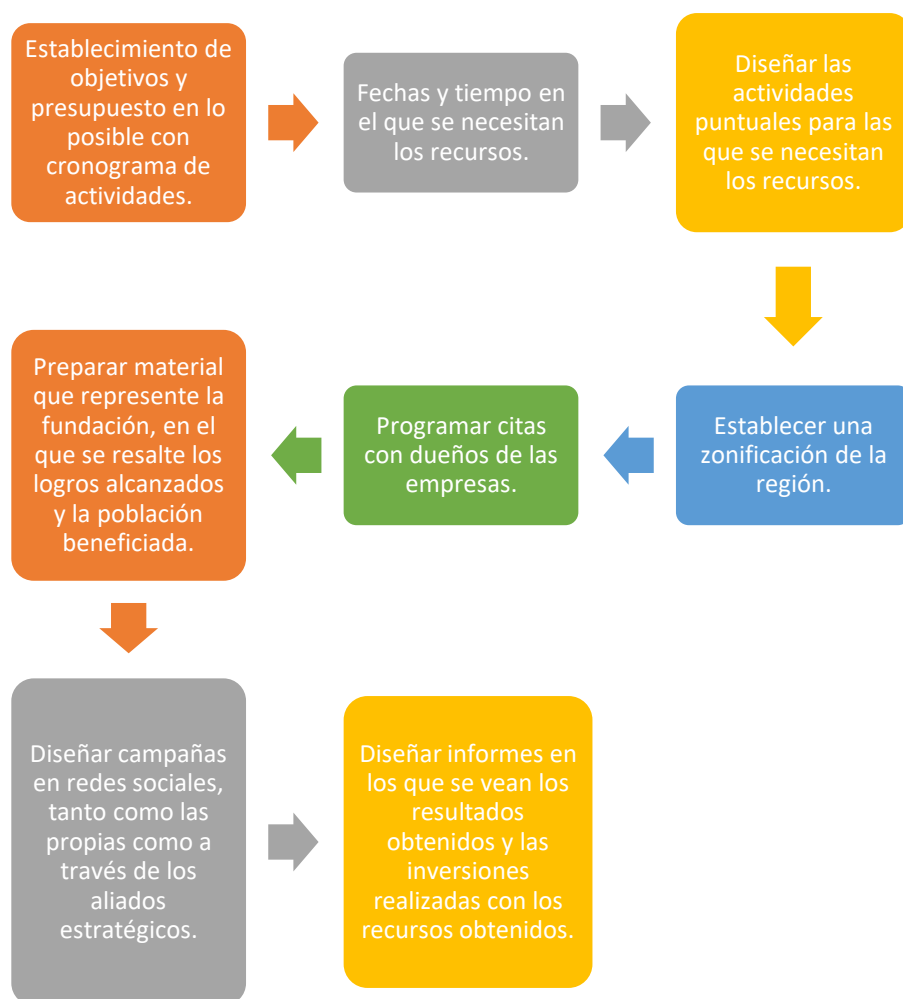


Figura 2. Plan fundraising

- **Plan Fundraising – Vigencia Junio – Diciembre 2021**

Tabla 20. *Plan para recaudación de fondos – Fundación internacional Zion Music*

Plan Fundraising Fundación internacional ZION Music					
Vigencia: Junio -Diciembre 2021					
Necesidad Identificada	Meta	Objetivo	Cursos de Acción	Persona Responsable	Fecha
Plan operativo	Realizar un plan operativo para la fundación	En el segundo semestre de 2021 establecer el plan operativo	1. Establecer los componentes 2. Diseñar las actividades 3. Establecer presupuesto con el cronograma de actividades	Padres de familia y Directivos de la fundación	30/06/21
Plan de comunicaciones	Establecer una plan de comunicaciones que contenga información relevante de la Fundación	En el año 2021 contar con un plan de imagen que identifique la Fundación	1. Rediseñar logo actual, donde se identifique la 2. Diseñar piezas publicitarias 3. Enviar E-Card a beneficiarios y benefactores	Alejandro Pinzón - Director	25/07/21
El equipo de la fundación no cuenta con las destrezas de recaudación de fondos a través de plataformas digitales.	Tener un equipo o personas encargada específicamente de recaudación de fondos capacitado en métodos y estrategias de recaudación de fondos digitales.	Para finales de septiembre 2021, 95% del equipo de fundraising habrá completado un curso online sobre recaudación de fondos a través de medios digitales y se dispondrá en un 100% con una persona cuyo manual de funciones estipule la recaudación de fondos para la sostenibilidad económica.	1. Determinar presupuesto para capacitación del equipo de recaudación de fondos. 2. Buscar plataformas que ofrezcan cursos online. 3. Identificar fechas previas a septiembre 2021 para que el equipo	Alejandro Pinzón - Director	15/08/21
Falta de un mensaje claro en las estrategias de recaudación de fondos.	Desarrollar el mensaje claro a partir de estrategias de producción musical y contenido digital que permita la recaudación de fondos.	Al finalizar octubre 2021 el equipo de recaudación de fondos desarrollará un "Video Capsula" de 90 segundos mostrando los servicios que ofrece la organización e invitando a los posibles donantes a participar de planes padrino, donativos, voluntariados durante el primer semestre del año 2022.	1. Coordinar una reunión cada dos semanas con el equipo de recaudación de fondos durante los meses de agosto y septiembre 2021. 2. Buscar un voluntario con conocimiento en mercadeo y comunicaciones para el apoyo en la elaboración de la "video Capsula" 3. Compartir el video con los diferentes grupos interesados y generar difusión.	Alejandro Pinzón - Director	1/10/21
Numero limitado de donantes.	Fortalecer la estrategia de recaudos a través de donantes.	Al concluir el año 2021 el fundraising aumentará el número de donantes activos a 15.	1. Desarrollar programa de administración de donantes. 2. Hacer investigación de potenciales donantes. 3. Compartir mensajes educativos para comenzar a desarrollar relaciones con los potenciales donantes. 4. Hacer la primera solicitud de donativos. 5. Reconocer a los donantes.	Alejandro Pinzón - Director	15/12/21

- **Plan Fundraising – Vigencia Junio – Diciembre 2021**

Tabla 21. *Monitoreo plan recaudación de fondos – Fundación internacional Zion Music*

Monitoreo del plan Fundraising Fundación internacional ZION Music										
Curso de Acción	Persona Responsable	Fecha de Monitoreo	Estatus/ Progreso	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
1. Establecer los componentes	Alejandro Pinzón - Director	2021-06-30	En progreso							
2. Diseñar las actividades	Alejandro Pinzón - Director	2021-06-30	En progreso							
3. Establecer presupuesto con el cronograma de actividades	Alejandro Pinzón - Director	2021-06-30	En progreso							
4. Rediseñar logo actual, donde se identifique la fundación	Padres de familia y Directivos de la fundacion	2021-07-25	En progreso							
5. Diseñar piezas publicitarias		2021-07-25	En progreso							
6. Enviar E-Card a beneficiarios y benefactores		2021-07-25	En progreso							
7. Determinar presupuesto para capacitación del equipo de recaudación de fondos. recaudación de fondos.	Alejandro Pinzon	2021-08-15	En progreso							
8. Buscar plataformas que ofrezcan cursos online.	Alejandro Pinzon	2021-08-15	En progreso							
3. Identificar fechas previas a septiembre 2021 para que el equipo	Alejandro Pinzon	2021-08-15	En progreso							
9. Coordinar una reunión cada dos semanas con el equipo de recaudación de fondos durante los meses de agosto y septiembre 2021.	Alejandro Pinzon	2021-10-01	En progreso							
10. Buscar un voluntario con conocimiento en mercadeo y comunicaciones para el apoyo en la elaboración de la "video Capsula"	Alejandro Pinzon	2021-10-01	En progreso							
11. Compartir el video con los diferntes grupos interesados y generar difusión.	Alejandro Pinzon	2021-10-01	En progreso							
12. Desarrollar programa de administración de donantes.	Alejandro Pinzon	2021-12-15	En progreso							
8. Hacer investigación de potenciales donantes.	Alejandro Pinzon	2021-12-15	En progreso							
13. Compartir mensajes educativos para comenzar a desarrollar	Alejandro Pinzon	2021-12-15	En progreso							
14. Hacer la primera solicitud de donativos.	Alejandro Pinzon	2021-12-15	En progreso							
15. Reconocer a los donantes.	Alejandro Pinzon	2021-12-15	En progreso							

Tabla 22. Presupuesto plan recaudación de fondos – Fundación internacional Zion Music

Título del proyecto		Formular un plan encaminadas a la sostenibilidad económica por medio de la planeación estratégica y fundraising que impacte positivamente el aprovechamiento del tiempo libre y proyecto de vida de los grupos de interés vinculados a la Fundación internacional ZION Music del municipio de Nimaima – Cundinamarca.									
Organización		Fundación internacional Zión Música "escribiendo una nueva historia" Nimaima - Cundinamarca									
Presupuesto Estimado en USD		5370									
Tasa de Cambio (TRM)		S3.722									
Ítems	Unidad	Precio Unitario	Cantidades	Costo Total		Fundación		Monto Solicitado		Porcentaje de financiación solicitada	
				COP	USD	COP	USD	COP	USD		
1.0	Gastos Implementación										
	Rediseñar logo actual, donde se identifique la fundación	1,00	700.000,00	1,00	700.000,00	188,09	-	-	700.000,00	188,09	
	Diseñar piezas publicitarias (incluye, afiches, volantes, tarjetas, E-Card, brochure)	1	3.000.000,0	1,00	3.000.000	806,11			3.000.000,0	806,11	
	Creación del departamento de fundraising o responsable en la organización de la recaudación de fondos.	1	2.500.000,0	1	2.500.000	748,3	1.500.000,0	402,9	1.000.000,0	268,6	0,40
	Reunión de la fundación Internacional Zión Música para coordinar funciones y tareas del departamento de recaudación de fondos.	3	300.000,0	3	900.000	269,4	900.000,0	241,8	-	-	-
	Elaboración de presupuestos y cronograma	1	200.000,0	1	200.000	59,9	200.000,0	53,7	-	-	-
	Diseñar propuestas de video capsula acordes a los servicios que ofrece la organización.	1	2.000.000,0	1	2.000.000	598,6	1.000.000,0	268,6	1.000.000,0	268,6	0,50
	Realizar mesas de trabajo con alcaldías locales, Sena, escuelas de formación, etc.	4	2.000.000,0	4	8.000.000	2.394,5	6.000.000,0	1.611,8	2.000.000,0	537,3	0,25
	Desarrollar programa de administración de donantes.	1	1.800.000,0	1	1.800.000	538,8	-	-	1.800.000,0	483,5	1,00
	Evaluación de resultados	1	500.000,0	1	500.000	149,7	500.000,0	134,3	-	-	-
					19.600.000	5.753,3	10.100.000,0	2.713,2	9.500.000,0	2.552,3	2,15
3.0	Gastos de Personal										
	Salario Secretaria	1	910.000,0	1	910.000	272,4	-	-	910.000,0	244,5	100,00
	Salarios a profesionales	1	1.800.000,0	2	3.600.000	1.077,5	-	-	3.600.000,0	967,1	100,00
	Sub-total				4.510.000	1.349,9	-	-	4.510.000,0	1.211,5	100,00
4.0	Transporte										
	Transporte terrestre	1	500.000,0	2	1.000.000	299,3	-	-	1.000.000,0	268,6	100,00
	Hospedaje	1	150.000,0	2	300.000	89,8	-	-	300.000,0	80,6	100,00
	Sub-total				1.300.000	389,1	-	-	1.300.000,0	349,2	100,00
5.0	Capacitaciones, Talleres, Seminarios										
	Analizar los recursos y las capacidades internas	1	500.000,0	1	500.000	149,7	500.000,0	134,3	-	-	-
	Realizar capacitaciones al personal de la fundación en plataformas online sobre fundraising.	1	120.000,0	4	480.000	143,7	480.000,0	128,9	-	-	-
	Realizar un plan de mercadeo que permita crear estrategias para ingresar a nuevos donantes.	1	3.000.000,0	1	3.000.000	897,9	3.000.000,0	805,9	-	-	-
	Sub-total				3.980.000	1.191,3	3.980.000,0	1.069,2	-	-	-
6.0	Equipos y Comunicaciones										
	Equipos y comunicaciones	1	3.000.000,0	1	3.000.000	897,9	3.000.000,0	805,9	-	-	-
	Sub-total				3.000.000	897,9	3.000.000,0	805,9	-	-	-
7.0	Otros										
	Papelería y ayudas de dinámicas y capacitaciones	1	2.500.000,0	1	2.500.000	748,3	2.500.000,0	671,6	-	-	-
	Seguimiento al programa	1	1.500.000,0	1	1.500.000	449,0	1.500.000,0	402,9	1.000.000,0	299,3	66,67
	Sub-total				4.000.000	1.197,2	4.000.000,0	1.074,5	1.000.000,0	299,3	25,00
	SUBTOTAL Costo Proyecto				36.390.000	10.778,7	21.080.000,0	5.662,8	16.310.000,0	4.881,8	227,15
	IMPREVISTOS (10%)				3.639.000	1.089,2	2.108.000,0	566,3	1.631.000,0	488,2	22,72
	COSTOS TOTALES				40.029.000	11.867,9	23.188.000,0	6.229,0	17.941.000,0	5.369,9	44,82

Tabla 23. *Evaluación del plan recaudación de fondos – Fundación internacional Zion Music*

Observación: La evaluación del plan está sujeta al cronograma y monitoreo del plan fundraising para el período Junio a diciembre 2021

Evaluación del Plan Fundraising Fundación internacional ZION Music						
Vigencia: junio-diciembre 2021						
Objetivo	Pregunta a Evaluar	Información Necesaria	Fuente de Información	Fecha de Medición	Persona Responsable	Análisis

Capítulo 10. Conclusiones y recomendaciones

Con la elaboración de este proyecto fue posible reconocer y reforzar los diferentes elementos desde la Gerencia Social y las claves determinantes en el diseño de la planeación estratégica y *fundraising* que llevará a fortalecer la sostenibilidad económica de la Fundación internacional Zion Music “Escribiendo una nueva historia”. Cabe aclarar que esto no surge solamente desde su estructura interna, si no más allá en la generación de sinergias entre los diferentes actos involucrados en el proyecto. Lo anterior, con el fin de propiciar así su continuidad y garantizar a los niños, jóvenes y adolescentes aprovechar el tiempo libre y seguir construyendo un proyecto de vida desde la música, el arte y la cultura.

Como se mencionó, se tuvo en cuenta durante todo el proceso el rol del director y creador de la fundación y su vocación por mantener una comunidad vinculada y unida a la razón social de la fundación. Por esta razón, los instrumentos estuvieron enfocados en escuchar no solo su aporte como director, sino también los aportes de los representantes de los grupos interesados. Cabe aclarar que por temas de la COVID-19 y protocolos de bioseguridad y controles de aforos en los entes territoriales a nivel nacional, el instrumento de grupo focal fue aplicado a la mitad de las personas que estaba proyectado. Sin embargo, esto no perjudicó el resultado final del objetivo inicialmente propuesto. Se espera que en las siguientes fases del proceso que adelanta la fundación se regularice la situación de pandemia y se puedan continuar con los programas y proyectos que visiona la organización.

Se deja en manifiesto la necesidad de seguir en este proceso de trabajar y potencializar temas de desarrollo social a través de la planeación y organización. Además, del fortalecimiento del mercadeo social y la captación de recursos para la sostenibilidad económica. Es necesario

seguir en el fortalecimiento del tejido social, crear redes y alianzas con las administraciones locales y el sector privado y, sobre todo, continuar con los programas. El desaprovechamiento y la pérdida de estos solo aportará jóvenes incapaces de reconocer sus valores tradicionales, olvidar el arte y la cultura como herramienta potencializadora para alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Cada teoría planteada no solo ha servido para dar soporte al presente proyecto, sino que refuerza la idea de que en la práctica y en los resultados es imprescindible producir propuestas sólidas que brinden una mejor calidad de vida a las personas y una mejor sociedad desde una perspectiva de apoyo y solidaridad. A Alejandro Pinzón gracias, puesto que el mundo necesita más personas que amen lo que hacen y que siempre lo hagan en pro de ayudar al otro.

Referencias bibliográficas

- Aguado, I., Echebarria, C., & Barrutia, J. (2009). El desarrollo sostenible a lo largo de la historia del pensamiento económico. *Revista de Economía Mundial*, 21, 87-110. DOI: <https://www.redalyc.org/pdf/866/86611886004.pdf>.
- Aragón, L. (2008). *Fundamentos teóricos de la evaluación psicológica*. Editorial Pax México.
- Arenas, D., Sánchez, P., & Murphy, P. (2011). *Relaciones empresariales con Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG*. ESADE.
- Banco Interamericano para el Desarrollo [BID]. (2000). *Apoyo a la pequeña y mediana Empresa*. Publicaciones BID.
- Beitia, P., Massa, I., & Rey, B. (2007). *Guía para la colaboración entre empresas y organizaciones no lucrativas*. Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia.
- Buitrago, K., & Guerra, R. M. (2019). *Formulación de Plan estratégico orientado a alcanzar la sostenibilidad organizacional de la Fundación Casa de los sueños barrio Unir, Localidad de Engativá – Bogotá*. Corporación Universitaria Minuto de Dios: https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/8004/MarquezRodriguezJoseAntonio_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Beard Books.
- Cortes, C., & Valencia, L. (2019). *Planeación estratégica de las Pymes del sector Metalmecánico*.

<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/3441/Planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20de%20las%20pymes%20del%20sector%20metalmec%C3%A1nico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Crespo, T. (2013). Una nueva relación del Tercer sector y la economía social. *Cuadernos de Trabajo Social*, 26, 65-74.

D'Angelo, A. (1994). *Proyecto de vida y desarrollo integral humano*.

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/cuba/cips/caudales05/Caudales/ARTICULOS/ArticulosPDF/07D050.pdf>

Gaitán, Ó. (2014). *Guía Práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario*. Cámara de Comercio de Bogotá.

Hamui-Sutton, A., & Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. Técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(5), [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72683-8](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72683-8).

Juliao, G. (2011). *La responsabilidad social: una práctica de vida*. Corporación Universitaria Minuto de Dios.

López, A. (2013). *Los grupos focales*. Universidad de Puerto Rico: https://cea.uprrp.edu/wp-content/uploads/2013/05/grupo_focal.pdf

Marchioni, M. (2007). *Organización y desarrollo de la comunidad. La intervención comunitaria en las nuevas condiciones sociales*. https://extension.uned.es/archivos_publicos/webex_actividades/4698/acomunitariaponencia13b.pdf

Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (2010). *Desarrollo a escala humana*. Biblioteca CF+S.

Ministerio de la Protección Social. (2006). *Ley 1098 de 2006 [Código de Infancia y adolescencia]*. ICBF.

Palencia, M., & Lefler, O. (2001). *Fundraising el arte de captar recursos*. España: Instituto de Filantropía y Desarrollo.

Polo, G. (2011). Teoría organizacional para la gerencia humana como factor de desarrollo a escala humana. *Clío América*, 6(11), 52 - 71.

Porter, M. (2011). *¿Qué es la estrategia?* Harvard Business Review.

Propio. *Árbol Problema*. Zion Music. Uniminuto, Ninaima - Cund.

Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica para Alta Dirección*. Palibrio.

Roll, E. (1996). *Historia de las doctrinas económicas*. Universidad Autónoma de México FCE.

Samudio, J. (1991). Proyectos de vida y rehabilitación de delincuentes. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 23(1), 71-85.

Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. Panamericana Editorial.

Valle, A., & Niebles, W. (2017). *Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla*. Colombia *Strategic planning as an instrument for the environmental sustainability in SMEs in Barranquilla Colombia Contenido*.

https://www.researchgate.net/publication/322460510_Planificacion_estrategica_como_instrumento_de_la_sostenibilidad_ambiental_en_Pymes_de_Barranquilla_Colombia_Strate

gic_planning_as_an_instrument_for_the_environmental_sustainability_in_SMEs_in_Barr
anqu

Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista
Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 119-139.

Vernis, A. (2005). Tensiones y retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. *Revista
Española del Tercer Sector*, 1, 37-62.

Word Meter (2012) Cuadro de mando integral CMI.

Anexos

Anexo 1. Grupo focal realizado a la comunidad general de la fundación internacional zion Music – Informe técnico del instrumento matriz a escala humana – Manfred A. Max Neef.

Datos básicos		OBJETIVO Identificar, junto con los grupos de interés de la Fundación Zion Music (Nimaima, Cundinamarca) las necesidades de la comunidad, aquellos factores más apremiantes de su entorno con base a la teoría de Desarrollo Humano a Escala Humana de Manfred A. Max Neef, ajustado a los programas que brinda la organización, tales como la música, el arte y la cultura.
Fecha de elaboración	09 abril 2021	
Nombre de responsables del grupo focal	Jose Antonio Marquez – Rafael Guerra Beltran.	
Lugar de aplicación del grupo focal	Biblioteca Municipal – Nimaima Cundinamarca. Dirigido a la comunidad general de la fundación internacional Zion Music.	
Número de participantes	8 Asistentes	
Desarrollo grupo focal		
Categoría	Diagnostico	Estrategias y potencializadores
Ser (acciones personales)	Los horarios de los participantes de los programas de la fundación se cruzan con los horarios de las actividades curriculares correspondientes a sus ciclos escolares.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear cronogramas para la administración del tiempo. • Realizar jornadas de sensibilización con los colegios municipales para

	<p>Falta de motivación en la participación de los programas, hay más motivación por los videos juegos y las herramientas tecnológicas.</p>	<p>establecer la participación de los niños, jóvenes y adolescentes en los programas de la fundación.</p>
	<p>Falta de disciplina por parte de los grupos de interés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los padres de familia se comprometen a participar mas activamente de los programas y actividades de la fundación.
	<p>El compromiso de los padres de familia es escaso y no se involucran al máximo en las actividades de los niños, jóvenes y adolescentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La fundación se compromete a establecer ideas innovadoras, aprovechando el uso de las herramientas tecnológicas, con el fin de que estas sean atractivas para los grupos interesados.
	<p>Se requiere apoyo económico para la compra de instrumentos, así como los recursos para la participación de los eventos regionales, nacionales e internacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a más lugares por medio de comité de padres de familia, tales como alcaldía, empresas privadas para solicitar patrocinios, plan padrino donativos para la compra de instrumentos, uniformes y demás herramientas de los procesos musicales.

<p style="text-align: center;">Tener (Institución – Normas)</p>	<p>Falta de apoyo profesional para la continuidad de un proyecto de vida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de convenios institucionales. • Creación de convenios con el sector privado. • Crear un plan de becas o seguimientos con apoyo en la creación de proyectos de vida. • Abordar y llegar con los programas que ofrece la fundación al sector rural y ampliar los grupos de interés.
	<p>El sector rural no se ha beneficiado de las actividades que ofrece la fundación.</p>	
	<p>Las instituciones como el SENA, no ha generado redes o alianzas para participar de los procesos de la fundación.</p>	
	<p>La comunicación con el sector publico y privado no eficiente y pierde continuidad periódicamente.</p>	
<p style="text-align: center;">Hacer (Acciones personales y colectivas)</p>	<p>Falta de compromiso en las estrategias de recolección de fondos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los grupos de interés en cabezadas por el comité de padres se comprometen a participar activamente de las actividades que realice la fundación tales como: rifas, venta de productos, etc.
	<p>Los recursos económicos son escasos, la mayoría de los grupos de interés viven con los recursos necesarios y las actividades de la fundación</p>	

	<p>requiere de recursos para la adquisición de instrumentos y uniformes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere participar de las licitaciones con el fin de encontrar recursos económicos para la sostenibilidad organizacional. • A diciembre 2021 la fundación se compromete a trabajar en un plan padrino y dará apertura a un espacio digital para las donaciones.
<p>Estar (espacio – ambiente)</p>	<p>No cuenta con el suficiente mobiliario.</p> <p>No cuenta con la totalidad de los uniformes.</p> <p>El numero de maestros es reducido y se requiere en algunas ocasiones profesionales de diferentes especialidades de acuerdo a la necesidad del servicio.</p> <p>Lo incentivos son escasos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan de financiamiento que logre la sostenibilidad organizacional • El proyecto casa de la cultura esta en marcha con el apoyo del director de la fundación se han logrado recursos, para contar a mediano plazo con un espacio para garantizar el servicio. • Se establece que para diciembre 2021 la

		<p>fundación contara con un espacio de voluntariados que aporten al objeto por el cual fue creada la fundación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La fundación se compromete tener un plan de incentivos a partir del primer semestre del 2022 por medio de patrocinios y convenios
<p>Observaciones y recomendaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda establecer estrategias de financiamiento y recaudación de fondos, por medio de la participación publico y privada. • Los padres de familia y entidades gubernamentales, así como las escuelas de formación existentes del municipio requieren de procesos de sensibilización sobre la pertinencia en la continuidad de los programas en música para los niños, jóvenes y adolescentes. • Ampliar el foco de atención, sobre todo en el sector rural donde los programas en música no han llegado. • Por motivos de Covid19 y en aras de la emergencia sanitaria, las asistencias han disminuido considerablemente, se hace necesario innovar en los procesos apoyados por las Tic's. 	
<p>Firma de participantes.</p>	<p>Las firmas de los asistentes del grupo focal quedan establecidas por medio del acta N° 1 anexa en el presente documento.</p>	

**Anexo 2. Entrevista realizada al director de la Fundación Internacional Zion Music
– Alejandro Pinzón.**

Nimaima, Cundinamarca 07 abril 2021.

R: Buenos días, nos encontramos el día de hoy con Alejandro Pinzón, director de la Fundación Zion Music del municipio de Nimaima, José Antonio Márquez, estudiante de Maestría en Gerencia Social y yo, quien les habla, Rafael Guerra, también estudiante de la Maestría en Gerencia Social.

Alejandro, primero que todo, agradecerle por el espacio y el tiempo que nos brinda para poder conocer un poco más la fundación y contar con esa valiosa ayuda para nuestro trabajo de investigación, trabajo de grado. Y, para empezar, Alejandro, cuéntenos un poquito de usted, porque este tema de la música, ¿de dónde nace esta afición en esta profesión y esta labor tan bonita que usted ha llevado a cabo durante tantos años?

A: Bueno, primero que todo agradecer a usted, Rafa, a usted José, por esta oportunidad, por haberse fijado mi fundación o en nuestra fundación realmente, porque esos son. Este trabajo lo hemos desarrollado con muchas personas alrededor de un proceso que se llama la música y proceso que se llama la banda sinfónica. Agradecerles por esta oportunidad y en cuanto a lo que tiene que ver con el fortalecimiento que yo sé que ustedes me van a aportar en mi proceso. Me parece muy interesante que, desde el tema social, se puedan generar acciones técnicas, administrativas y de fortalecimiento a ese tipo, digamos, de acciones que realizamos en este tipo de municipios.

Bueno, mi nombre es Alejandro Pinzón y yo pues hace mucho tiempo comencé en la música, tuve la oportunidad de ingresar en un proceso musical hace alrededor de unos 25 años

cuando era un niño y allí pues tuve la oportunidad de saber que lo que era la música, lo que era un poquito del arte e iniciar con un proceso que realmente era más que todo un proceso social, pero alrededor de la música. En mi caso tuve la oportunidad. También estoy en una universidad después de haber vivido esta experiencia en el municipio y tenía una experiencia también laboral en varios municipios de Cundinamarca y pues haber podido allí evidenciar la necesidad de fortalecer procesos culturales y artísticos en los municipios. Y además generar alrededor de eso un tema que es el tema del empoderamiento social, como en la comunidad alrededor de todo ese tema.

Y pues bueno, a partir de toda esa experiencia, hemos logrado muchas cosas interesantes a nivel artístico, a nivel de concursos, festivales, encuentros y que también nos tienen la oportunidad de tener un cierto reconocimiento en el medio y pues de alguna manera hemos seguido avanzando y cada día aprendiendo un poquito más. Pero más que todo fortalecer son los planes de vida de los muchachos y en eso hemos estado durante esos años. Generar liderazgos alrededor de la música, de la cultura ha sido una experiencia muy bonita. Ver hoy en día alcaldes, veo hoy en día ingenieros que nacieron de aquel proceso en aquella época y de alguna manera lo ha sido maravilloso para nosotros seguir trabajando en esto. Y realmente se ha convertido ahora en eso, en una generación de liderazgo en esta experiencia que hemos estado teniendo alrededor de la música y estamos hoy en día en este plan de generar ahora, pues eso de alguna manera administrativo, más organizados alrededor de una fundación, porque nos dimos cuenta de que es de gran importancia y en fin, no me adelanto, pero más o menos ha sido la experiencia que hemos tenido durante esos años.

R: A grandes rasgos, Alejandro, ¿por qué la necesidad o por qué nació la fundación?

A: Bueno, sí, Rafael, realmente la fundación nació de esa experiencia, nos dimos cuenta de que tocaba hacer procesos más organizados alrededor del proceso musical y vimos en la fundación una forma de hacer ese tipo de acciones que de alguna manera van para fortalecimiento del proceso como tal.

R: Alejandro vamos a hacer unas preguntas muy concretas de acuerdo con su experiencia y de acuerdo a lo que ha llevado el proceso de la Fundación Zion Music que, tengo entendido y me corrige, está ubicada en el municipio de Nimaima, pero también tiene un alcance mayor y que de pronto no se ha logrado, pero que está dentro de sus expectativas. Bueno, revocaron, vamos a hacer una serie de preguntas sobre la capacidad directiva y gerencia de la organización: ¿la fundación cuenta con imagen corporativa y cómo representa la fundación a través de un logo?, ¿con que cuenta este logo?

A: Sí, Rafael, la fundación tiene una imagen, creemos que la imagen también es muy importante en todo el proceso. De hecho, cuando hemos llegado a varios lugares siempre llevamos esta imagen y de alguna manera es el impacto que genera en un primer momento.

Es un logo representativo que se llama Fundación internacional Zion Music. También hay un arbolito con varias hojas que, de alguna manera, va en crecimiento y, en fin, tiene una razón de ser de este logo y eso buscamos con esto.

R: Alejandro, su profesión es licenciatura en música y a través de la experiencia, ¿usted tiene claro que la planeación estratégica, la misión, la visión, los valores y la importancia que tiene para la fundación?

A: Sí, claro, Rafael, realmente para nosotros es de gran importancia haber definido esto dentro de nuestro plan estratégico, porque con ello lo que buscamos es de alguna manera generar

unos objetivos, saber ¿de dónde venimos? ¿para dónde vamos? Pero lógicamente estamos en un crecimiento, en un tema de lograr consolidar esos aspectos que, a la hora de generar técnicas administrativas, creo que es fundamental ya tener más bases alrededor de todo esto.

R: ¿Los tienen escritos en alguna parte?

A: Pues bueno, realmente como tal, lo que hemos hecho nosotros es definir algunos aspectos en base en esto, pero sí falta concretar ya dentro de la estructura todos estos aspectos que al final nos van a dar un mejor resultado de lo que hemos venido desarrollando.

R: ¿Anteriormente, se han realizado planes estratégicos y acciones, para lograr las metas y cómo hizo la fundación para lograrlo?

A: Bueno, sí, la finalidad de la fundación, como lo he venido hablando en un principio, fue apoyar una circulación de la agrupación a nivel internacional y pues lo que hicimos fue definir un plan de gestión. Eso fue lo que hicimos nosotros.

Primero creamos nuestra fundación, Cámara de Comercio, creamos los estatutos. Pero falta todavía fortalecer estos aspectos, pero sí para específicamente ese viaje que realizamos a nivel internacional. Desarrollamos fue un modelo de gestión, en el cual lo dividimos en cuatro líneas grandes de gestión que íbamos a trabajar y una de ellas era un tema del empoderamiento de la comunidad alrededor del proceso, padres de familias, que iban a apoderarse de la banda y esos padres de familia tenían una meta, digamos, de recaudo en esta línea. Otra línea era la parte institucional municipal que también tenía una línea; otro la línea departamental y otro tema que también trabajamos y que nos dio un éxito interesante y muy importante fue el tema de empresa privada. Tratamos de vincular esas cuatro líneas dentro de nuestro plan estratégico. Pues falta todavía fortalecer esto, realmente creemos que podemos llegar mucho más lejos. Pero bueno, estamos en ese proceso de conocimiento y de trabajo.

R: Para reforzar un poco lo anterior, iba muy relacionado la siguiente pregunta.

¿Considera que la fundación se encuentra preparada para asumir retos y adaptarse a las necesidades actuales y del futuro? y si es así, ¿cómo se debe en el corto, mediano y largo plazo?

A: Bueno, yo creo que la fundación cumple un papel muy importante a partir de esa experiencia que desarrollamos hace un tiempo y creemos que sí podemos ser un factor determinante en el desarrollo social y cultural en el municipio. Creemos que hay cosas que muchas veces la comunidad deja en manos de la parte pública, pero nos hemos olvidado de que también de nosotros, de la organización, podemos también generar acciones y algunos indicadores positivos para poder fortalecer todo lo que tiene que ver un proceso. Y en eso estamos. Realmente nos vemos como unos actores importantes en el desarrollo social y cultural del municipio, no solamente acá, porque ya somos un ejemplo a nivel de país y nos han hecho un reconocimiento en esto. No por eso hacemos el trabajo, sino porque realmente nos nace. Pero sí creemos que podemos ser un factor de desarrollo para este medio que están a veces olvidados por el Estado, como en la cultura y el arte.

R: ¿Los grupos de interés de la fundación, tanto padres de familia como administración municipal, los profesores, los mismos niños tienen claro cuál es la misión, la visión, estos valores que se requieren para aportar y que esto se convierta en realidad?

A: Sí, realmente lo que hemos trabajado es en función de unas actividades, sí ya el trabajar en misión y visión hemos tratado de generar en la comunidad y en la alcaldía, digamos que compartan este objetivo alrededor de lo que estamos haciendo y como lo hemos dicho. Falta concretar muchos aspectos, pero en eso estamos. En ese trabajo estábamos y esperamos también con el apoyo de ustedes para lograr esa gran meta que tenemos de fortalecimiento en nuestra fundación.

R: Alejandro, a manera de ejercicio, ¿han realizado algún organigrama, estructura organizacional y esto permite ser tanto vertical como horizontal para la toma de decisiones y las situaciones internas y externas?

A: Pues realmente la fundación tiene unos protagonistas dependiendo de las acciones que se desarrollen, pero igualmente hay una planeación, queremos hacer esto. Entonces nos ponemos digamos como tal, unas responsabilidades a cada una de las personas que están allí comprometidas, como lo dije hace un momento, hay un tema de padres de familia, que es la acción comunitaria alrededor del que son los líderes de la acción comunitaria de la banda. Pues yo la hago todo el tiempo, yo soy la cabeza junto con un compañero y trabajamos alrededor de esto. Y también, lógicamente, cada uno cumple una función, digamos la alcaldía cumple una función, pero todos buscamos tratar de lograr el objetivo.

J: Está estructurado, discúlpeme intervengo, Alejandro ¿está estructurado ese organigrama donde hay una junta directiva, un presidente?

A: Sí, eso está, de hecho, está en la Cámara de Comercio, así quedó un presidente, un tesorero y cada uno cumple una función dentro de ello. Sí, igualmente, hay unas funciones adicionales dependiendo de las actividades que desarrollamos.

R: ¿Cuentan con medios de comunicación y las herramientas necesarias para llevar de manera eficiente a la comunidad? ¿La comunidad se entera de las actividades que ustedes están haciendo, tanto para disipar a través de las de los grupos de niños o los padres en las actividades que se realizan?

A: Sí, bueno, no trabajamos un plan de medios como tal alrededor de todo lo que hicimos, nos acercamos a eso. Creemos que es muy importante crear un plan de medios que

hagan un modelo de comunicación, pero bueno, utilizamos las redes sociales para poder llegar a la gente y los alcances más o menos se llevan por las personas. Igualmente, correos directos a las personas que vamos a buscar gestión, hacerlas. El tema de gestión. Bueno, eso es más o menos lo que hicimos alrededor de lo que trabajamos y lo que hemos hecho en experiencias.

Inicialmente, inicialmente, exactamente. Pero sí creemos que es fundamental poder desarrollar un modelo de comunicación para poder llegar, pues más claramente al tema de piezas gráficas. Creemos que es fundamental poder desarrollar un tema de videos corporativos o videos institucionales. Aunque los hicimos, pero que tengan siempre un, digamos, un mensaje ahí o un estudio, más bien una planeación, más clara para poder llegar a estas comunidades.

R: Alejandro, ¿existe un manual de funciones y en él se establecen las responsabilidades de los colaboradores de forma escrita?

A: No, realmente, no, realmente. Ese tema es el que tenemos que también estructurar nosotros y es fundamental para poder continuar más organizadamente y poder tener un alcance de mayor éxito y con mejores indicadores. Creo que eso es fundamental, pero no, realmente, son más bien funciones que se componen de acuerdo con unas actividades.

R: Y a las necesidades que van surgiendo en el momento.

A: De todas maneras, pues todos somos toderos, gestionamos, buscamos, pero realmente falta estructurar ese tema.

R: La fundación está legalmente constituida, pero faltan algunas actualizaciones, ¿cierto?

A: Sí, hasta el año 2020 está actualizada y hasta ahorita renovar nuevamente porque estamos para tiempos de renovación. Pero sí es clave darle una forma más a los estatutos. Ese tema ya está implícito.

R: Me va a salir un poquito de la entrevista estructurada, porque cabe perfectamente la pregunta ¿tiene que ver algo el tema Covid-19, pandemia, para que no se hayan realizado muchas de las actividades que se promueven a través de la fundación?

A: Sí, realmente, el tema de la COVID-19 afectó bastante el plan de trabajo del año pasado y en parte este año ya estamos un poco cortos en ese sentido, pero hay la necesidad de reactivarnos. Pero queremos hacerlo de una manera más estructurada y con una finalidad es que tengan un alcance mayor, pero también a partir de lo que es la estructura de la fundación.

R: Alejandro, tengo entendido que en los municipios siempre se han realizado durante muchos años escuelas de formación en temas musicales, pero, ¿existen algunas otras fundaciones que realicen estas actividades a través de la música y digamos cuál es el elemento diferenciador que ustedes tienen?

A: Bueno, fundaciones que trabajan todo el tema musical existen bastantes ahorita. A nivel local, realmente no tenemos una a nivel regional, no tenemos una experiencia aquí cercana. Somos nosotros los pioneros. Eso es un tema que hemos logrado también como ejemplo para las demás comunidades. Y bueno, el hecho diferenciador de nosotros fue que se pudo lograr convocar lo que fue la comunidad, los entes territoriales, departamentales, municipales, la empresa privada, dentro de un proyecto que nos pusimos como meta hace un tiempo, fue poder llevar la banda a Europa y lograr ese gran objetivo allí, gracias a todo el esfuerzo de todos ellos. Y entonces el hecho diferenciador fue en eso que realmente vamos y marcamos la vida de esta generación. Creemos que eso es lo más importante hoy en día, tenemos niños que piensan de una

manera diferente. Ahí está el resultado de todo esto. Niños que quieren ser grandes, que quieren llegar a ser. A marcar la historia. Y sabemos que con esa semilla que se colocó en ellos, así como les colocaba hace un momento el ejemplo, yo tengo alcaldes, alumnos míos, que piensan diferente al común de los alcaldes. Entonces hay un hecho diferenciador en ese tipo de administradores.

El día de mañana van administrar un recurso, también con un sentido social realmente porque lo vivieron y estuvieron inmersos dentro de un proceso y creemos que ahí va a estar el hecho diferenciador, que lo vamos a medir en unos años. Pero creemos que hemos impactado de manera positiva en la vida de estos niños.

R: Y lo hablamos un poco antes de grabar la entrevista. Más que crear buenas personas tocando una guitarra o una trompeta o un violín, en fin, se busca ser la persona que desarrolle capacidades tanto técnicas como personales y que estas logré tener mejores personas a futuro. ¿No?

A: Exactamente, así es, Rafael. Realmente lo que buscamos no es formar músicos natos, o músicos integrales, pero sí una integralidad en su experiencia de vida que, tanto en la parte humana, en su parte social, en su parte educativa, sean personas que se distinguen por ser los mejores. Y, adicionalmente, la música les permite también, lógicamente, aprender a conocer música, a tener una experiencia alrededor del arte. Pero, adicionalmente, les permites una experiencia de vida. Eso es lo más fundamental de esto, es generar liderazgos. De hecho, en el último ejercicio que hemos hecho es trabajar sobre liderazgos: ¿cómo se forma un líder?, ¿a partir de qué? De experiencias. Esa es la formación realmente de un líder, que viva esto, que se comprometa, que sea disciplinado, que un sueño se puede cumplir si uno, si uno se compromete

a hacerlo, hacerlo realidad. Y eso que hemos trabajado y creemos que esa transformación estamos haciendo ahí y son un ejemplo los niños para los otros niños en las comunidades.

R: Alejandro, ¿qué personas conforman las directivas de la fundación con los perfiles y con qué regularidad se reúnen?

A: Bueno, aquí somos dos licenciados en música y un administrador público y una madre y familia, que está ahí todo el tiempo liderando. Y bueno, la regularidad, la afectación se nos dio el año pasado por el tema de la COVID-19. Desafortunadamente, no pudimos desarrollar unas acciones que teníamos pendientes, queríamos seguir trabajando en algunos temas, pero bueno, como lo dijimos hace un tiempo, las actividades de nosotros eran la fiesta, la actividad de recoger fondos, un almuerzo comunitario era la rifa, entonces el tema de contacto y todo este tema de la COVID-19 nos impidió, pero, igualmente, estamos atentos a continuar y esperamos muy prontamente hacerlo.

R: ¿Cuáles son las capacidades directivas y de liderazgo que se debe tener para dirigir la fundación de acuerdo con su experiencia?

A: Bueno, creemos que técnicamente faltan muchas cosas, desde la técnica administrativa, pero hay un tema motivacional. Sí había un objetivo primordial, un objetivo común de todos nosotros y era un tema motivacional, realmente motivar. Lógicamente nos colocamos planes y había una estructura también para manejar los recursos. La persona indicada que manejaba el tema de los recursos, el tema de las cuentas, todo es un tema que no manejaba, específicamente, una persona con capacidad para desarrollar eso, para dar cuentas, para rendir cuentas, para entregar plata y en fin, el tema del contador también tocó manejar. O sea, no teníamos. Pensábamos en la fundación, era algo muy chévere, pero nos dimos cuenta de que

claro, hay un contador, hay una responsabilidad fiscal y de ese tipo, y es un tema delicado, que es un tema que también aprendimos en la marcha. Pero como tal es lo que digo,.

R: Un grupo de personas comprometidas y con capacidades.

A: Sí, pues que fuimos aprendiendo y estamos aprendiendo y esperamos seguir estructurando mejor las cosas.

J: En este momento ellos tienen, como hablamos hace un momento, ¿un manual de funciones? ¿O sobre la marcha?.

A: Sí, de todas maneras, los estatutos. Sí, dice que el presidente hará tales funciones, que tal cosa, pero como tal, dentro de las funciones, como lo decía, somos toderos. Todo el mundo hacemos de todo.

R: Alejandro, ¿de dónde provienen los recursos de la fundación? Donación, auxilios, recursos propios, venta de servicios. ¿De dónde proviene esa platica que le entra a la fundación?

A: Bueno, una parte es el trabajo comunitario alrededor de la escuela de música que lo hacen los padres de familia que son actividades para recoger fondos, rifas, venta de tamales. Todo ese tema que ellos hacen alrededor de eso, las pequeñas rifas, las grandes rifas, los kits que llamamos nosotros, el kit navideño. Era un televisor, una lavadora, todo un kit. La gente se apuntaba a eso, el kit del Mundial era un televisor con una antena, con un plan de televisión, televisión prepagada, balón, camisetas, en fin. A partir de eso fue la primera línea. La segunda línea es el tema institucional, son recursos del Estado y trabajamos algo interesante, Rafael, quería comentarles que fue establecer en el municipio el tema que se llama programa de estímulos, sí programa de estímulos, ese programa estímulo, está consagrado en la Constitución Política. La Constitución Política establece que todos los municipios, entes territoriales deben establecer un programa de estímulos en favor o en función de la educación, del arte, del deporte.

Y lo que permite ese programa de estímulos es que los recursos vayan directamente desde el ente territorial al beneficiario, sin intermediarios, sin contratistas, sin un contrato, cumpliendo lógicamente unas regulaciones que tenemos normativas.

Lo que hicimos fue establecer un acuerdo en el municipio y todos los recursos del Estado de municipio y los del ente territorial, departamental llegaron direccionados desde ahí todos llegarán al municipio. Bueno, establecimos el programa de estímulos. La banda fue adjudicada a beneficio y programa de estímulos y los recursos del municipio que apropió el recurso se dieron por ahí llegaban directamente los niños a la cuenta de los papás y papás de una vez a consignar a la cuenta y el departamento. Cuando giró los recursos al municipio, los recursos del municipio los distribuyó por medio del programa de estímulos. Eso fue un tema jurídico que se estudió. Fue interesante porque es un buen ejemplo para el Estado, para el país, de que se pueden hacer ese tipo de ejercicios y ese tipo de acciones legales alrededor de este tipo de procesos. Y bueno, el otro tema fue el tema privado, que se usaron donaciones, a esas personas se les generaba una certificación de donación, que ellos también tuvieron un beneficio con ello.

R: ¿Y también el reconocimiento?

A: Sí, sí, así es, los reconocimientos, así es.

R: Bueno, ¿qué estrategias utilizan para la consecución de recursos? Pues ya está más que claro. Bueno, lo que nos ha contado.

R: Alejandro y también la siguiente pregunta para finalizar es ¿la fundación cuenta con una persona, un colaborador que tenga las funciones de relaciones públicas para las donaciones?

R: ¿O también es lo mismo todos a través de sus amigos o conocidos y empresas?

A: Sí, ese tema también falta implementarlo, así como el plan de medios, el plan corporativo, por decirlo de alguna manera. Esa falta implementar y ahí adicionalmente falta el

tema de servicios que queremos buscar más adelante. Y esperamos que ustedes nos ayuden también a fortalecer este proceso para poder generar nuestro *brochure* de servicios y toda esa cosa, porque tenemos la capacidad de hacerlo. Tenemos gente que tiene capacidades para desarrollar ciertas actividades, pero falta ya implementar esto a nivel, digamos de mercado que existe alrededor de todo esto.

R: Alejandro, por el día de hoy, digamos, que son las apreciaciones iniciales. Queremos conocer un poquito más del proceso en el lugar y pues lo vamos a seguir molestando, para que seguir completando estas actividades. Y, bueno Alejandro, muchísimas gracias por la oportunidad.

A: Bueno, Rafael, José, agradecido con ustedes que se hubiesen fijado en esta experiencia que estamos haciendo. Esperamos que esta experiencia pueda seguir adelante y creemos que debemos fortalecerla desde varios ámbitos para que esto tenga un mayor alcance y un beneficio para las comunidades, para los niños. Muchas gracias.

R: Gracias.

**Anexo 3. Entrevista realizada al director de la Fundación internacional Zion Music
– Alejandro Pinzón.**

Nimaima, Cundinamarca, 12 abril 2021

R: Alejandro, nuevamente, y ya hasta pena nos da de molestarlo durante todos estos días, pero gracias por toda la experiencia, por todo esto que nos va llenando un poco más y vamos conociendo todo lo que usted ha podido realizar a través de la formación musical de los niños.

Tenemos una serie de preguntas, ya son más cortas y precisas y vamos a hablar un poco de la capacidad competitiva de la fundación.

R: Alejo, ¿qué programas ofrece la fundación? ¿quienes participan de estos?

A: Bueno, primero que todo, nuevamente gracias a ustedes dos por estar conmigo este día. ¿Qué programas formativos? Bueno, define la fundación. Bueno, realmente, nosotros trabajamos directamente desde el municipio. El municipio nos da la posibilidad de laborar con este grupo de muchachos. La fundación precisamente falta. Pude entrar en ese ámbito de generar ofertas también desde la fundación.

R: Digamos que por ahora es el tema musical actualmente. ¿O existe algún grupo de danzas de teatro?

A: No, tampoco hemos hecho ese ejercicio, pero creemos que tenemos la capacidad para hacer, para ofertar ese tipo de servicios.

J: Alejandro, cuando usted mencionaba el tema de que hoy en día inculcar mucho las habilidades blandas o ¿el liderazgo está implícito en la música? ¿o les explican, por ejemplo, el tema de liderazgo?

A: Bueno, la ventaja, digamos de los procesos culturales y deportivos. Y yo hablo más de la música en este caso, digamos, son competencias que se logran dentro de las actividades.

Mire, trabajar la música en conjunto, lo que le da a una competencia a los jóvenes y adquirir la capacidad de trabajo en equipo. O sea, un líder debe tener eso, tiene que tener la capacidad en equipo. Porque mira, cada niño tiene una función diferente en la agrupación y cada niño tiene una responsabilidad de sacar adelante su rol dentro de la agrupación. Pero saben que, si lo hacen bien, ese rol que ellos desempeñan ahí va a generar un aspecto, una consecuencia positiva en la agrupación. Si falla, si erras y no estudias y no trabajas y no es aplicado. Si no es constante en el trabajo, va a generar aspectos negativos dentro de ella. Entonces lo que hace es generar una dinámica de trabajo dentro del grupo. Trabajar en equipo, sacar adelante un proyecto común. Y eso se hace parte del liderazgo. Más que decirlo es hacer actividades.

Ahora, el hecho de hacer el ejercicio, haber recogido fondos para poder lograr el viaje, nos permitió a nosotros o les permitió a los niños hacer el ejercicio, porque ellos también vendieron la boleta. Ellos también trabajaron en función de ese proyecto común y lo que generó fue que, si se pueden hacer cosas el día de mañana, ellos van a emprender algo y saben que tienen una capacidad y más que saberla, ya la tienen dentro de ellos para poder desarrollarla. Tienen una competencia de trabajar en equipo porque eso es fundamental y es lo que le falta al país. El tema de asociatividad que hablábamos hace un tiempo, Rafael, de entender los emprendimientos, ¿por qué no funcionan los emprendimientos? Porque no hay asociatividad, la gente no sabe trabajar en equipo. ¿Por qué los gremios están caídos? Porque el tema de la panela que Rafael conoce está tan caído. Porque mi gremio. No hay gremio, no hay trabajo en equipo, no tienen esa capacidad, esa competencia. Y esto sí lo voy innatamente la música.

R: Alejandro, ¿qué programas ha considerado implementar y qué nuevos servicios novedosos para brindar a la comunidad de los municipios?

A: Creemos que hoy en día, por el tema de la COVID-19 y todo esto, hay que trabajar un tema que se llama el tema de producción musical y producción artística. Creemos que es fundamental desarrollar en cada proceso de formación el tema de producción de discos, producción de videos, porque afortunadamente o desafortunadamente hoy en día todos los alcances que logremos en medio de plataformas. Entonces en ese propósito creo que debemos implementar nuestra nueva forma de visión y ya hemos hecho unos ejercicios de producción y creemos que podemos hacerlo y de pronto va a ser el hecho diferenciador de nosotros como fundación.

R: Alejandro, ¿la fundación cuenta con redes de apoyo o alianzas con otras organizaciones que respalden o promuevan el desarrollo de su fundación o la que usted representa?

A: Bueno, realmente nuestros socios estratégicos han sido en alcaldías, departamentos y estamos incursionando ahora en un tema que le comentaba en el tema privado, con el cual buscamos desarrollar un gran proyecto a nivel de país y esperamos poder hacerlo. Ha sido más que todo este ejercicio.

R: Sí, digamos que las alcaldías a través de los programas de sociales en música o formación musical son las que nos han brindado este apoyo a ustedes para poder lograr cumplir con esos objetivos y se me atraviesa un poco Alejandro para preguntar ¿ustedes a través de las administraciones municipales o la fundación como tal cuenta con los instrumentos, con los equipos, con las herramientas necesarias para lograr que los niños puedan tener una buena educación o un buen desarrollo musical? Digamos que, como se dice coloquialmente, “se trabaja con las uñas”.

A: Sí, realmente, pues siempre hay necesidades. Los instrumentos musicales, como todo implemento musical, cumplen un tiempo de vida útil y pues siempre es necesario tener instrumentos nuevos, siempre es necesario tener la mejor boquilla, el mejor instrumento para poder tener un mejor desarrollo. Y eso fue hace falta. Hemos trabajado un tema infraestructura, que eso sí es también fundamental para poder desarrollar la actividad. Pero bueno, realmente es necesario poder adquirir esto. Y también es una de las metas que tenemos de aquí en adelante y queremos fortalecer ese tema.

R: Lo hablábamos hace unos días, Alejandro, y digamos que, para la siguiente pregunta, ¿la fundación cuenta con un portafolio de servicios material P. O. P. que permita realizar la gestión comercial pertinente para la sostenibilidad o está en proceso? También tengo entendido que falta un poco en este tema.

A: Sí, ya sabemos qué podemos ofrecer. Tenemos que saber cómo venderlo y realmente debemos empezar a generar esas estructuras alrededor de esto. Yo hablo de estructura porque es a veces simplemente trabaja algo simplemente por hacerlo realmente no funciona y creo que hay que darle una forma a cómo vender nuestro producto de cómo hacerlo y pues esperamos su apoyo para poder generar este *ítem* dentro nuestro portafolio.

R: Claro que sí. De eso se trata todo este proceso. Bueno, Alejandro, ¿ustedes tienen indicadores de gestión de los del programa como tal? ¿Y en eso se ve el impacto que genera la comunidad?

A: Realmente, el indicador es la población que beneficiamos directamente, el indicador de beneficiarios directos, indirectos, niños y padres de familia, comunidad. Entonces tenemos más o menos algo cuantificado, pero como tal los indicadores de gestión pues se ven en el tema de la plata. Pero sí falta organizar un poco más en ese tema para generar un impacto más técnico;

creemos que para poder hacer una buena rendición de cuentas creemos que debemos hacer ese ejercicio.

R: Perfecto, Alejandro, para terminar, tenemos la capacidad financiera de la organización de la fundación. Queremos hacer un par de preguntas para conocer un poco más al detalle de ¿cómo está el área dentro de la fundación?

R: Alejandro, ¿de la fundación encuentra fácilmente fuentes de capital o financiamiento cuando lo requiere? Y si es así, ¿cuáles son?

A: Las actividades realmente que hicimos nosotros. Fue en las actividades nuestra forma para poder acceder a recursos y la gestión ante entidades, digamos, en temas bancarios nosotros nunca nos metimos, pero creemos que pronto vamos a requerir y hay alguna experiencia porque el tema es por medio de la cuenta. Se manejó un recurso importante y es tanto eso nos pueda servir, pero por el momento no tenemos otro flujo de otro ingreso de recursos.

R: ¿Cuál es el uso prioritario que se le da a estos recursos?

A: Bueno, en el proyecto, como le comenté, el problema del COVID-19 nos afectó bastante el año pasado. Realmente eso nos perjudicó de gran manera y los recursos fueron más todo el tema de circulación y algunos temas de capacitación que hicimos dentro de eso. Capacitación para para los estudiantes. Entonces traíamos por ejemplo unos docentes adicionales que no se pagan en el municipio y ellos daban talleres de clases, talleres de formación en instrumentos. Específicos y eso pues, lógicamente, ayuda técnicamente a que la banda suene mejor que el niño tenga mejores capacidades. Pues uno como director, uno maneja todos los instrumentos, pero no falta la especialidad para que diga el detalle que se puede cambiar la vida del mismo músico y la motivación.

R: Alejandro, ¿la fundación, cuenta con un nivel de endeudamiento y si es así, considera que tienen algún endeudamiento óptimo para el desarrollo sostenible de la misma?

A: Sí, de todas maneras, siempre quedan cosas. Hay que seguir haciendo, seguir gestionando. ¿Pero una capacidad endeudamiento? Pues no, no la tenemos. Nosotros siempre partimos de que tenemos un recurso y gastarlo en lo que tengamos que hacer. De pronto la experiencia, como le comenté que se manejó por cuentas el tesorero, porque se manejó ahí de cuánto nos genera una buena calificación de puntos para adelante solicitar un recurso ante entidades.

R: ¿Cómo se encuentra a nivel de liquidez de la fundación?, ¿es considerado ese nivel de liquidez acorde a las expectativas que se tienen? ¿O se trabaja muy al día con las actividades, por lo que he escuchado durante todo el día?

A: Realmente sí. Y pues dentro lo que queremos hacer, pues no tenemos que tener una liquidez y tenemos que tener un recurso ahí de base para poder. Por ejemplo, si queremos aplicar a temas con alcaldías como fundaciones en medios por medio de convenios, tenemos que tener un recurso para nosotros. También puedes financiar esa parte del convenio. Igualmente, en el ámbito privado, pues tenemos una expectativa muy grande y creemos que va a ser importante este ejercicio que vamos a hacer y creemos que debemos tener un recurso base para seguir con más actividades. Todo eso es parte de lo que necesitamos organizar.

R: Perfecto. Me decía anteriormente que no tienen ningún crédito con ninguna organización financiera. Entonces vamos a olvidar esa parte.

A: Gracias.

R: ¿La situación financiera de la fundación permite que sea económicamente sostenible?

A: No, realmente en este momento no. Y tenemos que buscar esa estrategia. Tenemos que buscar cómo implementar todo esto o buscar las formas para poder llegar a eso. Y también solicitamos su apoyo.

R: Para poder lograr en el tiempo una estabilidad económica que permita tanto a los profesores tener unos salarios o unos honorarios. Tanto a los niños como a un lugar donde puedan trabajar, unos instrumentos, todo este tipo de herramientas que se requieran.

R: Alejandro, ¿y para terminar el tema de la infraestructura para la organización, para la fundación, ¿cómo se encuentra?

A: Bueno. Como tal infraestructura propia no tenemos. Pero bueno, por medio del ejercicio que hicimos con la fundación y con la banda sinfónica, tiempo atrás, logramos una infraestructura con el departamento. Nos dieron 1300 millones de pesos. Pues no, a nosotros. para el municipio, gestionados por medio de la fundación. Desde el ejercicio de la fundación con la banda sinfónica se logró 1300 millones de pesos que están en este momento en construcción de la Casa de la Cultura. Vamos a tener un espacio, por lo menos digno para poder ensayar de aquí en adelante y en eso estamos. Pero sí es importante tener una sede, porque el tema aquí o lo perjudicial, el tema político es que muchas veces los procesos culturales terminan por temas políticos. El alcalde no le gustó y se acabó. Hace parte de la política pública mientras transita el alcalde interesado en el tema del resto ya después pueden cambiar las cosas. Aunque hemos visto que la comunidad ya ejerce un tema ya difícil, alrededor de esto.

R: Existe una presión social de igual forma, porque digamos que ya hay los logros y algunos alcances que se han tenido. Ni siquiera, bueno a nivel regional, sino a nivel departamental, incluso a nivel internacional. Entonces la vara está muy alta para dejar procesos botados.

A: Y se convierte en un tema político, realmente la banda, porque saben que hay gente alrededor de eso, gente que se apropia de eso porque es lo que ha generado la banda. Es un empoderamiento de las comunidades, de los niños alrededor del proceso artístico y el apoyo de la fundación con el tema de recursos ha sido muy importante. Entonces en eso estábamos, Rafael. Realmente le agradezco inmensamente, José, nuevamente en su visita.

R: Alejandro, complacidos completamente por la oportunidad de conocer todo este tipo de procesos. Digamos que no los conocíamos tan a fondo, que los teníamos. Teníamos cierto acercamiento. Bueno, por nuestra profesión, con nuestro andar en el mundo laboral y muchísimas gracias y que siga adelante con todos estos objetivos y que se le sigan cumpliendo como lo ha logrado hasta el momento.

A: Pues esperamos contar con su apoyo José y Rafael. Realmente creemos que es momento para un momento importante en este momento histórico. Digamos por el tema de la COVID-19, replantearnos, reconstruir muchas cosas, pero es entrar con fuerza con este tema de la cultura desde una manera administrativa más viable, financiera y esperamos también contar con su apoyo como hasta ahora. Muchas gracias.

R: Gracias, Alejo.

J: Muchas gracias, Alejandro.

Anexo 4. Registro fotográfico entrevista realizada a Alejandro Pinzón.





Anexo 5. Registro fotográfico grupo focal - Comunidad de padres, docentes y participantes de la Fundación Zion Music del municipio de Nimaima, Cundinamarca.





UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos

COMPROMISOS		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA
Realizar Actividades de sensibilización con el colegio	Escuelas de formación - Rector - Padres de familia.	Por definir.
Convenios con entidades Privadas	Fundación Zión M.C.C.	Por definir.
→ Proyecto Casa de la Cultura.	→ Alcaldía local de NIMAIMA.	2023.
→ Realizar Actividades Particulares para obtener Recursos	→ Escuelas de formación → Padres de familia. → Fundación Zión.	2024 segundo semestre.

ASISTENTES

NOMBRE	N° CÉDULA	OCCUPACIÓN	FIRMA
Fabian Gonzalez	11245267	Prof. Musica	
Angel Alvarado	307994	contratista	
Juz Henry Gonzalez Patahka	20.705.653	Docente Rural.	Juz Henry Gonzalez P.
Jennardo Cabrera Vega	3082578	Docente Musica	Jennardo Cabrera
Sebastian Ochoa	1069873777	Estudiante escuela de música	
Rafael Guara	80733159	Estudiante M.G.S	
Ara Milena Medina	20701355	Docente	
Emique Martinez	80281801	Padre de Familia Escuela de Musica.	