



Estrategia de sostenibilidad y fortalecimiento de la gestión de la Fundación Social Artística Morada Celestial para garantizar el servicio y la enseñanza del aprovechamiento del tiempo libre en niños niñas y adolescentes.

Mary Luz Cubides Munevar

Norma Elizabeth Hernández Rincón

Dairo Esteban Ruiz Ibagué

Daniela Niyireth Tibabisco Camacho

Profesor tutor

Diana Granados Dueñas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Especialización en Gerencia Social

2020

Tabla de Contenido

Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
Antecedentes	11
Descripción del problema	16
Formulación de la pregunta principal	17
Árbol de problemas, causas y efectos	17
Justificación	19
Objetivo General	24
Objetivos específicos	24
Diseño Metodológico	25
Tipo de Investigación:	25
Enfoque de Investigación:	25
Método de acercarse al objeto de estudio:	25
Pertinencia del diseño, estrategia o marco interpretativo donde se ubica la investigación:	26
Praxeología:	26
Revisión documental, conceptual y normativa	28
Sostenibilidad y gestión organizacional	28
Una Mirada desde El Enfoque de los Derechos Humanos	30
Riesgos psicosociales un impacto negativo para la infancia y adolescencia	31
Uso del tiempo libre en los primeros años de vida:	32

Marco Normativo	34
Ley de Infancia y Adolescencia, Según la Ley 1098 de 2006. art 41:	34
Actividad deportiva y aprovechamiento del tiempo libre, según la Ley 181-1995:	34
Recursos Destinados a la Inversión Social	34
Plan de Desarrollo Localidad Engativá 2017 – 2020	35
Regulación de Entidades sin Ánimo de lucro	35
Método y técnicas de recolección de información	37
Población objeto del estudio	37
Descripción de los instrumentos de recolección de información que serán utilizados en el trabajo de campo:	37
Selección, diseño y elaboración del instrumento de recolección de información.	38
Desarrollo conceptual.	38
Interpretación y presentación de la información recolectada	39
Sobre la Gestión de proyectos	39
Sobre la sostenibilidad	40
Frente al buen uso del tiempo libre	41
Frente a la planeación estratégica	42
Perfil y caracterización de la Organización:	45
Antecedentes de la organización:	45
Objeto de la organización:	46
Misión:	46
Visión:	47
Principios y valores:	47

Portafolio de servicios:	47
Selección del instrumento	49
Diagnóstico:	49
Formulación de la estrategia: DOFA	51
Oportunidades:	52
Amenazas:	53
Fortalezas:	53
Debilidades:	54
Descripción de estrategias	54
Planteamiento de planes de acción: balanced scorecard – Cuadro de mando integral	58
Formulación de objetivos y construcción de indicadores	59
Resultados de la Aplicación de instrumentos	62
Aspectos para mejorar o fortalecer	62
Estrategias de mejoramiento o fortalecimiento	62
Alcance de su aplicación	63
Escenario de aplicación	63
Indicadores, métricas de seguimiento y control	65
Presupuesto	65
Cronograma	66
Conclusiones	67
Recomendaciones	68
Referencias bibliográficas	70
Anexos	74

Tabla de Figuras

Figura 1 <i>Árbol de problemas, causas y efectos</i>	18
Figura 2 <i>¿Cuáles debilidades tiene este proyecto?</i>	42
Figura 3 <i>¿Cómo cree que se podrían mejorar?</i>	43
Figura 4 <i>¿Cuáles fortalezas tiene este proyecto?</i>	44
Figura 5 <i>Mapa estratégico</i>	57
Figura 6 <i>Cuadro de mando integral</i>	59
Figura 7 <i>Árbol de objetivos</i>	60

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz de recolección de información</i>	38
Tabla 2 <i>Análisis de involucrados</i>	50
Tabla 3 <i>Matriz DOFA</i>	52
Tabla 4 <i>Indicadores</i>	61
Tabla 5 <i>Presupuesto</i>	65
Tabla 6 <i>Cronograma</i>	66

Resumen

Las organizaciones enfocadas a la gestión social y especialmente las Fundaciones se ven enfrentadas a diferentes retos que ponen en riesgo no solo la labor que realizan, sino también su supervivencia como organización. Muchos de ellos están relacionados con temas asociados a la financiación y obtención de recursos, pero también se identifican problemas estructurales, relacionados con la falta de personal, deficiencias en los procesos, falta de sentido de pertenencia con la organización, entre otros. Por lo que la presente investigación propone un ejercicio de planeación estratégica desde la gerencia social que permita fortalecer la sostenibilidad y gestión de la Fundación Social Artística Morada Celestial para garantizar el cumplimiento de su objeto misional que comprende la ejecución de diferentes escenarios para el aprovechamiento del tiempo libre y el desarrollo integral del ser humano en niños, niñas y adolescentes, buscando con ello disminuir los factores de riesgo psicosociales que llevan a esta población a practicar hábitos que no enriquezcan su proyecto de vida; y a su vez garantizar la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

Palabras Claves:

Sostenibilidad, Estrategia, Tiempo libre.

Abstract

Organizations focused on social management and especially Foundations face different challenges that put at risk not only the work they do but also their survival as an organization. Many of them are related to issues associated with financing and obtaining resources, although structural problems, related to lack of staff, deficiencies in processes, lack of sense of belonging with the organization, among others, are also identified. That is why this research proposes a strategic planning exercise from social management that allows to strengthen the sustainability and management of the Aboda Celestial M Artistic Social Foundation. to ensure the fulfillment of its missionary object that includes the execution of different scenarios for the use of free time and the integral development of the human being in children and adolescents, thereby seeking to reduce the psychosocial risk factors that lead this population to practice habits that do not enrich their life project and in turn guarantee the sustainability of the organization in the long term.

Keywords:

Sustainability, Strategy, Free time.

Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad identificar y plantear una estrategia de gerencia social que permita fortalecer los servicios que brinda la Fundación Social Artística Morada Celestial M.C, ya que en la actualidad, presenta diversas dificultades, algunas relacionadas con la insuficiencia de recursos para brindar el servicio a todas las personas que lo requieren, y otras relacionadas con problemas estructurales en donde se hace necesario involucrar a sus colaboradores para fortalecer la calidad del servicio y optimizar la prestación del mismo.

La Fundación ha concentrado su gestión social en el adecuado aprovechamiento del tiempo libre como un factor crucial para el sano desarrollo de las niñas, niños y jóvenes; generando un equilibrio psicológico, emocional y físico, que fortalece habilidades blandas, propicia la generación de hábitos saludables, aporta al desarrollo cognitivo de los beneficiarios y evita a su vez los factores de riesgo psicosociales que están llevando a dicha población a hábitos perjudiciales, como por ejemplo el consumo de sustancias psicoactivas, actos ilícitos, embarazos no deseados, depresión, suicidios, entre otros. Estas acciones se implementan específicamente dentro de la localidad de Engativá en los barrios El Muelle y Los Monjes.

Dada la importancia de su labor, es prioritario lograr fortalecer la sostenibilidad y gestión de esta organización para garantizar la calidad del servicio y posibilitar la ampliación de la cobertura en el número de beneficiarios, permitiendo continuar aportando al sano desarrollo de los niños, niñas y adolescentes de la localidad. De allí que se propone el desarrollo de un ejercicio de planeación estratégica desde la gerencia social, para lo cual se realizará en primer instancia una revisión documental exhaustiva en la que se identifican las experiencias, conceptos y marco de referencia que permitan comprender más ampliamente el problema objeto de estudio. Posteriormente y a través del diseño y aplicación de instrumentos de recolección de información,

se indaga con cada uno de los actores del proceso (Directivos, colaboradores y beneficiarios) sobre cuáles son sus perspectivas frente a la gestión de la organización, sus oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, de modo que una vez analizada esta información se cuente con insumos suficientes para generar un ejercicio de diagnóstico y planeación estratégica que le permita a la organización continuar fortaleciendo sus capacidades internas a través de la puesta en marcha de las estrategias planteadas; buscando mantener una gestión sostenible en el tiempo que además le permita ampliar el alcance y la cobertura de sus servicios a más beneficiarios.

Descripción del problema

Antecedentes

A lo largo de la historia de Colombia, se han creado diferentes organizaciones sin ánimo de lucro dedicadas a la labor social, en las que su finalidad no apunta al beneficio financiero sino a la generación de mejores condiciones de vida para los más vulnerables. De allí que su sostenimiento se deriva normalmente de ayudas de terceros a través de donaciones de empresas, personas, instituciones u otras organizaciones, sin embargo, esto representa un problema en términos de estabilidad pues sus ingresos no están garantizados ni en monto ni en periodicidad.

Sumado a ello, algunas de estas organizaciones surgen con un enfoque netamente orientado hacia la prestación de los servicios sociales por la vocación de sus fundadores, sin que en ocasiones se haya desarrollado y/o culminado una etapa de estructuración organizacional, administrativa y logística completa que les permita contar con procesos claramente identificados para la gestión de recursos, la administración de personal, el fomento de actividades de voluntariado, la generación de sentido de pertenencia y apropiación con la organización y la labor social que se desarrolla, entre muchos otros factores, lo que les plantea en el mediano plazo serias dificultades para la sostenibilidad de su operación, el control de sus actividades y la garantía de calidad del servicio, así como para hacer efectivos sus objetivos en términos de expansión o ampliación, con lo cual se afecta directamente el objeto misional y su capacidad de llegar a un mayor número de beneficiarios.

Frente a este tema, Villar Gómez (2018) propone que se deben fortalecer las organizaciones a partir de la identificación de las características, las tendencias y desafíos a los que están expuestas y que las llevan a tomar la decisión de no continuar brindando los servicios a la

comunidad, en este sentido el autor hace un estudio riguroso sobre los índices de creación de fundaciones donde afirma:

En Colombia, las fundaciones son un fenómeno con una larga historia y su ritmo de creación se aceleró en los últimos años, un porcentaje importante de fundaciones (22 %) se creó antes de 1980 y entre este año y el 2000 se crearon 31%. El ritmo de creación de fundaciones se aceleró a partir del año 2000. Desde ese año hasta el presente se crearon casi la mitad de las fundaciones (47 %). Al desagregar la información sobre lo sucedido en los primeros diez años del milenio, se puede observar que el ritmo de crecimiento del sector fue mayor que en los años siguientes. Entre 2000 y 2009 se crearon el 36% de fundaciones, mientras que entre 2010 y 2016 el ritmo bajó y se crearon 11% de las fundaciones. Esto sucedió por una disminución en el número de fundaciones empresariales creadas en este periodo y por la falta de creación de fundaciones independientes en estos últimos años.

Al respecto, el autor identifica que en Colombia predominan las fundaciones empresariales, que corresponden al 69 % del total, mientras que las familiares son el 16 % y las independientes el 15 %, esto es significativamente relevante considerando que las empresariales tienen la mayor proporción de recursos (55 %) con activos hasta \$ 5.000 millones, mientras que para el caso de las familiares el porcentaje es de 38%. La proporción restante corresponde a las independientes con apenas el 27%.

En consecuencia, las fundaciones no tienen equidad en recursos, dado que unas reciben más que otras a pesar de que el fin es el mismo; generar impactos positivos en la vida humana en diferentes ámbitos. De igual manera sucede con los gastos que estas tienen, ya que cada una requiere de diferentes apoyos, como trabajo colaborativo tanto tangible como intangible y talento humano para continuar en el trabajo y servicio que ésta presente. Factores que en ocasiones son

difíciles de conseguir poniendo en riesgo la prestación del servicio, su calidad, oportunidad y cobertura.

Al respecto, Cardozo y Morales (2016), en su propuesta titulada “La creación de una fundación dirigida a niños de escasos recursos en la Ciudad de Girardot” describen como las fundaciones que nacen de estas iniciativas, se enfrentan al reto de obtener recursos sin un producto convencional, actúan externamente en un contexto capitalista y por tanto es fundamental que sus esfuerzos sean bien dirigidos ya que estos se convertirán en el principal insumo para recibir aportes y financiamiento de su operación, de esta manera se debe pensar la organización hacia la búsqueda de herramientas y estrategias para que la fundación genere los recursos necesarios y pueda continuar brindando sus servicios a la comunidad ayudando a la mitigación de riesgos psicosociales. Sin embargo, el problema no se limita solo a la búsqueda de recursos, pues también debe considerarse que, si este tipo de organizaciones no están bien preparadas para su manejo a partir de una estructura organizacional y de procesos clara, apoyada por servicios administrativos y logísticos y medios de control adecuados, estos recursos tampoco serán ejecutados con el nivel de optimización que permita su total aprovechamiento en el objeto social. Lo anterior, además de afectar la calidad del servicio y sus posibilidades de expansión, podría llevar a las organizaciones incluso a incurrir en dificultades legales, económicas y financieras importantes que finalmente podrían afectar gravemente su continuidad, siendo esto un hecho particularmente grave si se tiene en cuenta que éstas organizaciones se dedican a la prestación de servicios para las comunidades en mayor condición de vulnerabilidad, donde en ciertos casos la Política pública, el gasto social y la presencia estatal aún es insuficiente para la atención de las necesidades y problemáticas sociales allí presentes. Dado que estas comunidades no pueden acceder por sus propios medios a ciertos servicios básicos como alimentación, salud,

educación, entre otros, las fundaciones se constituyen como proveedoras de esos servicios sociales aliviando la problemática social latente.

Este es el caso de la Fundación Social Artística Morada Celestial, la cual no solo atiende de forma parcial algunas necesidades básicas, sino que provee de forma innovadora servicios para la atención de un grave problema social relacionado con el mal uso del tiempo libre por parte de niños, niñas y adolescentes, problema que los hace más propensos a riesgos psicosociales como el consumo de sustancias psicoactivas, conductas delictivas, entre otros.

Al respecto, Lozano (2013), en su trabajo de investigación titulado “Propuestas pedagógicas para el uso del tiempo libre en la institución educativa Tomás Cipriano de Mosquera-Colombia”, describe que:

El ocio parte de tres funciones esenciales: Descanso, diversión y desarrollo, este sirve como descanso y nos libera de la fatiga y el desgaste tanto físico como nervioso; ayuda al desarrollo de la personalidad, guarda una cierta relación con la liberación del automatismo de la vida diaria, permite situar al individuo en una actitud más activa, y a la vez participativa y desinteresada. (Lozano, 2013, p 5)

Estas afirmaciones permiten evidenciar la importancia de contar con estos espacios, aún más en los primeros años de vida como medio para generar el hábito de invertir de manera adecuada el tiempo; siendo este uno de los pilares sobre los que opera la Fundación Artística Morada Celestial, el cual desarrolla a partir de varias estrategias, entre las que se encuentra de forma especial la formación artística.

Al respecto Vygotski (1926), en su obra titulada “La psicología del arte” plantea que la formación artística es “un mecanismo para reorganizar los motivos y las emociones, a través de

un proceso cultural mediante el que se alcanza la superación de la materia por la forma artística o el reconocimiento del arte como técnica social del sentimiento”. (p19). Lo cual puede tener un importante impacto especialmente en las comunidades vulnerables o expuestas a un mayor riesgo psicosocial por el contexto en el que se desenvuelven.

De este modo, de acuerdo con Vygotsky (1926) el arte potencia un desenvolvimiento en la sociedad que generará un impacto positivo, además de dar un uso adecuado al tiempo libre construyendo factores protectores para la mitigación en riesgos psicosociales, fortaleciendo las capacidades que contribuyen a mejorar la calidad de vida no solo del individuo, sino de su entorno familiar.

A esto se suma lo planteado por Rodríguez (2016) al mencionar que: Se entiende por educación artística, como el campo de conocimiento, prácticas y emprendimiento que busca potenciar y desarrollar la sensibilidad, la experiencia estética, el pensamiento creativo y la expresión simbólica, a partir de manifestaciones materiales e inmateriales en contextos interculturales que se expresan desde lo sonoro, lo visual, lo corporal y lo literario, teniendo presentes nuestros modos de relacionarnos con el arte, la cultura y el patrimonio. (p4).

Sobre esta idea el arte desarrolla una visión y comprensión de la vida con sentido, fundamentada en los valores que se requieren para la sociedad y que determinan la moral y la ética de cada individuo y sus familias, razón por la que enseñar a los niños, niñas y adolescentes a invertir el tiempo en aprendizajes productivos son instrumentos beneficiosos no solo para su propio proyecto de vida y la de sus familias sino para la sociedad en sí.

De este modo se evidencia que el cierre de las fundaciones en general y en particular de las que se dedican a este tipo de actividades, tendrían importantes repercusiones de tipo social

debido a los importantes impactos que tienen para la sociedad en el corto, mediano y largo plazo, por lo que se hace necesario plantear una estrategia estructurada que sirva como base para la sostenibilidad y la gestión de este tipo de organizaciones y la labor social que desarrollan.

Descripción del problema

Para la Fundación Social Artística Morada Celestial M.C ubicada en el barrio el Muelle de la localidad décima de Engativá, es esencial la consecución y adecuada gestión de recursos físicos, financieros, humanos, reputacionales, tecnológicos, de conocimiento y comunicación que le sirvan para garantizar su sostenimiento en las mejores condiciones con el fin de promover los programas de promoción y prevención que ofrece desde el arte, el deporte y la alfabetización.

Esta fundación cuenta con la capacidad para brindar el servicio a 130 personas entre las edades de 7 a 17 años, sin embargo, se ofrece en medio de locaciones pequeñas, con pocos materiales didácticos, tecnológicos y con talento humano que se postula a través del voluntariado ya que la fundación no cuenta con dinero para pagar su servicio. Frente a este tema en particular ha enfrentado ciertas dificultades ya que no hay una vinculación real entre los voluntarios y el proyecto social, lo que se evidencia, en algunos casos, en falta de sentido de pertenencia y apropiación de la labor social, generando algunas situaciones de conflicto entre voluntarios y directivos, que finalmente afectan la calidad del servicio y aunque no han sido graves hasta el momento, si han generado malestar al interior de la organización e incluso han generado inconformidad por parte de los beneficiarios, deteriorando la imagen de la organización. Sumado a ello, es importante resaltar que la Fundación no está en capacidad de poder brindar el servicio a todas las personas que lo requieren debido a estas dificultades, razón por la que se han visto limitados frente al logro de su propósito como institución dedicada a la labor social.

De allí, que se pretende encontrar estrategias que sirvan a la Fundación para poder mejorar sus capacidades internas y aumentar sus recursos y medios para garantizar la operación actual y para lograr ofertar los servicios a una mayor cantidad de beneficiarios. Lo anterior, apoyados en procesos de recaudación de fondos, estructuración organizacional, gestión administrativa y dirección orientada a la sostenibilidad y el crecimiento como se detalla en la planeación estratégica desarrollada posteriormente.

Formulación de la pregunta principal

¿Cómo fortalecer la sostenibilidad y gestión de la Fundación Social Artística Morada Celestial, para garantizar su continuidad en la labor social de aprovechamiento del tiempo libre en las niñas, niños y adolescentes de la localidad de Engativá?

Árbol de problemas, causas y efectos

En torno a la pregunta principal, se plantea el siguiente árbol de problemas (Figura 1), que permite entender de manera esquemática el contexto general del problema sobre el que se realizará la presente investigación

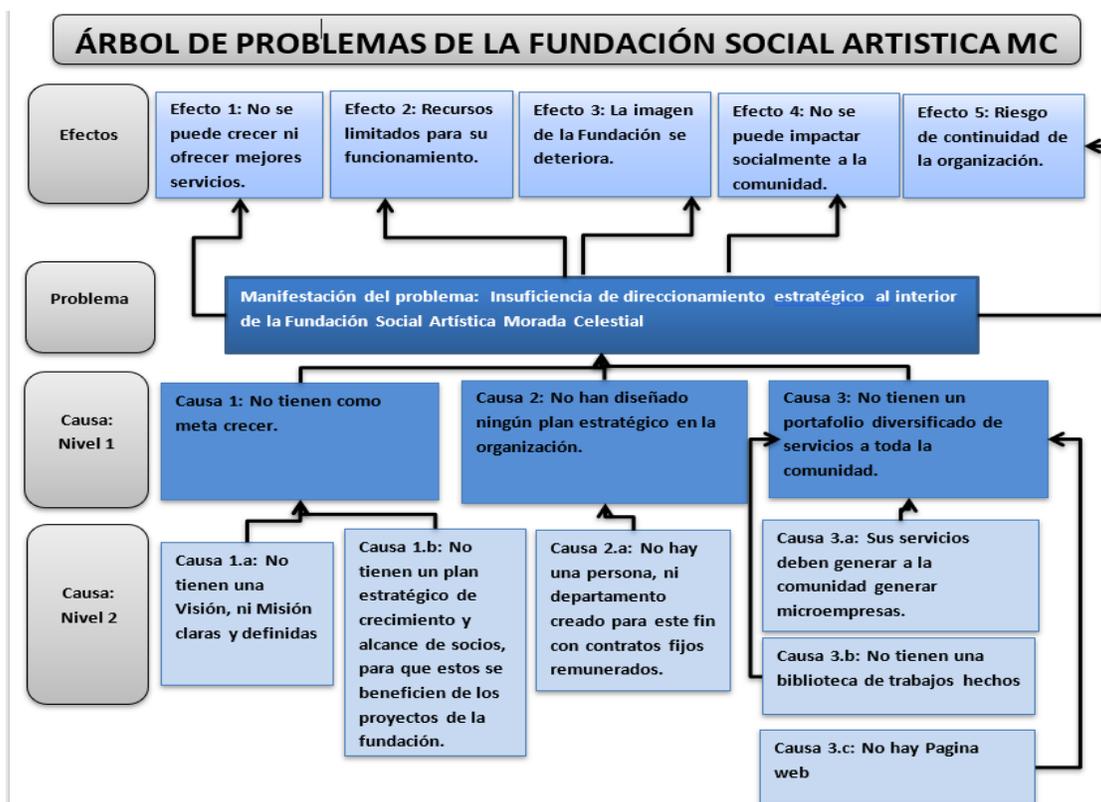


Figura 1 *Árbol de problemas, causas y efectos*

Fuente: Elaboración propia.

En este árbol se pueden identificar las causas y efectos anteriormente relacionados y que tienen fundamento en la revisión de información primaria obtenida directamente del Director de la Fundación e información secundaria a partir de la revisión documental de informes, documentos y material teórico conceptual que se desarrollará a mayor profundidad en un apartado posterior.

Justificación

El presente proyecto se realiza con la finalidad de encontrar una estrategia desde la gerencia social que fortalezca la gestión y el servicio que la Fundación Social Artística Morada Celestial brinda a la comunidad en materia de formación artística, deportiva, de salud, alimentación, y de alfabetización para niñas, niños y adolescentes.

La Fundación Social Artística Morada Celestial, en adelante La Fundación, nace en el año 2009 con un presupuesto de Un millón quinientos mil pesos colombianos, recursos concedidos por el fundador y tres socios que hasta el día de hoy permanecen apoyando la fundación. Durante este tiempo han trabajado voluntariamente tanto los administrativos, como docentes y operarios, debido a que es imposible brindar algún tipo de salario por falta de recursos, La Fundación se basa en valores y principios cristianos, donde sus ideales se fundamentan en la palabra de Dios y desde allí se forma con integridad en la vida del ser humano “La palabra de Dios es viva y eficaz, la palabra de su poder, la palabra de Dios, actúa en vosotros” (Heaster, 2012).

Para La Fundación es importante trabajar sobre los procesos de aprovechamiento del tiempo libre para niños, niñas y adolescentes de la localidad de Engativá, ya que su fundador el Señor Dairo Ruiz considera que este periodo de tiempo, es de crecimiento personal, donde se pueden realizar distintas actividades de carácter voluntario, que al ejecutarlas generan una satisfacción personal y crecimiento espiritual, emocional e intelectual, que permite minimizar los riesgos psicosociales a los que están expuestos los niños en estas edades en la actualidad.

Esta investigación es importante para la organización porque le permite tener un panorama integral de sus capacidades y necesidades para en virtud de ellas focalizar sus esfuerzos a la consecución de metas y la realización de acciones que no se han podido definir con claridad

previamente debido a debilidades en el direccionamiento estratégico tal y como se planteó en el Árbol de problemas presentado en el Numeral 4.

De igual manera esta investigación es importante para la gerencia social porque pretende aportar en dos direcciones, una en el fortalecimiento de capacidades organizacionales a través de la definición de un plan estratégico de apoyo a la gestión de la organización en materia de búsqueda de oportunidades, formulación de proyectos, gestión organizacional, entre otros, que permitan alcanzar la sostenibilidad financiera y organizacional tan necesaria para garantizar la continuidad y el crecimiento de su operación; y otra social, en la que ese fortalecimiento se vea reflejado a su vez en la calidad en la prestación de los servicios sociales, su cobertura y posible expansión.

Entendiendo que los servicios sociales prestados por la Fundación atienden problemáticas latentes de las comunidades, que han sido considerados en diversos planes, programas y políticas dirigidas a fortalecer el desarrollo humano, este proyecto permite a su vez generar condiciones para dar continuidad a procesos sociales que contribuyen efectivamente a la transformación social y al cumplimiento de metas de los ámbitos local, departamental y nacional.

Estos procesos de transformación social a los que se hace referencia tienen lugar considerando que los beneficiarios de la fundación son niños y jóvenes de estratos 1 al 3 de los barrios El Muelle y Los Monjes, en la zona décima de la localidad de Engativá, con edades entre los 7 a 17 años, estudiantes de primaria y bachillerato de colegios públicos del sector, los cuales son hijos de madres cabezas de familia y hogares desplazados, que gracias a La Fundación reciben clases de música, deportes y refuerzo escolar todos los sábados en el horario de 8 am a 12 del día, en donde además de las clases reciben un desayuno, ya que la mayoría llegan a la fundación sin desayunar por su condición económica.

Además de la gestión que se realiza con los beneficiarios, la Fundación ha logrado conseguir ayudas económicas por medio del sector comercial (tiendas de barrio), que donan los desayunos de los niños y jóvenes beneficiarios, lo que da cuenta además de la tarea que ha realizado en integrar al entorno dentro de la labor social que realiza.

Sin embargo y como se mencionó inicialmente, a pesar de que se ha realizado una gestión importante y que se generan procesos de transformación social de alto impacto, La Fundación tiene unas marcadas necesidades en términos de recursos financieros y no financieros, entre los que se encuentran: Gastos de papelería, transporte de los maestros, gastos de sostenimiento, pago de arriendo, servicios públicos, apoyo en tiempo y conocimiento por parte de más colaboradores, recursos didácticos, apoyo administrativo, entre otros.

Esto cobra especial relevancia, teniendo en cuenta que por los recursos limitados y las dificultades en la gestión, La Fundación se ha visto impedida para servir a todos y ampliar la cobertura a otras zonas del sector que lo están también demandando, ya que el sector Público no tiene en esta zona comedores infantiles, ni escuelas de artes ni deportivas que generen sano esparcimiento, que son tan necesarias en especial en edades tempranas, en un contexto como el actual en el que contrario a lo que debería ser, se le ha enseñado a los niños a invertir el tiempo en cosas que no son productivas, como el uso de aparatos electrónicos, que aunque pueden ser de productividad cuando se usan de manera adecuada, normalmente no se manejan de esa manera dando lugar a lo que menciona la Academia Americana de Pediatría (2001): “Pasar mucho tiempo con aparatos electrónicos puede ser una experiencia aislada, con un impacto negativo en el desarrollo de las actividades sociales” (AAP, 2001). Es así como esta muchas ocasiones en el consumo de sustancias psicoactivas, delincuencia común, violencia intrafamiliar, depresión, rechazo a la sociedad entre muchos otros factores.

Por el contrario, frente a esta situación, La Fundación ofrece otras alternativas en donde los participantes obtienen aprendizajes significativos para el desarrollo de sus habilidades cognitivas, donde logran comprender y sentir que lo que se aprende es útil permitiendo así, que el conocimiento por lo tanto sea activo, constructivo y duradero.

Teniendo en cuenta lo anterior, para el primer trimestre del 2020, se cuenta con la participación de 70 beneficiarios, que pertenecen a comunidades vulnerables, a los que se han sumado niños que han llegado a la localidad a causa de la migración venezolana, a quienes también se les ha ofrecido los servicios que presta La Fundación, sin embargo, es claro que no se cuenta con la estructura organizacional ni recursos para poder ampliar el cupo a nuevos niños, los cuales esperan deseosamente suplir una necesidad ya sea: emocional, espiritual, intelectual o material.

Es por esta razón, que se detectó la necesidad primordial de buscar una estrategia para lograr la sostenibilidad y el fortalecimiento de la gestión donde nace la pregunta problema de este documento con el propósito de que se pueda cumplir el objeto social de la organización y continuar ejecutando las actividades de aprovechamiento del tiempo libre, ya que como lo declara Carmona (2003) en su texto “Aprovechamiento del tiempo libre por medio de las artes y el deporte”: “El buen uso del tiempo libre realizando actividades físicas, artísticas, pueden llevar al mejoramiento de calidad de vida.” Mientras que “El ocio del tiempo libre mal tratado, lleva a una vida sedentaria, alcohol y vicios incontrolables.” (Cagigal,1971).

Cabe resaltar que esta investigación es importante para el equipo de trabajo que la realiza, debido a los intereses y capacidades que cada uno tiene, gestionando y promoviendo la construcción de cambio y transformación de comunidades que realizan proyectos sociales. En este sentido cada uno de los miembros tiene la capacidad crítica para el quehacer en cualquier

organización social aportando sus conocimientos y dando respuesta a la problemática propuesta por esta investigación a partir del uso de instrumentos de gerencia social pertinentes a cada dinámica específica.

Por último, y con relación a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), el proyecto de investigación propuesto se relaciona con el objetivo número uno, brindando elementos que le pongan fin a la pobreza, debido a que este va más allá de la falta de ingresos y recursos de la organización y lo que busca es fortalecer las capacidades de la organización para que esta a su vez genere condiciones y capacidades en los beneficiarios para llevar una vida sostenible, aportar en la generación de prácticas responsables y promover la igualdad. De este modo La Fundación aporta brindando herramientas y conocimientos que le sirvan al niño, niña o adolescente para entender que puede tener un propósito diferente en la vida, más que el que se le muestra por su condición de vulnerabilidad, y que en este sentido tiene la posibilidad en sus manos de salir de dicha condición a partir de la toma de decisiones sanas que vayan en pro del bienestar de él o ella y de sus familias, alejándose de riesgos que podrían poner en peligro ese proyecto de vida.

Objetivo General

Generar una estrategia desde la gerencia social para la sostenibilidad y el fortalecimiento de la gestión de la Fundación Social Artística Morada Celestial, para garantizar el servicio y la enseñanza del aprovechamiento del tiempo libre en niños niñas y adolescentes.

Objetivos específicos

Realizar una revisión bibliográfica sobre la importancia de la sostenibilidad y la gestión organizacional en proyectos sociales, especialmente relacionados con el aprovechamiento del tiempo libre en los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

Identificar las necesidades y recursos con los que cuenta la Fundación a partir del diseño y aplicación de instrumentos de recolección de información con los diferentes actores relacionados con la organización.

Realizar la planeación estratégica desde la gerencia social que permita fortalecer la sostenibilidad y gestión de la Fundación Social Artística Morada Celestial.

Diseño Metodológico

Tipo de Investigación:

La investigación para desarrollar es de tipo descriptivo, la cual es entendida por Fidas & Arias (2012), como la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. “Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.” (pág.24) pretendiendo con ello, describir la realidad de la Fundación Social donde se evidencian problemas para su sostenibilidad y gestión.

Enfoque de Investigación:

Se considerará el enfoque cualitativo, ya que este permitirá recolectar información basada en la observación de comportamientos, la revisión documental y las opiniones y conceptos de los colaboradores de La Fundación, a partir de la aplicación de instrumentos de recolección de la información como la entrevista, una forma de interacción social que tiene por objeto la recolección de datos para una indagación, lo anterior considerando lo mencionado por Taylor y Bogdan (1996) al considerar en un sentido amplio, que la investigación de enfoque cualitativo es “aquella que produce datos descriptivos; las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable”(pp.20)

Método de acercarse al objeto de estudio:

A lo largo de la investigación se planteará el método inductivo, teniendo en cuenta que se emplean estrategias como la observación para poder obtener un registro de la población que se contrastará con la información teórica y desde allí poder construir premisas generales que puedan servir de sustento y explicación. (Charmaz, 2006).

Pertinencia del diseño, estrategia o marco interpretativo donde se ubica la investigación:

La presente investigación se realizará a partir del diseño de Estudio de caso, abordando la investigación en la Fundación Social Artística Morada Celestial, considerando que este tipo de diseño se ha usado como “estrategia de investigación en torno a aproximaciones específicas para la recolección de datos y el análisis de éstos” (Yin en Arzaluz 2005, pp.133).

Praxeología:

Desde el punto de vista la praxeología se desarrollan las siguientes fases:

En la Fase del Ver, inicialmente se identificó que La Fundación presentaba algunos problemas específicos relacionados con la consecución de recursos financieros, la gestión de los mismos y la gestión organizacional general, lo que permitió establecer el árbol de problemas en donde se identificaron las causas y efectos para establecer la magnitud del problema identificado, así mismo se realizó una indagación fundamentada en la revisión documental para entender el marco de referencia en el que se desarrolla el problema objeto de estudio.

En la Fase del Juzgar, se realizó el diseño de un instrumento de recolección de información para la consecución de cifras y datos relevantes para la presente investigación. Lo anterior, se desarrolló a través de entrevistas que fueron aplicadas al director, los colaboradores y los beneficiarios de La Fundación para poder establecer cuáles eran sus perspectivas frente a la organización, sus funciones en general y el conocimiento frente a los conceptos organizacionales que permitieran identificar y obtener ciertos hallazgos que sirvieran para la planeación estratégica a plantear.

En la fase del Actuar se tuvo en cuenta la información obtenida en las fases anteriores y se desarrolló un ejercicio de planeación estratégica en el que se ponen de manifiesto esos hallazgos

y se definen unas estrategias con unos indicadores claramente definidos en el marco del balance Score card.

Finalmente, en la fase de Devolución creativa, se concluye de todo el proceso, que la planeación estratégica es vital para todas las organizaciones pero adquiere una especial relevancia en las organizaciones que como La Fundación están sujetas a limitaciones tanto organizacionales como de recursos a las que deben hacer frente en el día a día, mientras cumplen con una misión de tanta injerencia sobre las problemática del ámbito social, considerando su importante participación en la transformación de vidas.

Este proceso además permite entrever que la gerencia social es innovadora y puede apuntar a reforzar toda la gestión organizacional de manera integral atendiendo las diversas dificultades y limitaciones a la luz de las oportunidades y fortalezas identificadas para elaborar un plan sólido que permita la continuidad de la organización, y el fortalecimiento de la calidad en todas las áreas, abriendo la oportunidad a su consolidación y a la expansión de sus servicios.

Finalmente, este proyecto integrador, permite reafirmar el propósito de La Fundación en continuar con su misión aportando a la unión familiar y la mitigación de riesgos psicosociales en la población determinada, a través de alternativas de gestión creativas y de sostenimiento pertinentes que sean adecuadas al contexto de la organización.

Revisión documental, conceptual y normativa

Es necesario para la investigación, tener en cuenta las siguientes categorías que permitirán ampliar el conocimiento y dar perspectivas claras de lo que se pretende plantear.

Sostenibilidad y gestión organizacional

Las empresas sociales, clasificadas como organizaciones no gubernamentales, sin ánimo de lucro, han llegado a desempeñar en cooperación con el sector público y el sector privado un papel muy importante en la sociedad actual, pues son el soporte de muchas actividades necesarias para la construcción de comunidades y la mejora de sus condiciones sociales. (Dees y Backman, 1994), que por diversas razones no se encuentran cubiertas por los otros sectores.

Sin embargo, la falta de recursos y la falta de conocimiento sobre su adecuada gestión son dificultades que estancan procesos, impidiendo lograr metas o realizar acciones para satisfacer necesidades de forma permanente. Es por ello que los recursos y su adecuada gestión cumplen una función sumamente importante ya que de ellos depende la sostenibilidad del proyecto social permitiendo dar un servicio que garantice calidad y eficiencia.

Según (Cantalapiedra. 2016):

Los recursos son medios, nunca fines y en cuanto medios se transforman en bienestar de forma diferente según las personas. Dependerá, en cualquier caso, de sus capacidades y habilidades su aprovechamiento. Hay individuos con muchos recursos, pero sin capacidad para disfrutarlos. Otros, por el contrario, aun cuando dispongan de menos recursos, pueden obtener mejores resultados en términos de calidad de vida al ser más hábiles en su aprovechamiento.

Lo anterior, permite ampliar la perspectiva de que los recursos deben ser administrados de manera correcta además de ir acompañados de personas que tengan las capacidades idóneas para que los recursos tengan un sentido, mejorando en este caso el aprovechamiento y sostenimiento de La Fundación y optimizando los recursos de forma que no se pierdan en medio de procesos desarticulados sino que se potencialicen al 100% en el marco de la operación de la organización y los servicios sociales que provee.

Frente a este punto, Fisher (2001) destaca que buena parte de las dificultades están dadas por la falta de mecanismos de medición, frente a lo que menciona que las empresas sociales tradicionales no han implementado sistemas integrados de evaluación y cuando se han implementado suelen enfocarse en medir el impacto, dejando a un lado los procesos y la eficiencia que son los primeros puntos de control sobre los que se debe generar mediciones permanentes. El reto, sostiene el autor, “es desarrollar los procesos asociados con un sistema interrelacionado de medición.” (Fisher, 2001)

Herzlinger (1996) por su parte, considera que las empresas sociales deben encontrar sistemas cualitativos para evaluar la calidad y cantidad de los servicios provistos, pero no presenta ninguna guía que permita establecer la forma en que las organizaciones deben seleccionar sus indicadores, aunque es claro que lo que no se mide no tiene la capacidad de mejorar por lo que esta definición de mecanismos de evaluación debe darse atendiendo las dinámicas particulares de cada organización independiente de la existencia de guías o procedimientos específicos, es decir, es una responsabilidad inherente a cada organización.

Frente a lo anterior, Sheehan (1996) menciona que también se puede presentar una situación contraria a la planteada por Fisher (2001), en la que se tenga clara la misión, y se hayan desarrollado sistemas de medición del desempeño y de gestión pero que en ocasiones no dan

cuenta de su impacto estratégico a largo plazo, y esto cuando dichos indicadores y procesos existen, lo cual permite inferir la gravedad de este asunto cuando no los hay. De esta manera, las empresas sociales no tienen forma de distinguir cuando su estrategia tiene éxito o falla, razón por la que se hace necesario definir una planeación estratégica adecuada para este tipo de organizaciones que sí permita establecer este tipo de elementos a la luz de indicadores, hitos de control y una estructura apropiada que propicie el logro de los objetivos organizacionales tanto en los procesos como en los impactos.

Sheehan (1996) además refiere que, en las empresas sociales, cuando estas obtienen algún tipo de apoyo financiero para ejecutar proyectos, “los organismos contralores de las asignaciones presupuestales suelen presionar con una alta orientación hacia el corto plazo (especialmente de ejecución presupuestal) y no necesariamente lo hacen con una orientación estratégica hacia la consecución de la misión fundamental.” En este sentido, Sheehan plantea que los recursos financieros no debe ser el fin último de una empresa social, lo que respalda lo anteriormente expuesto por los autores citados, y que fundamenta el por qué la presente investigación no se basa únicamente en la consecución de recursos financieros pues se debe trabajar desde el núcleo de la organización para su adecuada gestión.

Una Mirada desde El Enfoque de los Derechos Humanos

Frente al objeto social que cumple la organización se presentan a su vez los siguientes referentes, para entender la relevancia de la labor de La Fundación y el porqué de la necesidad de fortalecer su gestión y sostenibilidad con miras a seguir garantizando su operación dados los importantes impactos que se persiguen en materia social.

Estos impactos vienen fundamentados en primera instancia por el CONPES 147 de 2012, el cual aporta desde la mirada de los Derechos humanos en el reconocimiento a los niños, niñas y adolescentes como sujetos de derechos y responsables de deberes, y como individuos que ejercen sus derechos; este reconocimiento lleva a implementar acciones que buscan potenciar la autonomía y promover escenarios para el abordaje de esta población propiciando el desarrollo humano y las libertades individuales. (Conpes, 147, p. 18)

Reconociendo esta premisa, la Constitución Política y el Código de Infancia y Adolescencia establecen y desarrollan algunos principios del enfoque de protección integral, que sustentan la estrategia de abordaje integral propuesta anteriormente, estos principios están orientados hacia: I) el respeto a la dignidad humana, II) la protección de todas las personas en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, III) la primacía de los derechos inalienables de la persona, sin discriminación alguna, con el amparo a las familias como institución básica de la sociedad y IV) el reconocimiento y protección a la diversidad étnica y cultural, los cuales hacen parte integral del enfoque que tiene La Fundación frente a la atención de sus beneficiarios.

Riesgos psicosociales un impacto negativo para la infancia y adolescencia

En ese sentido se hace necesario abordar el concepto de riesgo psicosocial para entender de qué forma se podría poner en riesgo la garantía de esos derechos a los que se hace mención. Se define como Riesgo Psicosocial, “La presencia de situaciones contextuales o dificultades personales que, al estar presentes, incrementan la probabilidad de desarrollar problemas emocionales, conductuales o de salud” (Krausskopf, 2003). La presencia de estos factores complejiza el desarrollo y la formación de la identidad, especialmente cuando están presentes en

fases tempranas de la vida. Estas situaciones se pueden presentar en cualquiera de los vínculos sociales de los que hace parte el individuo, como lo son el colegio, la familia, los grupos de pares y otras instituciones o situaciones que influyen, en forma directa o indirecta, en su desarrollo. De este modo se puede afirmar que “según las características de dichos sistemas, estos pueden convertirse tanto en factores protectores como de riesgo” (Hein, A. 2004), pues dependen del adecuado o inadecuado desarrollo de factores en cada uno de ellos, siendo estos, factores individuales, familiares, ligados a grupos de pares, escolares, sociales – comunitarios o socioculturales (Strudel y Puentes Neuman, 2000, citado en Hein, A., 2004)

Dado que dependiendo del adecuado desarrollo de estos factores se puede incurrir o no en ciertos riesgos, se presentan a continuación algunos referentes en torno al foco de atención que brinda la Fundación, relacionado con el uso del tiempo libre.

Uso del tiempo libre en los primeros años de vida:

La definición del concepto de tiempo libre se puede considerar como un ciclo del tiempo en donde los seres humanos se disponen a realizar diferentes actividades las cuales generan emociones y permiten crear hábitos que pueden ser tanto positivos como negativos. Para efectos de esta investigación, el concepto se aborda a partir de la siguiente definición: “aprovechamiento y crecimiento emocional e intelectual de manera en que los participantes perciban satisfacción durante su tiempo libre”. (Hernández Mendo, 2000).

En este sentido el aprovechamiento del tiempo libre se constituye en una herramienta que aporta a la formación integral para la estimulación de la creatividad y la imaginación brindando alternativas que promuevan el interés por conocer a través de aplicaciones prácticas, lúdicas, y

placenteras, y que aportan a “la prevención de problemas sociales como la drogadicción, la delincuencia juvenil, y la falta de recursos económicos propios, entre otros”. (Universidad ICESI. 2013).

Por lo anterior, para las etapas tempranas de la vida es importante enseñar a la infancia a invertir su tiempo libre de manera adecuada, aliviando el cansancio, el estrés y fortaleciendo la toma de decisiones para la vida. (Goleman.1996), es así que la importancia que tenga este factor en los primeros años de edad permitirá que al tener una edad avanzada, los conocimientos y hábitos adquiridos, le permitan al individuo proyectar su vida bajo pautas más sanas y con una visión de futuro provechoso, pero para ello se deben involucrar actividades, prácticas y aprendizajes que propicien precisamente esa valoración y preferencia por las prácticas sanas tanto en el tiempo libre como en la vida en general; de allí que La Fundación promueve este tipo de actividades a partir del arte, la cultura, y el deporte entendiendo que estas son actividades enmarcadas en la educación no formal en las que de acuerdo con Suzuki (2014) se fortalecen capacidades individuales y grupales, en materia de procesos memorísticos, criterio artístico y disciplinario del arte, entre muchos otros, vinculados al desarrollo de la creatividad. Siendo estos factores muy importantes para la vida pues ha sido reconocido abiertamente por personas de diferentes campos que este tipo de actividades de tiempo libre les permitieron avanzar en su trabajo diario. (Diego et al.)

Considerando los anteriores referentes y tras evidenciar la importancia de este tipo de actividades y de las organizaciones que las promueven. Se presenta a continuación el marco normativo a tener en cuenta en esta investigación.

Marco Normativo

Ley de Infancia y Adolescencia, Según la Ley 1098 de 2006. art 41:

“Por la cual se expide el Código de la Infancia y la Adolescencia, el cual tiene por objeto establecer normas sustantivas y procesales para la protección integral de los niños, las niñas y los adolescentes, garantizar el ejercicio de sus derechos y libertades consagrados en los instrumentos internacionales de Derechos Humanos, en la Constitución Política y en las leyes, así como su restablecimiento. Dicha garantía y protección será obligación de la familia, la sociedad y el Estado.” (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar,2006).

Actividad deportiva y aprovechamiento del tiempo libre, según la Ley 181-1995:

“Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física, se crea el sistema nacional del deporte” El artículo 52 de la Constitución Política de Colombia reconoce el derecho que tienen todos los colombianos a la recreación, el deporte y al aprovechamiento del tiempo libre (DPN,1995) como un derecho social y un factor básico en la formación integral de la persona.

Recursos Destinados a la Inversión Social

El párrafo 2 del numeral 468-3 del Estatuto Tributario, estableció el incremento del 4% al IVA del servicio de telefonía móvil con el propósito de recaudar recursos que fueran destinados a la inversión social. (DPN,2003), Asimismo, en esta materia, el documento Conpes 3295, requirió que del total de dichos recursos se destinará el 75% para el plan sectorial de fomento,

promoción y desarrollo del deporte y la recreación, escenarios deportivos, entre otros. (Conpes 3295, 2004)

Por otro lado, La Ley 789 de 2002 creó el Sistema de Protección Social (SPS) como el conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos.

Plan de Desarrollo Localidad Engativá 2017 – 2020

En el que se constituyen dentro de sus ejes transversales el deporte y el uso del tiempo libre a través de la sana recreación. Así mismo el Plan integra la necesidad de generar oportunidades para el desarrollo a través de la cultura, la recreación y el deporte, pretendiendo alcanzar el 33% de la población, por medio del arte y los deportes, para explotar el talento y habilidades de los niños, niñas y adolescentes, creando participación social por medio de estos espacios en la localidad (Alcaldía Local de Engativá, 2017)

Regulación de Entidades sin Ánimo de lucro

Adicionalmente, con relación a la regulación de las Entidades sin Ánimo de Lucro debe considerarse la Ley 850 de 2003 por la cual se ejerce control por parte de las veedurías ciudadanas; además del realizado por las Alcaldías y Cámaras de comercio encargadas de la supervisión periódica de las funciones y objeto social de las organizaciones, sumado al control contable y de contribuciones tributarias periódicas realizado por la DIAN. Frente a este último punto se debe considerar lo descrito por Catalina Espinoza vocera de la ONG Natura, que asegura que las fundaciones hacen parte de un grupo de un sector social, que realizan

constantemente el trabajo de rendición de cuentas con sus cooperativas y donantes, y que además tienen cargas laborales, tributarias que hacen cada vez más difícil ejercer su función social.(Portafolio, 2020); constituyéndose este en un reto adicional para garantizar la sostenibilidad de estas organizaciones y que se evidencia según cifras de las DIAN (2018) en que solo 45.711 de las 193.070 fundaciones que hay en el país cumplen realmente las condiciones para garantizar su permanencia.

Método y técnicas de recolección de información

Población objeto del estudio

La Fundación desarrolla sus actividades con población de la localidad de la zona décima de Engativá en los barrios El muelle y Los monjes, en donde se encuentra ubicada desde hace 10 años, desarrollando una labor social con niños, niñas y adolescentes de familias constituidas en su mayoría en ciclo de vida familiar en crecimiento, en la que los padres carecen de una educación formal. A nivel cuantitativo dentro de sus 120 beneficiarios el 70% de ellos son niños y jóvenes en edades entre los 6 y 18 años. Y el 30 % restante, pertenecen a edades entre los 19 y 60 años a los cuales se les brinda proyectos en educación artística y alfabetización.

Para efectos del estudio se consultará a los siguientes actores:

Director de la Fundación

Colaboradores del área administrativa

Adolescentes Beneficiarios, habitantes de la localidad de estrato 2 y 3

Descripción de los instrumentos de recolección de información que serán utilizados en el trabajo de campo:

Como instrumento de recolección de información se seleccionó la entrevista estructurada, teniendo en cuenta que permite obtener y recolectar datos de una manera amplia e integral, permitiendo recoger información más completa y profunda frente a la problemática; la entrevista fue aplicada a 1 directivo, 2 colaboradores y 2 beneficiarios de La Fundación, obteniendo los resultados desarrollados posteriormente en este apartado.

Selección, diseño y elaboración del instrumento de recolección de información.**Desarrollo conceptual.**

Para efectos del diseño de los instrumentos de recolección de información, se realizó una matriz de conceptualización de variables como base para la construcción de las preguntas, tal como se evidencia en la Tabla 1. Las preguntas específicas generadas por cada variable pueden ser consultadas en el Anexo 1.

Tabla 1 *Matriz de recolección de información*

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	FUENTE	RECOLECCION DE INFORMACION
Gestión de proyectos	Preparación de la ejecución	Porcentaje de involucrados en la visión institucional de la fundación	Equipo de trabajo Fundación Artística Morada Celestial	Entrevista
	Control de la ejecución	Alcance determinado del proyecto		
	Término del proyecto	Impacto en la calidad de vida de los involucrados		
Sostenibilidad	Financiación	Porcentaje de financiación de la organización	Directivos Fundación Artística Morada Celestial	Entrevista
	Búsqueda de recursos	Diversificación de ingresos Número de acuerdos con empresas y otras instituciones		
Tiempo libre	Participación	Número de beneficiarios de su núcleo familiar que se encuentran vinculadas en la fundación.	Beneficiarios - Fundación Artística Morada Celestial	Entrevista
	Impacto social	Acompañamiento a los involucrados		
Planeación estratégica	Cumplimiento de los objetivos estratégicos	Cumplimiento misión y visión	Directivos Fundación Artística Morada Celestial	

Fuente: Elaboración propia.

A partir de estas variables se plantea la interpretación que se presenta a continuación.

Interpretación y presentación de la información recolectada

Sobre la Gestión de proyectos

Teniendo en cuenta la entrevista como instrumento de recolección de datos de información y la codificación realizada, donde se evidencia las respuestas dadas por el directivo, colaboradores y beneficiarios, se puede realizar el siguiente análisis:

De acuerdo con las variables anteriormente mencionadas, se identifica que dentro de la organización, existen varias deficiencias en materia de desconocimiento de la visión, falta de control sobre la operación e insuficiente definición del alcance del proyecto.

Sin embargo, se tiene claro el objetivo y el impacto que se pretende alcanzar en la comunidad más específicamente en lo que corresponde a niveles de integración familiar, aunque los entrevistados refieren que dicho impacto podría ser mayor con la implementación de nuevas acciones e incrementos en los recursos disponibles, lo que puede ser posible a través de la búsqueda de recursos y la generación de acuerdos que propendan por la sostenibilidad de la organización.

En materia de impacto social, es evidente que La Fundación quiere motivar a la comunidad a integrarse por medio del arte y el deporte para establecer redes entre las 120 personas que participan de los proyectos creando vínculos entre las 40 familias que están representadas en este momento en la Fundación.

A su vez se identifica que La Fundación tiene una Visión y Misión las cuales están acordes con la realidad y son alcanzables, aunque no son reconocidas completamente por los colaboradores, adicionalmente debe desarrollarse a conciencia una Planeación Estratégica, que

facilite su implementación, mitigue las dificultades encontradas hasta el momento y permita el crecimiento organizacional.

Sobre la sostenibilidad

De acuerdo con las respuestas brindadas por el Director, se evidencia que La Fundación necesita suplir varias falencias relacionadas con la gestión organizacional ya que desde la Dirección y como algo natural la preocupación se ha enfocado en la búsqueda de recursos económicos, sin atender completamente las limitantes y dificultades estructurales que le permitan consolidar las bases necesarias, para luego dar el paso a la búsqueda de los recursos. Esta situación se produce dada la insuficiencia en el direccionamiento estratégico para orientar los esfuerzos hacia la mitigación de debilidades y amenazas y a la definición de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo en los niveles gerencial, administrativo, logístico y humano.

Sumado a lo anterior, la Fundación no cuenta con un presupuesto disponible, es decir, opera con lo que recibe de donaciones, las cuales no son fijas, lo cual mantiene a la organización en incertidumbre y no le permite planear unas metas de mayor alcance. Esto se evidencia por ejemplo en que desde el 2009 hasta la fecha no se ha visto progreso en la cobertura de beneficiarios, pues empezaron con 210 niños en el 2009 y a la fecha del 2020 el grupo de beneficiarios se ha reducido a 120, según los registros internos de la Fundación, siendo esta una de las mayores preocupaciones de la Dirección.

Por otro lado, analizando las respuestas de los colaboradores, se deduce que para ellos existen necesidades de tipo estructural a nivel de :infraestructura y procesos de adaptación que el servicio requiere para garantizar su calidad; logístico que tienen que ver con el desarrollo de las

tareas que corresponden a cada rol y la definición de procesos; y de recursos humanos que tienen que ver con la falta de personal para brindar los servicios, y la falta de sentido de pertenencia de algunos de los que tienen vínculo con La Fundación, lo que ha ocasionado una distorsión de la imagen de la organización por parte de la comunidad, lo cual puede existir debido a la falta de organización y estructuración de la fundación.

Frente al buen uso del tiempo libre

Dentro de esta categoría y de acuerdo con las respuestas de los beneficiarios, se evidencia que la labor que la Fundación ha tenido ha sido impactante para sus vidas, debido a que allí se han generado hábitos positivos, en donde han aprendido a invertir el tiempo en temas productivos, que sirven para mejorar su cotidianidad, además de esto para los beneficiarios es importante como este tiempo y este espacio permite la unión familiar, el perdón, el servicio y la mitigación de los riesgos psicosociales a los que están expuestos en la niñez y la juventud.

Mediante estas respuestas se logró evidenciar como los beneficiarios pueden observar desde su rol, la falta de la gestión organizacional que la fundación tiene, debido a que manifiestan la falta de compromiso por parte del talento humano, la falta de visión, la carencia de maestros o algunos casos la falta de continuidad de los que inician procesos de enseñanza con ellos, escasez de material didáctico. Que se configuran como tareas puntuales a realizar con cada colaborador en la búsqueda de mejorar y hacer más eficiente el servicio. Estos hallazgos permiten establecer la necesidad de reflexión y evaluación del trabajo y el servicio que se presta a la comunidad.

Frente a la planeación estratégica

Con relación a la planeación estratégica y más específicamente frente a la identificación de debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas, se realizaron los siguientes hallazgos fundamentados en las respuestas de los entrevistados.

Dentro de las respuestas a la pregunta sobre las debilidades de la Fundación se evidencia que una de ellas es la rotación de docentes debido a que los docentes desarrollan actividades trimestrales como función de una práctica social que luego son rotados por otro equipo que viene a cumplir esa función, con lo cual manifiestan no se da continuidad no solo a la operación del proyecto con los mismos docentes (lo que no permite generar lazos de confianza más duraderos), sino a diferentes iniciativas y gestiones internas que son llevadas a cabo por los voluntarios. Lo anterior, se evidencia en la (gráfica 1).

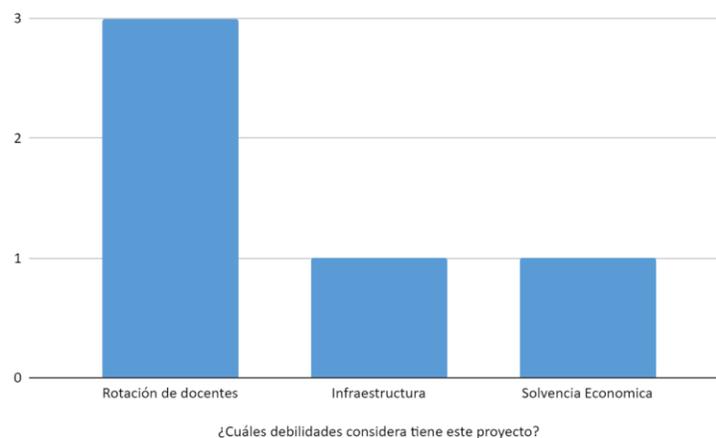


Figura 2 ¿Cuáles debilidades tiene este proyecto?

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, con relación a la pregunta ¿cómo crees que debería mejorar la organización? se evidencia la necesidad de compromiso por parte de los docentes (gráfica 2), esto permite ver que

muchos de los docentes no tienen clara la visión y misión en el proyecto y el impacto que este está causando en la sociedad, por lo cual es recomendable retroalimentar y evaluar periódicamente a los docentes mostrando y reforzando la misión y la metodología de enseñanza que se está llevando a cabo con el fin de corregir las falencias que se evidencian.

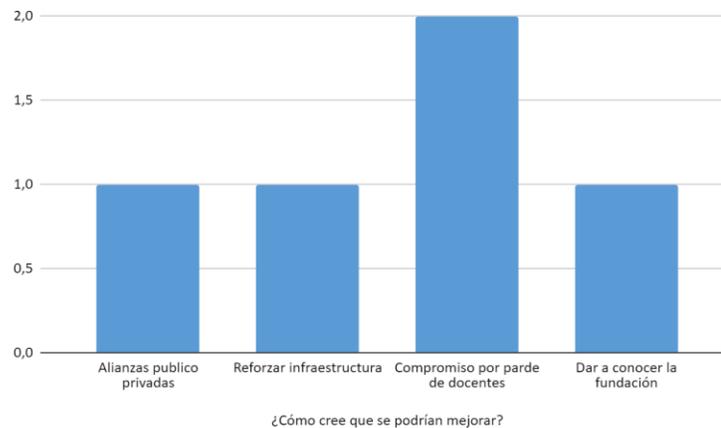


Figura 3 *¿Cómo cree que se podrían mejorar?*

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, ante la pregunta sobre las fortalezas que tiene el proyecto (Gráfica 3) se identifica que la más relevante es la integración familiar y la mitigación de riesgos psicosociales, esto refleja que La Fundación está cumpliendo con una función de integración familiar y de socialización dentro del seno de la misma, por lo que se recomienda, desarrollar proyectos donde se vean involucradas las familias en su conjunto, como seminarios, talleres, sobre la integración familiar, tolerancia respeto y otros en los que se propicie el desarrollo de proyectos productivos que fortalezcan el emprendimiento familiar y la empresa familiar.

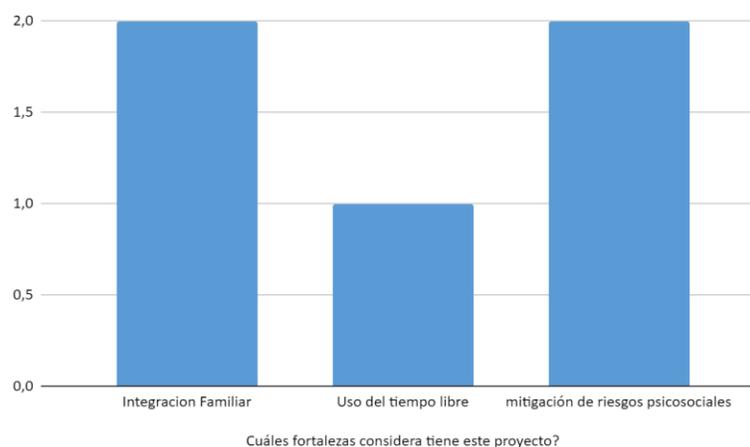


Figura 4 *¿Cuáles fortalezas tiene este proyecto?*

Fuente: Elaboración propia.

Con los hallazgos anteriormente identificados y a partir de la revisión documental realizada previamente se plantea en el siguiente apartado el desarrollo del instrumento de gerencia social.

Resultados finales y discusión sobre el problema de forma explotaría dentro del componente de instrumentos

Perfil y caracterización de la Organización:

La Fundación Social Artística es una entidad sin ánimo de lucro, constituida legalmente desde el 9 de octubre del 2009, con miras a fortalecer el potencial que tienen los niños (as) y adolescentes, trabajando en torno a la prevención del consumo de drogas y la delincuencia común; contribuyendo en el buen uso del tiempo libre. Desarrolla programas de prevención para que familias y comunidad construyan ambientes de buen manejo del tiempo libre por medio de las artes.

Antecedentes de la organización:

La Fundación, está basada en valores fundamentados en la Palabra de Dios, en un ambiente cristiano el cual ha sido creado para aportar a las diferentes situaciones de índole social, espiritual y económica de la localidad de Engativá, es conocida en el sector como un lugar de integración y unidad por medio del arte.

Al iniciar la organización en febrero del 2008, la cantidad de beneficiarios fue de 120 usuarios, con el transcurrir del tiempo llegó a un máximo de 240 y actualmente cuenta con 120 usuarios. Durante este tiempo se han desarrollado diferentes iniciativas entre las que se encuentran el trabajo con madres cabeza de familia capacitándolas sobre emprendimiento, el trabajo de alfabetización con adulto mayor y una gran oportunidad de capacitar a través del Sena a microempresarios para fortalecer sus conocimientos. Desafortunadamente desde el año 2012 estas iniciativas no continuaron por falta de recursos humanos.

La Fundación ha contado con distintos aliados como el Sena con el que trabajo durante dos años brindando intervención de conocimientos artísticos, la Universidad INCCA de Colombia con un convenio de tres años facilitando becas a las beneficiarios y la alianza con la Universidad Javeriana en la que se ofrecieron cursos y diplomados para los directivos y docentes durante dos años. Al iniciar estos convenios, el cupo de participantes creció hasta las 240 personas, pero poco a poco decreció por falta de compromiso e identidad de los colaboradores y escasez de recursos.

Hoy en día, La Fundación mantiene su operación a partir de una oferta de formación variada que se describe en el apartado de Portafolio de Servicios.

Objeto de la organización:

De acuerdo con lo expuesto anteriormente frente al Objeto de la organización, a continuación, se presentan la Misión, Visión y valores que rigen su operación y sobre los cuales se realizará un abordaje en la planeación estratégica a plantear.

Misión:

La fundación social Morada Celestial, brinda a la comunidad educación integral con excelente calidad, con énfasis en formación artística, deportes y alfabetización junto con ayuda comunitaria, basada en principios y valores cristianos, con el fin de mejorar la calidad de vida de los participantes y contribuir a la mitigación de los riesgos psicosociales a los que están expuestos los niños, niñas adolescentes y jóvenes.

Visión:

La fundación Social artística Morada Celestial será en el año 2024, una Institución reconocida a nivel distrital, con un talento humano profesional e idóneo, con instalaciones cómodas, agradables y adecuadas para facilitar la enseñanza y el aprendizaje de los usuarios, además contar con los recursos didácticos necesarios.

Principios y valores:

Honestidad, Liderazgo, Responsabilidad, Transparencia, Lealtad, Solidaridad y Entrega.

Portafolio de servicios:

La Fundación cuenta actualmente con una oferta de servicios orientada a descubrir las habilidades de niños, niñas, jóvenes y adolescentes por medio de la Música, el Arte y el deporte. Este último a través de una iniciativa llamada: Gestores de Paz, la cual a través del fútbol propende por la participación de niños y niñas en sana convivencia con igualdad de condiciones sin importar el género. Sumado a lo anterior, la Fundación ofrece servicios de ayuda emocional, psicológica y espiritual, a cada involucrado.

A Continuación, se mencionan los cursos que la Fundación ofrece de forma presencial en sus instalaciones. Al respecto, cabe aclarar que, con ocasión de la emergencia sanitaria producto de la pandemia, la Fundación adecuo muchos de estos servicios, de acuerdo con sus posibilidades, para ofrecerlos también de manera virtual.

- Fútbol (Gestores de Paz)

- Educación Artística
- Danzas
- Teatro
- Curso de piano para principiantes
- Curso de guitarra acústica para principiantes
- Curso de guitarra eléctrica para principiantes
- Cómo leer partituras: un curso para principiantes
- Curso de Batería para principiantes
- Curso de guitarra colombiana y clásica nivel intermedio
- Curso de piano clásico nivel intermedio.
- Curso de iniciación en teoría y solfeo
- Curso de Armonía Musical
- Curso básico de bajo eléctrico
- Curso de rasgueos colombiano para guitarra
- Curso Alabanza y Adoración
- Curso de Técnica Vocal para principiantes

Selección del instrumento de Gerencia social

Se elige para el desarrollo de este proyecto la planeación estratégica como un instrumento de la gerencia social que permite abordar de forma integral la problemática identificada dentro de la organización, ya que genera una reflexión al contemplar que la organización no solo requiere de recursos financieros, sino que también necesita fortalecer la gestión organizacional e identidad permitiendo así, diseñar diversas estrategias, implementando varias acciones que ataquen los frentes problema que presenta la organización, fortaleciendo sus capacidades para que cuando se dé el foco netamente de búsqueda de recursos financieros, se puedan controlar dentro de la operación de la organización y estos se conviertan en un beneficio y no en un problema de gestión adicional, lo anterior se planteará haciendo uso de los medios que ya existen para el cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo definiendo lineamientos que orienten su funcionamiento.

Tomando en cuenta lo anterior, a continuación, se realiza el proceso de ejecución de esta estrategia, el cual partió de la revisión documental y los hallazgos de los instrumentos de recolección de información, así como del planteamiento del árbol de problemas definido en el numeral 4, y del análisis de capacidades EFE - EFI que se encuentra en los anexos 3 y 4.

Diagnóstico:

Para el ejercicio de diagnóstico, se relaciona en primer lugar el análisis de involucrados en la siguiente tabla, con la finalidad de entender más ampliamente el contexto en el que se desenvuelve la organización.

Tabla 2 Análisis de involucrados

Grupos o actores	Intereses particulares	Problemas que perciben	Interés en el proyecto	Recursos /Mandatos	Conflictos /Alianzas potenciales
Directivo de la Organización	Desde la parte directiva : hay un interés de establecer procesos ordenados, ya que la sostenibilidad y la falta de recursos humanos no han permitido que estos se desarrollen en continuamente	Los problemas que se observan están basados en la continuidad de procesos y de planeación determinada, en donde se determinen las rutas de trabajo siguiente, esto deja ver que no se tienen procesos claros de planeación y procesos a mediano y largo plazo	Definitivamente el interés de los directivos es notable ya que los mismos han solicitado por medio de este proyecto evaluar su trabajo para tomar iniciativas futuras para su función.	Aunque los recursos económicos en este momento son limitados en la organización, ya que la única ayuda económica que tienen, viene de la Iglesia Cristiana, en la parte de formación esta: Aflora y UniAndinos. Y por parte de recursos Humanos esta la Universidad Mimito de Dios con los practicantes en trabajo social.	El limitante mas sobresaliente es que no puedan seguir ejerciendo su función, si la Iglesia en este momento nos les vuelve a colaborar , ya que esta le da las instalaciones , el alimento a los beneficiario. Y elementos logísticos para el desarrollo de las actividades a la comunidad
Colaboradores	Desde la parte de colaboradores de la fundación encontramos que hay un interés especial de crecimiento personal en sus funciones. Además de la estabilidad económica, como el tener los recursos logísticos necesarios para una buena atención a los usuarios.	Un problema que se percibe es tener el equipo de maestros adecuados para fortalecer los procesos de retroalimentación y capacitaciones periódicas para evaluar el alcance de los mismos .	La unidad de equipo y el interés por ofrecer mejores servicios son la motivación principal por el proyecto que se desarrolla	Los convenios que se tienen especial mente con la Unimimito en el trabajo de estudiantes en practica social es un interés común.	Las alianzas que tiene con Aflora , UniAndino y Unimimito son un punto de fortaleza para desarrollar los proyectos de la institución .
Beneficiarios	Los intereses personales dentro de los beneficiarios están el aprovechar los conocimientos que la fundación otorga a cada beneficiario , sobre todo en la formación artística y relación familiar por medio de los valores, la convivencia y el respeto	Los problemas que perciben los beneficiarios son según ellos que la fundación sea mas conocida en la comunidad, ya que de esa manera los proyectos continuarian y no se cerrarian .	por los beneficiarios desean que sus familias se involucren a estos ,ya que según ellos les a ayudado mucho en su interrelación personal y familiar . es la bandera de este proyectó , entre los cuales se puede resaltar la convivencia sana ,	El apoyo que estos pueden dar por medio de donativos voluntarios para que los	Los convenios que se tienen con los profesores de la Universidad Mimito de Dios que les dan confianza y credibilidad a los proyectos que la fundación desarrolla

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis de involucrados se identificaron los actores más relevantes asociados a la Fundación. De allí, se identifica que se requieren estrategias que permitan fortalecer el proyecto y asegurar la continuidad y el éxito de este. Algunas de esas necesidades tienen que ver con la integración familiar, la cual está asociada a los beneficiarios, esta necesidad es de especial relevancia considerando que en la familia se inicia el aprendizaje de los hábitos y valores.

Frente a este tema la organización implementa políticas y mecanismos para favorecer la unión familiar haciendo uso de herramientas como el arte y el deporte, además en otros momentos de su historia ha brindado espacios de emprendimiento familiar, a través de la formación de

microempresas que giren en torno a proyectos sociales sostenibles para la familia, de tal manera que funcionen organizadamente bajo la tutoría de procesos pedagógicos con universidades privadas como la INCCA, la Javeriana y el Sena que en algún momento durante el funcionamiento de la organización estuvieron aliadas; estas actividades se desarrollaron al iniciar la fundación hasta el año 2012, se quiere proponer una nueva alianza con estas entidades para los próximos años.

Adicionalmente, se identifica en la recolección de información, que para los involucrados es necesario dar continuidad a este tipo de iniciativas las cuales marcan una imagen positiva a la organización y llaman la atención hacia esta, esto servirá para lograr ganar creatividad y confianza por parte de los interesados.

Finalmente, se hace relevante de acuerdo con el análisis de involucrados, hacer partícipes a todos los actores en la gestión y puesta en marcha de iniciativas para fomentar su sentido de pertenencia con La Fundación y la labor que esta realiza.

Formulación de la estrategia: DOFA

Considerando lo anteriormente expuesto, se desarrolla a continuación la Matriz DOFA, como se evidencia en la tabla 3 – Matriz DOFA

Tabla 3 Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS	F1 Apoyo de la entidad religiosa Morada Celestial	D1 Falta de contratación laboral estable porque sus ingresos no son estables.
	F2 Buen manejo de los pocos recursos existentes.	D2 Dificultad en la consecución de recursos económicos para el desarrollo de nuevos proyectos.
	F3 Oportunidad para el involucramiento de toda la comunidad con sus cursos variados.	D3 Falta de herramientas tecnológicas que ayuden en el desarrollo de los procesos.
	F4 Equipo de trabajo dispuesto	D4 Dificultad de sostenimiento, por no tener organismos gubernamentales e instituciones internacionales que apoyen su función social.
	F5 Reconocimiento local en el manejo de la problemática social.	D5 Falta de presupuesto constante para poder ofrecer un mejor servicio a todos los beneficiarios de la Fundación.
		D6 Falta de capacitación y mejores condiciones a los docentes y equipo administrativo de la fundación
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNOS	O1 Interés por los niños involucrados en el proyecto	A1 La falta de compromiso por parte de los docentes.
	O2 Interés de la alcaldía local por desarrollar programas para la atención de esta población.	A2 Recortes presupuestales y no aprobación del presupuesto por parte de las instituciones que apoyan los programas, por no tener definida una planeación estratégica, que se proyecte a mediano y largo plazo.
	O3 Organizaciones internacionales interesadas en apoyar proyectos sociales como es el artístico y el buen manejo del tiempo libre.	A3 La falta de apoyo económico internacional y gubernamental a los programas de la fundación.
	O4 Interés de universidades como la universidad Minuto de Dios para enviar estudiantes de practica social para que sirvan a la comunidad.	A4 Terminación de convenios institucionales para desarrollar esta función social de colaboración interinstitucional.
	O5 Interés de los sectores económicos en el apoyo social.	A5 Falta de apoyo a los proyectos por que no encuentren corresponsabilidad y beneficios en los mismos.
	O6 Interés por tener estudiantes de últimos semestres para desarrollar sus practicas estudiantiles en la fundación	A6 Bajo nivel profesional y de preparación para el adecuado abordaje de la población.

Fuente: Elaboración propia

A partir de esta matriz se plantea de manera general:

Oportunidades:

La fundación se ha posicionado como un lugar para generar proyectos artísticos de integración, hay una gran interés por el arte y por la generación de proyectos artísticos que generen un buen manejo del tiempo libre, por parte de los niños y padres de familia vinculados o

no a La Fundación, lo que permite entrever que hay una comunidad que demanda los servicios que se ofrecen, lo que genera en la localidad una buena impresión de esta práctica social.

Adicionalmente, se identifica que se cuenta con aliados como la Corporación Universitaria Minuto de Dios que envía trimestralmente estudiantes a desarrollar sus prácticas sociales en la comunidad, dictando clases de música, danzas, teatro, futbol, manualidades que generan un interés social y motivación cada semana en La Fundación. Este aliado puede ser aún más estratégico considerando su relacionamiento y capacidades.

Amenazas:

Dentro de las amenazas se identifica la falta de apoyo económico a los proyectos que esta posee, además la indiferencia de algunos padres de familia que aún no han sido motivados a acompañar a sus hijos en los procesos de formación; adicionalmente se observa una dependencia muy notable de la iglesia cristiana por lo que se propone establecer varios socios estratégicos para que no se vea amenazada su función social, en caso en que alguno de ellos no decida volver a colaborar.

Fortalezas:

Dentro de sus fortalezas se encuentra que a pesar de que hay falta de sentido de pertenencia por parte de algunas personas del equipo, también hay personas comprometidas y dispuestas con la institución, se observa además que, a pesar de las dificultades, la Fundación ha logrado mantenerse hasta hoy, haciendo manejo de los recursos existentes, aunque este podría ser mejor y posibilitar muchas acciones más si se fortalece la estructura organizacional y el direccionamiento estratégico de la misma.

Debilidades:

Dentro de las debilidades se evidencia la falta de una vinculación laboral que propicie mejores condiciones para los colaboradores y por ende un mejor clima organizacional dentro de la Fundación, lo anterior debido a las dificultades que esta tiene en materia de ingresos fijos, pues estos no son estables, esto conlleva a que la mayoría de las personas que apoyan dentro de la fundación lo hacen de manera voluntaria por consiguiente no se les puede exigir un cumplimiento de horario ni de resultados, dado que muchos de ellos son motivados a servir a la fundación por motivación y no por remuneración económica, esto lleva a determinar que la debilidad principal de la fundación social en este sentido es la dificultad en la consecución de los recursos económicos para el desarrollo de sus proyectos presentes y futuros, en donde además se evidencia la carencia de herramientas tecnológicas y de instrumentos musicales que impiden el desarrollo y el proceso de los beneficiarios dado que por ejemplo solo tienen un piano para dictar clase a 20 alumnos simultáneamente.

Sin embargo, esta no es la única debilidad pues la poca capacitación de los docentes, sumada a la falta de preparación por parte del equipo para la búsqueda de recursos y su adecuada gestión, además de la falta de procesos estratégicos dentro de la organización para el seguimiento administrativo y académico muestra la radiografía de debilidades presentadas dentro de la institución.

Descripción de estrategias

Partiendo de lo anteriormente descrito, se plantean algunas estrategias soportadas en lo identificado en la matriz DOFA.

Se puede identificar que se deben generar estrategias en torno a la búsqueda de recursos financieros a través de la puesta en marcha de iniciativas que atraigan a más benefactores, la búsqueda de fuentes diversas de financiación y el desarrollo de propuestas presentadas a convocatorias de entes gubernamentales, lo cual implica entre otras cosas fortalecer las capacidades de los colaboradores en este tipo de gestión, ya que esto requiere de la comprensión de metodologías en formulación de proyectos, contratación estatal, crowdfunding y búsqueda de convocatorias; temas que hoy en día no son claros dentro de la organización.

Adicionalmente, se debe buscar definir indicadores de impacto y de gestión que permitan hacer control sobre los diferentes procesos, pero también sobre los resultados finales de la gestión con la finalidad de realizar procesos de seguimiento y mejora continua a la gestión, permitiendo la toma de decisiones oportunas y el trabajar hacia el logro de objetivos concretos.

Se identifica además que se presentan problemáticas económicas ya que la fundación no cuenta con socios estratégicos para su sostenibilidad, es por esto que se sugiere establecer convenios a nivel público privado y de ayuda internacional, sumado a ello la Fundación no cuenta con equipo interno que gestione proyectos, para lo cual se sugiere definir procesos de gerencia de alcance, de calidad, de recursos humanos, contables, de búsqueda de recursos; los cuales articulen y establezcan metas a corto mediano y largo plazo que sean alcanzables.

Ante la alta rotación de los docentes la cual no beneficia la imagen de la fundación y los procesos académicos que esta lleva, se sugiere que el equipo de docentes tenga una continuidad

de un año y no como actualmente se está desarrollando de forma trimestral, es de anotar también que al equipo de docentes se le debe hacer retroalimentación periódica de la visión y los proyectos de la fundación y el proyecto pedagógico desarrollado así como de su nivel de apropiación frente a la visión y la misión.

Así mismo, dentro de las problemáticas identificadas se encuentra la falta de recursos materiales, como instrumentos musicales y equipos tecnológicos que podrían fortalecer la gestión que realiza la organización, para lo cual se sugiere la conformación de alianzas estratégicas con empresas donantes voluntarias que generen estos elementos primarios para suplir la necesidad de la fundación y que podrían ser aportados por fábricas de instrumentos musicales, distribuidores mayoristas en tecnología, entre otros.

Finalmente, se identificó que la Fundación no tenía medios para visibilizar su labor, dado que no tenía página web ni era conocida por su función, por consiguiente se dio la apertura a la página web www.fundacionsocialartisticamc.org, la cual va a hacer más notoria su función social y portafolio de servicios y permite ofrecer un mayor grado de confianza tanto a los posibles donantes que quieran realizar sus aportes a la organización, como a la comunidad en general que quiera conocer la labor social que se realiza.

Considerando los planteamientos anteriores y atendiendo al análisis realizado se presenta a continuación el Mapa estratégico formulado para la organización.

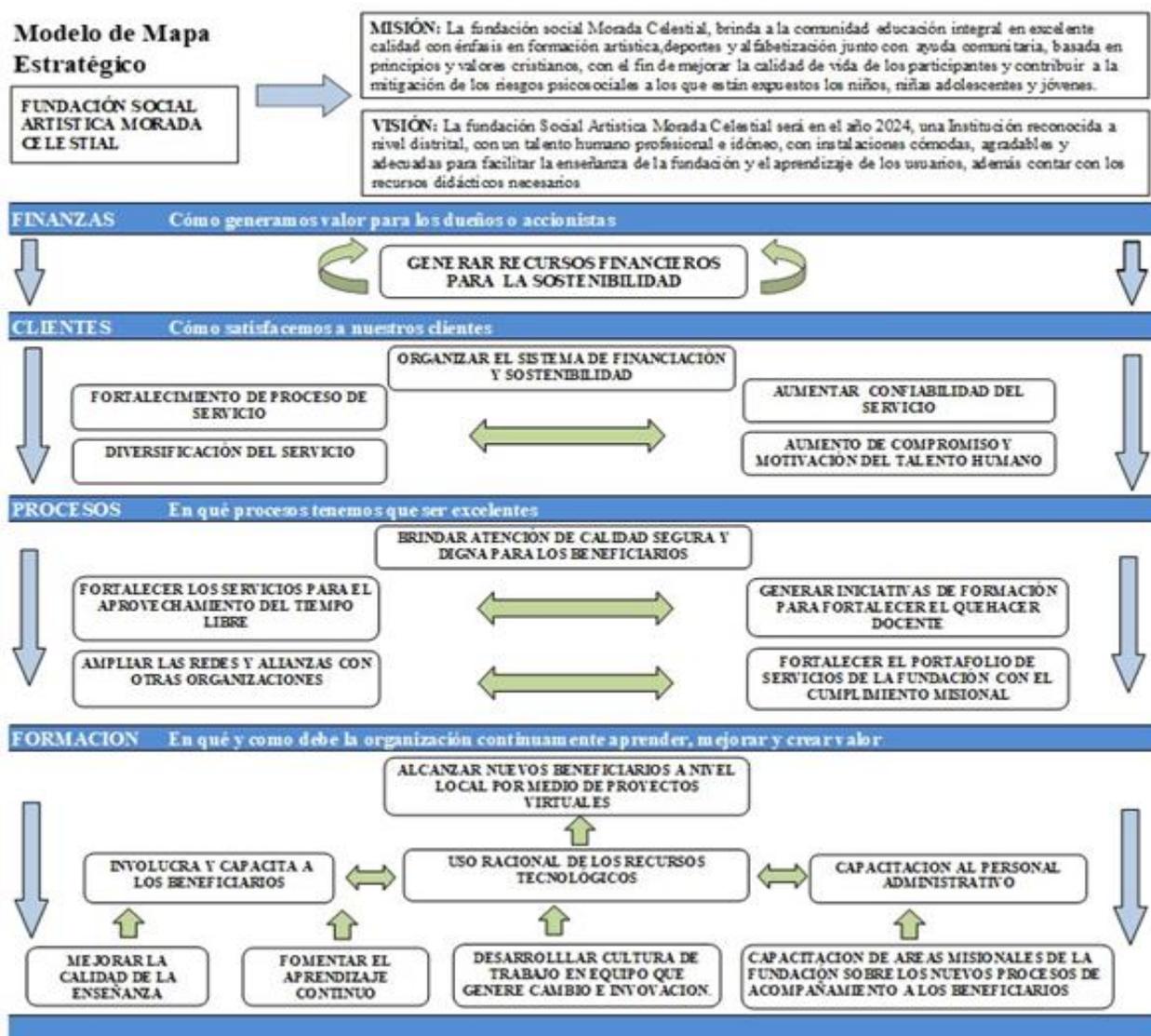


Figura 5 Mapa estratégico

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, recopilando la información que ha sido recolectada desde la aplicación de las entrevistas a los actores involucrados hasta este punto, se plantea por cada actor que:

- La mayoría de los beneficiarios expresan sentirse a gusto con la formación que la fundación les está ofreciendo, pero dejan ver la necesidad de que la institución abarque por medio de su formación proyectos de productividad en el sector como

son la formación de empresas familiares sostenibles que generen ingresos económicos a los beneficiarios y a la vez un valor agregado a la fundación.

- Respecto a la atmósfera del voluntariado se deja notar claramente que hay pretensiones personales, en donde se muestra la importancia de una estabilidad económica dentro de la fundación, que pueda favorecer laboralmente a cada una de las personas que participa como administrado de estos proyectos. Su bienestar puede repercutir favorablemente en la calidad de los servicios y la continuidad en la participación de los docentes durante periodos de tiempo más extensos.
- A nivel directivo es notable entender que una de las principales necesidades que se dejan vislumbrar es la sostenibilidad de la fundación por medio de alianzas estratégicas las cuales no se tienen y en donde se evidencia claramente que no se tiene definido una planeación estratégica en torno al visión y misión que ésta tiene.

Planteamiento de planes de acción: balanced scorecard – Cuadro de mando integral

A partir de la anterior identificación se definen los planes de acción acordes a lo establecido en la metodología del Cuadro de Mando integral, en donde se evidencian los objetivos e indicadores de forma concreta. Estos últimos se desarrollan en detalle posteriormente.

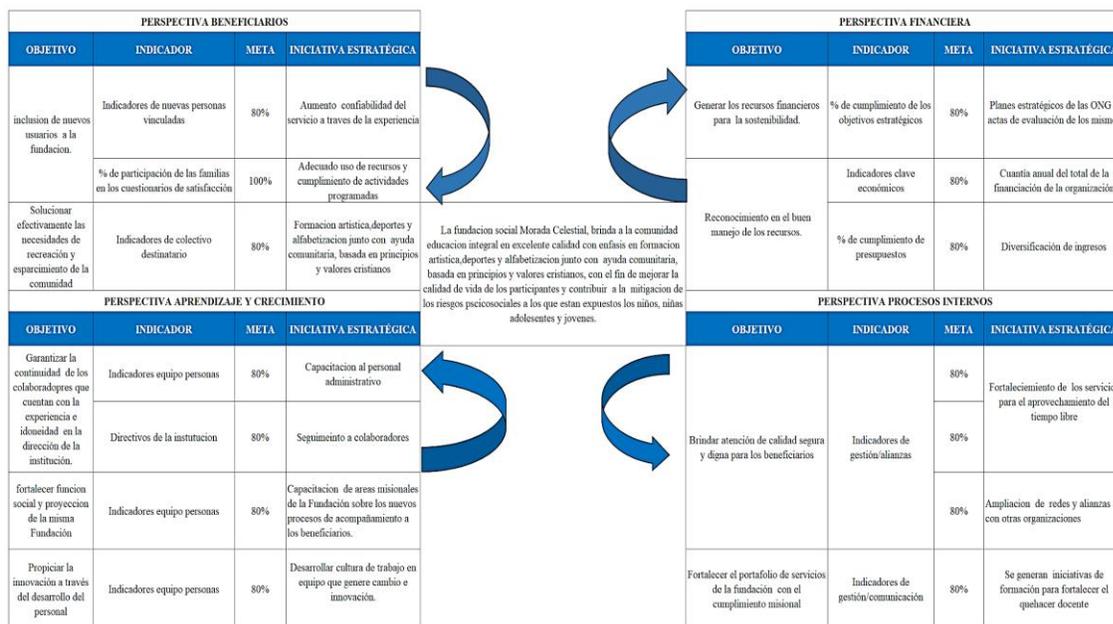


Figura 6 Cuadro de mando integral

Fuente: Elaboración propia.

Este instrumento promueve la articulación entre los beneficiarios, la perspectiva de procesos internos y el área financiera. A su vez, amplía la perspectiva de los objetivos sin dejar de lado detalles para la consecución del proyecto, como lo mencionan Kaplan y Norton (2000: 283): “El sistema de indicadores debería ser sólo un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener feedback sobre su estrategia”, razón por la que se ven allí representadas buena parte de los objetivos a perseguir.

Formulación de objetivos y construcción de indicadores

Sumado a los objetivos planteados anteriormente, es importante considerar el siguiente árbol de objetivos que surge de la versión en positivo del árbol de problemas planteado en el Numeral

4. Lo anterior con el fin de evidenciar como lo planteado inicialmente se articula con los objetivos aquí definidos.

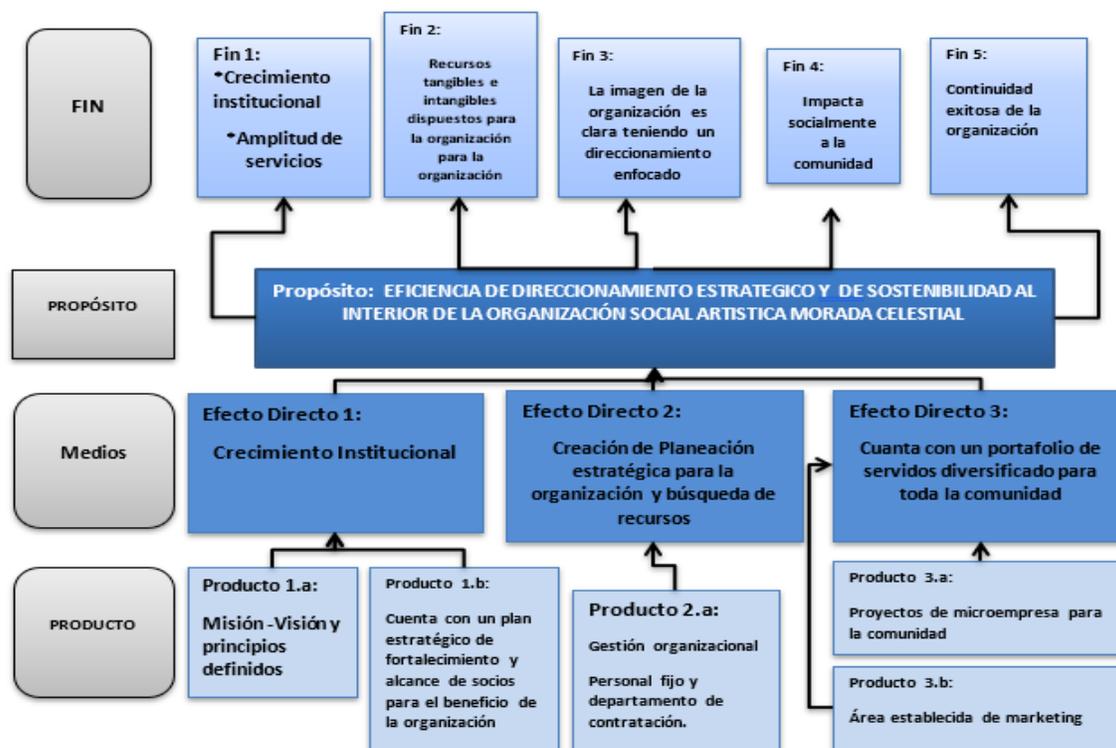


Figura 7 Árbol de objetivos

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, para hacer seguimiento y control a la gestión de las estrategias mencionadas a lo largo de este numeral, se establecen unos indicadores desde la metodología de balance Scorecard que se detallan a continuación. Realizando el seguimiento a estos indicadores de forma periódica se puede hacer trazabilidad de cómo se va gestionando adecuadamente la organización frente a estos aspectos y qué resultados se van obteniendo con el tiempo.

Tabla 4 Indicadores

Nº	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Factor clave	Alcance medición	Descripción del indicador para su aplicación	Fórmula	Notas aclaratorias	Fuente de datos
1	% de cumplimiento de los objetivos estratégicos	Indicadores clave no económicos	Cumplimiento misión y visión	Fundacion Artística MC	A N° de objetivos estratégicos logrados satisfactoriamente B N° total de objetivos estratégicos	A/B*100	Se entiende por objetivo estratégico aquel objetivo incluido con esta denominación en el Plan estratégico de una entidad. Se entiende que un objetivo estratégico está logrado cuando existe evidencia en el acta de evaluación del Plan estratégico de que dicho objetivo se ha cumplido.	Planes estratégicos de las ONG y actas de evaluación de los mismos
2	% de financiación de la organización	Indicadores clave económicos	Diversificación de ingresos	Fundacion Artística MC	A Cuantía anual de toda la financiación B Cuantía anual del total de la financiación de la organización	A/B*100	Cuantía total de toda la financiación pública que recibe una organización durante el año en que se mida este indicador. Cuantía total de todos los ingresos anuales de una organización durante el año en que se mida este indicador.	Memoria económica de la ONG
3	N° de acuerdos con empresas u otras instituciones	Indicadores de gestión	Alianzas	Fundacion Artística MC	A N° de acuerdos o convenios anuales con empresas u otras... B	A	Se entiende por instituciones: Universidades, Obras Sociales, Fundaciones de empresas, etc. Los acuerdos pueden suponer aportación de recursos económicos o de otro tipo de recursos (locales, equipamientos, etc.).	Convenio o acuerdos con empresas e instituciones
4	N° de visitas a la web	Indicadores de gestión	Comunicación	Fundacion Artística MC	A N° de visitas anuales a la web B	A	N° de visitas registradas a 31 de diciembre del año en que se realice la medición.	Web de la ONG
6	% de crecimiento anual de personas usuarias	Indicadores de colectivo destinatario	Nuevas personas usuarias	Fundacion Artística MC y Servicios o Programas	A N° de personas usuarias del año en curso B N° de personas usuarias del año anterior	(A-B)/B*100	Se entiende por persona usuaria aquella persona que consta en el correspondiente registro como dada de alta en un servicio o programa específico de la organización. El total de personas usuarias va a depender del alcance que defina cada ONG para este indicador: todos los servicios de la organización, los servicios de un sector o territorio, un servicio.	Registros de altas de personas usuarias
7	% de participación de las familias en los cuestionarios de satisfacción	Indicadores de colectivo destinatario	Satisfacción	Fundacion Artística MC y Servicios o Programas	A N° de familias que responden a los cuestionarios de... B N° total de familias de personas usuarias atendidas	A/B*100	El nº de familias que responden a los cuestionarios de satisfacción se corresponde con el total anual de familias que cubren dichos cuestionarios El total anual de familias de personas usuarias atendidas va a depender del alcance que defina cada ONG para este indicador: todos los servicios de la organización, los servicios de un sector o territorio, un servicio.	Listado de familias que responden los cuestionarios
8	% de participación del personal en los cuestionarios de satisfacción	Indicadores equipo personas	Motivación y participación	Fundacion Artística MC	A N° de personas empleadas que responden a los cuestionarios de... B N° total de personal empleado	A/B*100	El nº de personas empleadas que responden a los cuestionarios de satisfacción se corresponde con el total anual de empleados/as que cubren dichos cuestionarios. El total anual de empleados/as va a depender del alcance que defina cada ONG para este indicador: todos los servicios de la organización, los servicios de un sector o territorio, un servicio.	Listado de empleados/as que responden los cuestionarios y listado de personal
9	Tasa de bajas de voluntariado	Indicadores equipo personas	Rotación	Fundacion Artística MC	A N° anual de bajas de voluntariado B N° total de voluntariado	A/B	Se entiende por voluntariado aquellas personas que estén dados de alta en el seguro de voluntarios/as durante el año de medición de este indicador. Se entiende por baja de voluntariado aquella que supone una baja en dicho seguro de voluntarios/as.	Bajas en los seguros de voluntariado

Fuente: Elaboración propia.

Resultados de la Aplicación de instrumentos

Aspectos para mejorar o fortalecer

Para lograr efectivamente los resultados del proyecto es necesario implementar capacitaciones al cuerpo docente, con el fin de empoderar a los involucrados frente a la Misión y visión de la Fundación, en temas relacionados con la unanimidad en el propósito, la coherencia en la utilización de recursos y el clima de la organización.

Identificando falencias en los procesos internos, es necesario fortalecer los procesos administrativos y logísticos, así como los asociados a la ampliación de los servicios, entre los que se encuentran ciertas necesidades en materia de construcción de infraestructura y Adecuación del espacio físico.

Adicionalmente, se requiere de procesos de sensibilización comunitaria y actividades realizadas con los beneficiarios para fortalecer su sentido de apropiación frente al proyecto.

Estrategias de mejoramiento o fortalecimiento

Se puede establecer que la Fundación Social artística MC busca articular de manera estratégica su enfoque a desarrollar el Arte y a fortalecer principios y valores de convivencia , respeto , tolerancia y de sana competencia , siempre valorando el quehacer y convivencia con todos los demás, llevando a cabo los planes y objetivos propuestos para los beneficiarios, teniendo como base la búsqueda de recursos donde el fin último es mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios y sus familias.

De allí que, como estrategia transversal a las ya planteadas en el apartado anterior, el fortalecimiento de la comunicación y de la divulgación y apropiación de estos valores que hacen

parte del núcleo de la organización son fundamentales para la implementación de las mejoras que esta requiere.

Sumado a lo anterior, y acudiendo al concepto de proyecto “integrador” es claro que a partir de lo identificado en este ejercicio de planeación estratégica se requerirá también de la implementación de otros instrumentos de gerencia social, en etapas posteriores cuando ya se hayan mejorado condiciones de base de la organización, algunos de los instrumentos a implementar pueden ser: mercadeo social, Fundraising, redes y alianzas, entre otros.

Alcance de su aplicación

El planteamiento aquí presentado está delimitado al accionar de la Fundación Social Artística Morada Celestial, no obstante, es claro que, dado que es una organización sin ánimo de lucro que comparte las mismas características con otras organizaciones del mismo sector y que están orientadas a la prestación de servicios sociales, esta iniciativa podría ser replicada atendiendo los rasgos particulares del contexto en el que se desenvuelven.

Escenario de aplicación

En primera instancia es necesario comprender que La Fundación que está ubicada en la zona décima, está orientada a la atención de los beneficiarios, niños, niñas y adolescentes que pertenecen a estrato 2 y 3 en la localidad de Engativá, que viven en unas condiciones culturales y económicas difíciles, ya que la mayoría de los padres y madres de los participantes tienen hasta educación básica, cuentan con trabajos inconstantes, laborando por horas o días en funciones como la mecánica, construcción de obras, limpieza y restaurantes, además se cuenta con madres

cabeza de hogar donde no tienen trabajo y subsisten a partir de redes de apoyo familiares o de conocidos. En estas familias también se evidencian condiciones de violencia o maltrato donde los niños y niñas en ocasiones se quedan al cuidado de un familiar. Adicionalmente muchas de estas personas no tienen los recursos para tener una alimentación adecuada y saludable; razón por la que la condición más importante es poder contar con la disposición, voluntad y participación de las familias, quienes conscientes de estas debilidades y condiciones de vulnerabilidad, vean en La Fundación un facilitador y un apoyo para la formación de sus hijos en sanos hábitos y valores, ya que sin ellos ninguna de las acciones propuestas tendría razón de ser.

Por otro lado, aunque la actitud del personal es de amabilidad, es necesaria la convicción y apropiación del trabajo que realizan, así cuando lleguen los momentos difíciles no desistirán de continuar en su función. Esto a su vez puede repercutir en un mejor clima organizacional y una mayor disposición por las tareas de la Fundación no solo en cuanto a la operación se refiere sino en cuanto a la realización de otras labores que requerirán de su apoyo; como es por ejemplo la implementación de estas estrategias.

Adicionalmente, como condición óptima se considera necesario que se cuente con mayor apoyo a la Dirección con el fin de que se pueda realizar de forma efectiva la aplicación de la planeación estratégica planteada, pues la Dirección ha manejado casi de manera exclusiva las grandes responsabilidades en materia de consecución de recursos y gestión de la organización, lo que no le ha permitido que pueda atender todos los otros frentes requeridos, razón por la que se han hecho más latentes algunas de las debilidades.

Indicadores, métricas de seguimiento y control

Los indicadores que se plantearon en el desarrollo de la planeación estratégica se encuentran definidos en el numeral 10b, donde se realizará un seguimiento y control de cumplimiento a los objetivos propuestos con el fin de atender las debilidades y amenazas conociendo y valorando las características y la intensidad del hecho para determinar una evolución futura.

Presupuesto

Para efectos de determinar el costo de la implementación de esta estrategia se plantea a continuación el presupuesto estimado de ejecución.

Tabla 5 *Presupuesto*

RUBRO	DETALLE	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL
Talento Humano	Esp. Gerencia Social 6 meses	\$ 4.000.000	6	\$ 24.000.000
Materiales	Papelería	\$ 420.000	1	\$ 420.000
Gestor de Proyectos	Elaboración de Proyecto	\$ 8.000.000	1	\$ 8.000.000
Marketing digital	Hosting, dominio, google adwords, creación página web	\$ 376.900	1	\$ 376.900
Publicidad	Volanteo y pancartas	\$50	250.000	\$12.500.00
Personal voceros de proyectos	5 personas por 5 meses	\$1.000.000	5	\$5.000.000
Inversión en redes Social	facebook 1 Mes	10.000	30	\$300.000
Equipos	Compra de computadores	\$ 1.969.000	4	\$ 7.876.000
TOTAL				\$ 45.972.900

Fuente: Elaboración propia.

Aclarando que parte de esos recursos pueden ser gestionados a partir de lo que ya existe en la organización, mientras que otros deberán ser obtenidos a través de distintas fuentes de financiación.

Cronograma

Finalmente, para efectos de conocer las actividades a realizar y su duración en el tiempo, se plantea el siguiente Cronograma de ejecución

Tabla 6 *Cronograma*

Mes	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Actividades						
Reunión de propuesta de planeación estratégica						
Implementación plan de acción						
Focos Group						
Capacitación a directivos						
Capacitación a docentes						
Seguimiento al plan de acción						
Diseño Página web						
Lanzamiento de la página web						

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

El instrumento de la Gerencia social permitió identificar que una de las fortalezas de la fundación es el interés de la comunidad por el arte y los proyectos que esta ejecuta, los cuales ayudarán a mitigar las problemáticas sociales de la zona, sin embargo, para poder atenderlas, es necesario que La Fundación se fortalezca integralmente primero a nivel interno.

Se toma en consideración que las iniciativas estratégicas, que se plantean en el sistema de indicadores, con las respectivas metas de cada uno de los objetivos trazados desde las distintas perspectivas -beneficiarios, finanzas, procesos internos y aprendizaje, sin dejar de lado ningún tema relevante, en el momento de su aplicación, aporten para la construcción y crecimiento de la fundación mediante la planeación estratégica.

Durante todo el proceso se evidencio que los actores están dispuestos a los cambios que se quieren realizar para mejorar la calidad del servicio, permitiendo cambiar rutinas que desfavorecen la labor y el impacto que se quiere generar en la comunidad y así brindar un servicio con calidad, partiendo de las bases que se consolidaron al realizar este proyecto.

Desde el ejercicio como investigadores fue un reto, identificar y evidenciar las deficiencias en materia organizacional que tenía la Fundación y de qué manera desde los conocimientos adquiridos aplicar el instrumento de la gerencia social para brindar alternativas de cambio, permitiendo así que las directivas pudieran observar y reflexionar sobre la prestación de sus servicios y permitir el trabajo de implementación de la planeación estratégica como una solución.

Recomendaciones

Se recomienda realizar una base de retroalimentación donde se evalúe periódicamente a los docentes mostrando y reforzando la metodología de enseñanza que se está llevando a cabo con el fin de corregir las falencias que se evidencian.

Buscar la construcción de procesos administrativos incluyendo a todas las personas para que contribuyan a la obtención de metas.

Buscar implementar actividades que generen en el cuerpo docente una apropiación de la fundación con actividades enfatizadas en práctica social, promoviendo el liderazgo y proactividad, evitando así el alto índice de rotación que se tiene actualmente en la fundación.

Se sugiere continuidad para hacer un seguimiento personalizado a cada involucrado, analizándolo desde su contexto emocional, psicosocial y familiar en donde se pueda descubrir fácilmente las necesidades que ellos tienen y lo que la fundación puede suplir, de igual manera para poder determinar a futuro el impacto de su intervención sobre el individuo.

Se sugiere la capacitación pertinente en formulación de proyectos para la búsqueda de recursos brindando a la organización estabilidad en todas las áreas.

Se recomienda la construcción de indicadores y su medición evaluando el desempeño de la organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

Buscar establecer una articulación, una cadena agregada de socios estratégicos a nivel privado, público y ONG internacionales, desarrollando un proyecto llamativo que genere la consecución de los recursos, apoyando la visión de la organización.

Se recomienda la divulgación del accionar de la fundación para hacer conocer sus servicios y beneficios para la calidad de vida, la sociedad, la familia y la mitigación de los riesgos

psicosociales. Esta divulgación a su vez permite construir más confianza con la comunidad y en general y con posibles benefactores, facilitando la obtención de recursos.

Buscar la participación en diversas convocatorias de los sectores público y privado y de Cooperación internacional para la búsqueda de recursos. Esta misma gestión se puede realizar a través de campañas de donaciones o de la oferta diversificada de servicios que se puedan ofrecer a futuro a través de alguno de los instrumentos de gerencia social de los que también se dispone. Lo anterior, permite entrever que este proyecto podría tener fases posteriores de ejecución para el desarrollo de estos instrumentos con el fin de fortalecer aspectos específicos de los ya detectados en esta investigación.

Referencias bibliográficas

Academia Americana de Pediatría, Comité sobre Educación Pública (2001). Los niños, los adolescentes y la televisión. Pediatrics.

Araujo, (2018), Objetivos de desarrollo sostenible, Grafik Multimpresos, Colombia.

Bergen, A. y While, A. (2000). A case for case studies: exploring the use of case study design in community nursing research. Journal of Advanced Nursing, 31, 926-934.

Cantalapiedra, S. (2016). Recursos económicos y calidad de vida. In ecos análisis ecosocial.

Recuperado de <https://www.fuhem.es/2016/12/02/recursos-economicos-y-calidad-de-vida>

Cagigal, J. M. (1971). "Ocio y deporte en nuestro tiempo". Citius, Altius, Fortius. - Tomo XIII, Fascículo 1-4: 79-1.

Charmaz, K. (2006). Constructing Grounded Theory, a practical guide through Qualitative Analysis. London, SAGE Publications.

CONPES 3212 del 9 de enero de 2003 y mediante Comisiones Interparlamentarias de Crédito Público del 23 de diciembre de 2002 y 4 de septiembre de 2003.

CONPES 3295 De 26 de Julio de 2004, Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia, departamento Nacional de Planeación.

CONPES 147 2012, Consejo Nacional de Política económica y Social. Departamento Nacional de Planeación.

Daniel Goleman (1996), Inteligencia Emocional, España, Editorial Kairós.

D. C Comité de infancia y adolescencia - CODIA.

Dees, J., y Backman, E. (1994). "Social Enterprise: Private Initiatives for the Common Good"

HBS note No. 9-395-116. Boston: Harvard Business School Publishing.

Díaz, Mendoza, Porras (2011), Una guía para la elaboración de estudios de caso. Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación,

Diegón & Calderón & Garrido, & Universitat de Barcelona en su texto "Ocio y Música para

Jóvenes, Educación Creativa Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/274076957_Ocio_y_musica_para_jovenes_Una

educación creativa.

Drucker, P. (1994). La Sociedad Postcapitalista, Bogotá: Norma Editores.

Fischer, R. (2001). "The Sea Change in Nonprofit Human Services: A Critical Assessment of Outcomes Measurement. Families in Society". En: The Journal of Contemporary Human Services. Vol. 82. No. 6. pp. 561-569.

Foster, P., Gomm, R. y Hammersley, M. (2000). Case studies as spurious evaluations: the example of research on education inequalities. British Journal of Educational Studies, 48, 215-230.

García Ferrando, M. (1993b). Tiempo libre y actividades deportivas de la juventud en España. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales. Instituto de la Juventud. García Ferrando, M.

Martínez, J. R. (coord..) (1996). Ocio y Deporte en España. Ensayos sociológicos sobre el cambio Valencia: Tirant lo Blanch

Guarín & Hincapié. (2016), Incidencias del mal uso del tiempo libre en los estudiantes del grado tercero de la institución educativa León XIII, Universidad UNIMINUTO, Antioquia.

- Heaster, D. (2012), *Principios básicos de la biblia*, Feedbooks
- Hein, A. (2004) Estudio exploratorio descriptivo de caracterización de factores de riesgo asociados al abandono escolar y sus encadenamientos, en jóvenes de escasos recursos de 12 a 20 años, pertenecientes a tres centros urbanos. Facultad de Ciencias Sociales. Escuela de Psicología, Chile.
- Hernández Mendo, A (2000). Acerca del ocio, del tiempo libre y de la animación sociocultural. Lecturas: EF y Deportes. Revista Digital, 23, julio.
<http://www.efdeportes.com/efd23/ocio.htm> [Consulta: 31 de julio de 2000].
- Herzlinger, R. (1996). “Can Public Trust in Nonprofit and Governments be Restored”. En *Harvard Business Review*. March/April. pp. 97-107.
- Krauskopf, D. (2003). Participación Social y Desarrollo en la Adolescencia, 3a edición, UNFPA, San José, Costa Rica.
- Lozano, (2013). Propuestas pedagógicas para el uso del tiempo libre en la institución educativa Tomás Cipriano de Mosquera, universidad libre de Colombia facultad de ciencias de la educación departamento de educación física, Bogotá D.C.
- Ministerio de la Protección Social, Ministerio del Interior y de Justicia, & Dirección Nacional de Estupefacientes. (2009). Estudio Nacional de Consumo de Sustancias Psicoactivas en Colombia 2008. Bogotá DC.: Editorial Guadalupe.
- Ministerio de Justicia y del Derecho. (2011). Estudio nacional de consumo de sustancias psicoactivas en población escolar. Colombia 2011. Bogotá DC.: Observatorio de Drogas de Colombia.

Pardo, A, López C, Aranda P, García C, Vidal P, Martínez L. (20 abr. 2017). Young Journalists,

San Pedro del Pinatar. Concurso Escolar la Verdad.es. recuperado de:

<http://www.miperiodicodigital.com/2017/grupos/youngjournalists-33/el-ocio-tiempo-libre-jovenes-106.html>

Rodríguez, (2016). Educación Artística y formación Ciudadana: Espacio para forjar sensibilidad

en la corporación Colegio San Bonifacio, Ibagué, Colombia. Recuperado de:

<http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v12n2/v12n2a12.pdf>.

Sistema de Monitoreo de las condiciones de Vida en infancia y adolescencia de (2017), Bogotá.

Sheehan, R. (1996). "Mission Accomplishment as Philanthropic Organization Effectiveness".

En: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. No.25. pp. 110-123.

Universidad ICESI. (2003). Aprovechamiento del tiempo libre. Eduteka.

Recuperado de <http://eduteka.icesi.edu.co/proyectos.php/2/22829>

Vera, C. (junio 2016). Escuela de padres y madres. Boletín N° 47 publicación bimestral

Recuperado de:

http://www.juntadeandalucia.es/averroes/centrostitic/23700633/helvia/sitio/upload/Escuela_de_padres_n47._ocio_y_tiempo_libre.pdf

Vygotsky, (S.f), Psicología del Arte, Editorial Paidós, España.

West, S., & O'Neal, K. (2004). Project D.A.R.E. Outcome Effectiveness Revisited. American

Journal of Public Health, 24(6), 1027-1029.

Walker, R. (2002). Case study, case records and multimedia. Cambridge Journal of Education,

32, 109-127.

Anexos

Anexo Formatos de entrevista:

A). Directivo

Agradecemos la participación al realizar estas serie de preguntas las cuales pretenden identificar debilidades, estrategias y fortalezas dentro de la organización, para así poder aportar posibles soluciones que generen cambios sostenibles teniendo en cuenta la búsqueda de recursos y de financiación, sus respuestas son anónimas y confidenciales, y serán solo objeto de estudio, no tendrán implicaciones sobre su vinculación.

PREGUNTAS:

Pregunta	Respuesta
¿Qué profesión tiene?	
¿Qué experiencia tiene en el cargo?	
Hace cuánto fue creada la fundación	
¿Porque se decidió por este tipo de organización?	
¿Conoce sobre formulación de proyectos?	
¿Conoce sobre presupuestos?	
¿Qué costo tiene el proyecto social durante el año?	
¿Qué porcentaje de financiación pública o privada recibe la organización durante todo el año en la ejecución del proyecto?	
¿Este aporte para el sostenimiento de la organización es fijo o responde o puede responder a alguna variación?	
¿El proyecto social en si genera algún tipo de ingreso o actividad productiva que permita contar con recursos adicionales o mitigar costos de la operación?	
En caso de respuesta negativa a la pregunta anterior	
¿Tiene alguna idea de actividad productiva o de generación de ingresos que permita fortalecer la sostenibilidad de la organización?	
¿Cuántas instituciones públicas o privadas están aliadas estratégicamente para el sostenimiento de la organización?	
¿Cuáles debilidades considera tiene este proyecto?	
¿Cómo cree que se podrían mejorar?	
¿Cuáles fortalezas considera tiene este proyecto?	
¿Qué oportunidades ve que se podrían aprovechar para que el proyecto sea mejor (Solo directivos y personal)?	
¿Qué amenazas evidencia en el entorno que podrían afectar la operación y el desarrollo de este proyecto (Solo directivos y personal)	

B). Colaboradores:

Agradecemos la participación al realizar estas serie de preguntas para identificar la proyección en el grado de interés por parte de ustedes y el conocimiento frente a la función que desempeña cada uno y así mostrar posibles alternativas de capacitación para fortalecer la visión con la comunidad positivamente, sus respuestas son anónimas y confidenciales, y serán solo objeto de estudio, no tendrán implicaciones sobre su vinculación.

PREGUNTAS:

Pregunta	Respuesta
¿Qué profesión tiene?	
¿Qué experiencia tiene en el cargo?	
¿Tiene claro la visión institucional durante el tiempo y la ejecución del proyecto?	
¿Qué es lo que más le ha aportado este proyecto a usted a nivel personal y profesional?	
¿En su concepto, como podría fortalecerse el sentido de pertenencia y apropiación con la Institución y el proyecto que desarrolla?	
¿Qué cantidad de beneficiarios albergan periódicamente la organización?	
¿Tiene claro cuál es el impacto psicosocial que ofrece la organización a sus beneficiarios?	
¿Cómo considera usted que aporta al logro de ese impacto?	
¿Qué más podría hacer usted para aportar al logro de ese impacto psicosocial?	
¿Cuáles debilidades considera tiene este proyecto?	
¿Cómo cree que se podrían mejorar?	
¿Cuáles fortalezas considera tiene este proyecto?	

C). Beneficiarios:

Agradecemos la participación al realizar estas serie de preguntas para dar a conocer el impacto social en el manejo de tiempo libre de los de beneficiarios y poder aumentar la percepción de manera significativa según sus experiencias, para generar nuevos hábitos de vida, sus respuestas son anónimas y confidenciales, y serán solo objeto de estudio, no tendrán implicaciones sobre su vinculación.

PREGUNTAS:

Pregunta	Respuesta
¿Cuál es su nivel de escolaridad?	
¿Quiénes viven en la casa?	
¿Tiene conocimiento frente a todos los servicios que ofrece la Fundación MC?	
¿Qué entiende usted por tiempo libre?	
¿Hace cuanto es beneficiario de los servicios que ofrece la fundación?	
¿Cree usted que ha influenciado la convivencia familiar y el uso del tiempo libre con las clases que la fundación le está brindando?	
¿Cree que ha cambiado los hábitos y disciplinas personales en relación con la participación familiar en su hogar?	
¿Cree que las clases que la fundación le ofrece ha generado en su vida un nuevo talento artístico?	
¿Qué aspectos cree usted que se deberían tener en cuenta para mejorar el servicio en Fundación MC?	
¿Cuáles debilidades considera tiene este proyecto?	
¿Cómo cree que se podrían mejorar?	
¿Cuáles fortalezas considera tiene este proyecto?	

Anexo Matriz Análisis Cualitativo

MATRIZ ANÁLISIS CUALITATIVO - ENTREVISTAS (Directivo - Colaboradores - Beneficiarios)					
PREGUNTAS	DIRECTIVO	EQUIPO DE TRABAJO		BENEFICIARIOS	
	FUNDADOR	COLABORADOR 1	COLABORADOR 2	BENEFICIARIO 1	BENEFICIARIO 2
¿Qué profesión tiene?	Docente - Médico - Tablero	Docente - Escanea	Facón		
¿Qué experiencia tiene en el cargo?	10 Años	1 año En la actualidad	1 año		
¿En qué ámbito ha creado la fundación?	10 años				
¿Por qué se decidió por este tipo de organización?	Por la necesidad de suplir necesidades en la comunidad				
¿Conoce sobre formulación de proyectos?	Si				
¿Conoce sobre presupuestos?	Si				
¿Qué costo tiene el proyecto social durante el año?	15,000,000				
¿Qué porcentaje de financiación pública o privada recibe la organización durante todo el año en la ejecución del proyecto?	0%				
¿Tiene apoyo para el sostenimiento de la organización en flujo o responde o puede responder a alguna variación?	Depende de la cantidad de usuarios ya que otros dan un bono de contribución por los cursos de \$ 50,000 trimestral y el accidente por recursos propios.				
¿El proyecto social en sí genera algún tipo de ingreso o actividad productiva que permita cubrir con recursos adicionales o mitigar costos de la operación?	En el momento sólo se cuenta con los aportes de los beneficiarios para cubrir lo básico.				
¿En caso de respuesta negativa a la pregunta anterior, ¿Tiene alguna idea de actividad productiva o de generación de ingresos que permita fortalecer la sostenibilidad de la organización?	Si estamos trabajando en llevar nuestro proyecto para proponer la idea a la Alcaldía local de Fruital, lo mismo que el propósito de buscar recursos del sector privado.				
¿Cuáles instituciones públicas o privadas están aliadas estratégicamente para el sostenimiento de la organización?	Sólo existe una empresa privada llamada Iglon Morada Celestial				
¿Cuáles debilidades considera tiene este proyecto?	Falta de soporte académica por la carencia de nuestro material.	Comunidad por parte de los docentes, compromiso por parte de los maestros y estudiantes.	Instalaciones, mala demanda y las instalaciones son muy pequeñas. Falta de equipos para poder brindar un mejor servicio. Falta de computadores para poder tener clases de virtuales.	Sería mejor si los docentes daban más horas, o con más frecuencia.	La rotación de los maestros y compromiso por parte de los docentes.
¿Cómo cree que se podrían mejorar?	Gestionando proyectos que sean limitados a la empresa pública y privada.	Fortaleciendo programas metodológicos y docentes ilos.	Reforzando los equipos tecnológicos y los recursos para que los alumnos desarrollen sus clases. Reforzando al personal para prestar un mejor servicio.	Auxiliar y promover más las clases.	Con compromiso por parte de los maestros y estudiantes.
¿Cuáles fortalezas considera tiene este proyecto?	La integración de la familia ante una proyección social armoniosa con el fin del buen manejo del tiempo libre.	La experiencia. Y el deseo de servir a la comunidad. De promover el arte para presentar más cursos.	Identidad con lo que se ama. El deseo de que la comunidad, en espacios físicos y virtuales puedan hacer cosas que les ayuden principalmente a su desarrollo y no pierdan el tiempo. Y más adelante pueda ayudarle lo que aprendan para su propia academia.	Que nos hacen calentar más alentar las clases y más de haber ejercicios de práctica para la casa.	Experiencia, buenos maestros, ya es conocido en el sector.
¿Qué oportunidades ve que se podrían aprovechar para que el proyecto sea mejor? (Solo directivos y personal)	La colaboración de los voluntarios que están en la comunidad, al través de la comunidad en estos proyectos.				
¿Qué amenazas evidencian en el entorno que podrían afectar la operación y el desarrollo de este proyecto? (Solo directivos y personal)	La falta de apoyo por parte de la Iglon Morada Celestial, ya que la mayoría de usuarios se percibe de parte de ellos.				

¿Tiene claro el vínculo institucional durante el tiempo y la ejecución del proyecto?		No, lo conectamos desde la creación de la Fundación y lo seguimos haciendo por proyectos desde sus inicios.	No, desde hace 3 años aproximadamente que comenzó la Fundación, también en los inicios y la sostenibilidad se ha ido fortaleciendo la comunidad para realizar actividades e iniciativas.		
¿Qué es lo que más le ha aportado este proyecto a nivel personal y profesional?		El trabajo social, conocer nuevas personas, el poder ayudar y ser parte de un grupo. Es una experiencia de crecimiento personal. Y de forma profesional el crecimiento en sus ideas.	Todo que con la comunidad, me ayudó a crecer como grupo. Aportar a la comunidad.		
¿Conoce conceptos como perfil de estudiantes, nivel de performance y apropiación con la Fundación y el proyecto que diseña?		Con conocimientos de nivel de desempeño por parte de los docentes y por parte de los beneficiarios. Hemos realizado actividades durante la gestión para tener que hacer parte del proyecto. Que son importantes para su funcionamiento.	Si, sobre el servicio que se les presta. Con un nivel de calidad al prestar el servicio. Con puntualidad, los compromisos y responsabilidades.		
¿Qué cantidad de beneficiarios alberga aproximadamente la organización?		En la sede aproximadamente 80 estudiantes.	80 aproximadamente.		
¿Tiene claro el nivel de impacto potencial que ofrece la organización a sus beneficiarios?		No, Me gustaría reforzarlo. Con un nivel potencial por ser desde la creación. La necesidad de saber es a los estudiantes para diseñar talleres metodológicos.	De saber es. En la sede se ven cambios que se ven en muchos años. En la sede se ven cambios de apropiación de servicios que se ven en actividades. Los niños pueden hacer actividades de matemáticas y comprender mejor.		
¿Cómo considera su relación con la alianza de su impacto?		La institución tiene un tiempo para realizar actividades e iniciativas que son difíciles y algunas no pueden ser tiempo y de saber que hay talentos y habilidades, y ayudar a los beneficiarios a desarrollar sus talentos y ser parte de las personas que son los beneficiarios.	Saber cuando que se ejecuten las labores y actividades y que se realicen con el nivel de calidad.		
¿Qué más podría hacer usted para aportar a la alianza de su impacto?		Trabajar y conocer más a la gente que está en la institución.	Dependiendo del tiempo, para llegar con mayor facilidad con los beneficiarios.		
¿Cuál es su nivel de sostenibilidad?				Resistencia y tener sostenibilidad de calidad.	Como institución - Profesional
¿Cuántos años es la sede?				Más de 10 años.	Expansión de ideas.
¿Tiene conocimiento desde la creación los servicios que ofrece la Fundación?				No, hacer cosas que se hagan y por lo que más se ven en la sede, según con los docentes.	No, desde que se hizo la sede de matemáticas, hacer hoy que se ve el nivel de matemáticas.
¿Qué más podría hacer para fortalecer?				Lo que se quiere hacer para hacer cosas de actividades.	El tiempo para hacer actividades de matemáticas.
¿Hay o cuántos beneficiarios entre los servicios que ofrece la Fundación?				Hay 3 centros.	Hay 3 centros.
¿Cómo sabe si que ha mejorado la conectividad de los y el nivel de desempeño con los docentes que la Fundación le está brindando?				No, con saber que se está en la sede y se está haciendo.	No, no se sabe, pero se está en la sede, se está haciendo, se está haciendo.
¿Cómo que ha cambiado los talentos y el desempeño personal de los estudiantes de la sede que ofrece matemáticas?				Con saber que se está en la sede y se está haciendo.	Trabaja, porque los beneficiarios de matemáticas se están haciendo.
¿Cómo que los docentes que la Fundación le ofrece ha generado resultados sostenibles dentro de la sede?				No, desde que se está en la sede y se está haciendo.	No, los docentes se están haciendo.
¿Qué acciones o medidas que se deben tomar y ejecutar para mejorar el servicio en Fundación Mensula Católica?				Más personal de la Fundación. Desde la creación más.	Más espacio y tiempo para los docentes.

Anexo matriz EFE

ESQUEMA GUIA MATRIZ EVALUACION EFE				
FACTORES EXTERNOS	FACTORES EXTERNOS CLAVE	Valor	Clasificación	VALOR PONDERADO
		(A)	(B)	(A*B)
OPORTUNIDADES				
FACTORES GEGORAFICOS	Zonas geográficas de la localidad, altamente perceptiva a ver el arte con una herramienta del buen uso del tiempo libre.	0.2	1	0.2
FACTORES ECONOMICOS	Ayudas económicas de los organimos privados , gubernamentales e internacionales de derechos humanos.	0.6	4	2.4
	Estabilidad económica para formar micro empresas	0.6	4	2.4
FACTORES POLITICOS	Existe grupos de pandillas juveniles, que desean captar niños y jovenes de la localidad para ingresarlos a la vida delincuenta social.	0.2	2	0.8
	Interés de parte del gobierno por la atención de este tipo de pooblacion infantil y juvenil.	0.2	2	0.4
	Intercambio institucional en relación a saberes y experiencias que con llevan a la elaboración de proyectos que ayuden a niños y jovenes de esta polación.	0.4	2	0.8
	La posibilidad de hacer un trabajo de provencian social a la delincuencia juvenil.	0.4	2	0.8
	Recortes presupuestales que afectan el desarrollo del programa con los entes gubernamentales.	0.3	2	0.6
	El tema que maneja es un programa de interés gubernamental prioritario.	0.3	2	0.6
	Ser participe y protagonista fundamental en los procesos de inversión social en nuestra comunidad.	0.3	2	0.6
FACTORES SOCIALES	Interés de la comunidad internacional en la apoya el arte para los niños y jovenes .	0.5	4	2.0
	La necesidad de bajar la tasa de delincuencia juvenil, lo cula conleva una mejor calidad de vida para la sociedad en general.	0.6	3	1.8
	La importancia de ver resurgir dsciplonas artísticas, como talento entre nuestro jovenes formando espacios de interes en nuestra comunidad.	0.6	3	1.8
FACTORES TECNOLOGICOS	Llevar a mas usuarios a nivel nacional , los proyectos de al fundacion, por medio del uso de las TIC de la comunicación como herramienta pedagogica.	0.5	4	2.0
FACTORES COMPETITIVOS				
AMENAZAS				
FACTORES GEGORAFICOS	Zonas sociales donde los grupos delincuentes tienen el control sobre la poblacion beneficiaria.	0.1	1	0.1
FACTORES ECONOMICOS	La falta de recursos para la sostenibilidad de los proyectos.	0.6	4	2.4
FACTORES POLITICOS	La falta e interes a las iniciativas y politicas gubernamentales que dificultan el desarrollo de este tipo de programas.	0.3	2	0.6
	Que el estado asuma en su totalidad el desarrollo de programas para este tipo de población.	0.1	1	0.1
	La corrupción política que no permite que estos recursos se inviertan como debería ser.	0.3	2	0.6
FACTORES SOCIALES	Represarias de los grupos delincuenciales contra la institución y sociedad civil que apoyan este tipo de proyectos.	0.1	1	0.1
	Rechazo social por parte de la familia que no vean necasarios los proyectos " bien el tiempo libre" para la prevención de la delincuencia social.	0.5	4	2.0
	Desconocimiento de la ley de infancia.	0.2	2	0.4
FACTORES TECNOLOGICOS	La limitante de alcanzar nuevos beneficiarios a nivel nacional, por medio de proyectos virtuales.	0.6	4	2.4
FACTORES COMPETITIVOS	Bajo nivel profesional y de preparación para abordaje población adecuado.	0.2	2	0.4
	Falta de profesionales con experiencia en el manejo de la población.	0.3	2	0.6
	Existe un gran despliegue y cobertura de los grupos delincuenciales y el consumos de susutancias sicoactivas por todo el territorio nacional entre nuestra Juventud.	0.2	2	0.4
	Interés de los sectores ecómicos .	0.1	2	0.2
	Recortes y perdidas de las ayudas económicas de los organismos privados , gubernamentales e internacionales que apoyan este tipo de iniciativas.	0.3	3	0.9
	Limitación en las contrataciones con algunos benefactores.	0.4	3	1.2
TOTALES		100%		

Anexo Matriz EFI

ESQUEMA GUIA MATRIZ EVALUACION EFI				
FACTORES INTERNOS	FACTORES INTERNOS CLAVE	Valor	Clasificaci	VALOR
		porcentaje		PONDERADO
FORTALEZAS		(A)	(B)	(A*B)
CAPACIDAD DIRECTIVA	Cuenta con una organización institucional.	0.4	3-ene	1.2
	Reconocimiento administrativo que colocan a la institución en un alto nivel.	0.3	3	0.3
CAPACIDAD FINANCIERA	Reconocimiento en el buen manejo de los recursos.	0.3	3	0.9
	Los procedimientos contables, los controles en el área financiera y la información financiera oportuna	0.3	3	0.9
CAPACIDAD TALENTO HUMANO	El personal directivo y administrativo cuenta con la experiencia y la continuidad en la dirección de la institución.	0.5	4	2.0
	Cuenta con equipo técnico competente y reconocido por la calidad de su trabajo.	0.4	3	1.2
CAPACIDAD TECNOLOGICA	Tiene herramientas tecnologicas para la difucion de sus cursos a nuvos usuarios anivel nacional.	0.5	4	2.0
	Divulgación a nivel e internacional de la experiencia y éxito en el manejo de niños y jóvenes en el buen uso del	0.3	3	0.9
CAPACIDAD COMPETITIVA	Reconocimiento institucional de su labor social en la localidad.	0.3	3	0.9
	Reconocimiento nacional e internacional en el manejo del tiempo libre por medio del arte .	0.2	2	0.4
	Experiencia en este tipo de programas sociales en la localidad de Engativa .	0.2	2	0.4
	Espacios de interacción social Artística en la labor de la niñez , jóvenes y adolescentes de la localidad.	0.2	2	0.4
DEBILIDADES				
CAPACIDAD DIRECTIVA	Tiene un punto de vista de labor social sin mirar otros aspectos para funcionar como un ente económico.	0.4	3	1.2
	Tiene bien claro su funcion soial y proyeccion de la misma Fundación	0.2	2	0.4
CAPACIDAD FINANCIERA	Dificultad en la consecución de los recursos económicos necesarios para adecuado funcionamiento.	0.5	4	2.0
	Falta de presupuesto para la ejecución de nuevos proyectos.	0.5	4	2.0
	Falta de presupuesto para brindar una mejor atención al población.	0.4	3	1.2
CAPACIDAD TALENTO HUMANO	Alta rotación del equipo de docentes.	0.5	4	2.0
	Que no existe un equipo base reflexivo para proyectarse.	0.4	3	1.2
	Sobre carga laboral que limita el brindar un atención especializada.	0.1	1	0.1
	Falta de capacitación.	0.1	1	0.1
CAPACIDAD TECNOLOGICA	No se cuenta con programas virtuales ,que faciliten la realización de los procesos.	0.5	4	2.0
	No se cuenta con una página de Internet que permita dar a conocer la labor desarrollada.	0.4	3	1.2
	Actualización y consecución de equipos.	0.4	3	1.2
CAPACIDAD COMPETITIVA	La falta de recursos de organizaciones y organismos gubernamentales.	0.4	4	1.6
	Falta de planeación para la ejecución de nuevos proyectos.	0.4	4	1.6
	Falta de gestión institucional.	0.5	4	2.0
	Ampliación del segmento de beneficiarios	0.4	4	1.6
TOTALES		100%		