



Fortalecimiento de las acciones de Responsabilidad Social de Fundafe y su
vinculación con el Desarrollo Sostenible desde la Gerencia Social

Autoras

Gladys Amalia González Ramírez

Katherine Isabel Martínez González

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Facultad de Ciencias Empresariales

Maestría en Gerencia Social

Bogotá, Diciembre 2019

Fortalecimiento de las acciones de Responsabilidad social de Fundafe y su vinculación
con el Desarrollo Sostenible desde la Gerencia Social

Tesis de grado presentado como requisito para optar al título de Magister en Gerencia
Social

Autoras

Gladys Amalia González Ramírez

Katherine Isabel Martínez González

Director: José Manuel Rincón, PhD

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Facultad de Ciencias Empresariales

Maestría en Gerencia Social

Bogotá, Diciembre 2019

Índice de Contenido

1. Introducción	8
2. Descripción del problema y pregunta(s)	10
2.1 Antecedentes	10
2.2 Descripción del problema	14
2.3 Modelo de análisis	18
2.3.1 Pregunta inicial	18
2.3.2 Hipótesis Supuesto	18
2.3.3 Categorías de análisis	18
3. Justificación	21
4. Objetivos	23
4.1 Objetivo General	23
4.2 Objetivos específicos	23
5. Diseño Metodológico	24
5.1 Tipo de investigación	24
5.2 Enfoque de Investigación	24
5.3 Método de acercarse al objeto de estudio	25
5.4 Pertinencia del diseño	25
6. Estado del Arte	26
7. Elaboración de instrumentos de recolección de información	45
7.1 Población objeto del estudio	45
7.2 Matriz de operacionalización de categorías	47
7.3 Descripción y diseño de instrumentos de recolección de información	52
7.4 Validación de instrumentos	53
8. Trabajo de Campo	55
8.1 Actividades realizadas	55
8.2 Cantidad de instrumentos	55
8.3 Método de análisis	56
8.4 Principales hallazgos	57
9. Marco Referencial	65

9.1 Marco teórico	65
9.2 Marco Legal	68
10. Resultados finales.	70
10.1. Perfil y caracterización de la organización	70
10.1.1 Antecedentes y objeto de la organización	71
10.1.2 Portafolio de servicios	71
10.2 Planeación estratégica	73
10.2.1 Diagnóstico y DOFA	74
10.2.2 El balanced scorecard (BSC)	81
10.2.3 Formulación de Objetivos	83
10.3 Resultados de la aplicación de instrumentos	84
10.3.1 Aspectos a mejorar o fortalecer	84
10.3.2 Estrategias de mejoramiento o fortalecimiento	86
10.3.3 Alcance de la aplicación	87
10.3.4 Escenario de la aplicación	87
10.3.5 Indicadores / métricas de seguimiento y control	87
10.3.6 Presupuesto y Cronograma	88
11. Conclusiones	91
12. Recomendaciones	93
13. Referencias	95
14. Anexos	104

Índice de Tablas

Tabla 1. Censo de la población con discapacidad, según el estrato de la vivienda en Colombia	12
Tabla 2. . Porcentaje de la población de los hogares con grado de dificultad en Colombia.....	13
Tabla 3. Descripción de la Organización.....	75
Tabla 4. Misión	77
Tabla 5. Visión	78
Tabla 6. Diagnóstico Estratégico	79
Tabla 7. Diseño de estrategias	85
Tabla 8. Mapa estratégico	86
Tabla 9. Indicadores	88
Tabla 10. Presupuesto	89
Tabla 11. Cronograma.....	90

Índice de Figuras

Figura 1. Grupos de Interés.....	47
Figura 2. Objetivos de Desarrollo Sostenible	49
Figura 3. Portafolio de servicios Fundafe.....	72
Figura 4. Árbol de objetivos.....	83

Resumen

La presente investigación se llevó a cabo en la Fundación Fuente de Esperanza (Fundafe) del municipio de Tabio, Cundinamarca, con el propósito de conocer las principales prácticas de responsabilidad social de la organización y comprender las acciones que se implementan al interior de la misma, buscando así, la optimización de los procesos internos y la vinculación al Desarrollo Sostenible, mediante la articulación de las dimensiones económico, social y ambiental y adoptando prácticas que se mantengan a lo largo del tiempo y que no afecten a futuro.

Esta investigación permitió identificar las principales dimensiones planteadas por la ISO 26000 que pueden ser útiles y eficaces para mejorar notablemente el modelo social de Fundafe y la vinculación al desarrollo sostenible dentro de la misma y en el contexto en la que se desarrolla.

Para ello, se realizó una investigación descriptiva, tipo estudio de caso y de enfoque cualitativo, cuyos resultados fueron tomados del análisis de la aplicación de instrumentos de recolección de información, que permitieron identificar las principales dimensiones afectadas en la Fundación, y partir de esto, se planteó desde la Gerencia Social, una propuesta de planeación estratégica, siendo esta la más pertinente, para mejorar las prácticas de responsabilidad social de Fundafe y una vez implementada en la organización, se lograría contar con financiadores estratégicos potenciales, que generen las condiciones de mayor cobertura de prótesis a beneficiarios en condición de vulnerabilidad.

Palabras clave: Gerencia Social, Responsabilidad social, Desarrollo Sostenible enfoque cualitativo y Fundafe.

Abstract

The research was done at “Fundación Fuente de Esperanza (Fundafe)” located in Tabio, Cundinamarca, Colombia. The objective was to explore the practices regarding Fundafe's corporate social responsibility and the implementation of those actions in order to enhance the internal processes at Fundafe, connect them to sustainable development including the social, economic and environmental dimensions, and adapt the practices in a short and long term without compromising the ability of future generations to meet their needs.

The the investigation had identified the main features proposed by ISO 26000 which can be useful and effective to improve significantly the social model at Fundafe's regarding its sustainable development and its surroundings.

A descriptive investigation was applied utilizing a case study and collecting qualitative data from the instruments used. The results were analyzed to identify the main areas affected at Fundafe. Consequently, a strategic planning was proposed based on Social Management to improve effectively the execution of practices in regards to corporate social responsibility at Fundafe. Consequently, potential funding will be found generating a higher coverage of prosthesis to beneficiaries who had a vulnerable condition.

Key words: Social Management, Corporate social responsibility, Sustainable development, Qualitative data, Fundafe.

1. Introducción

La responsabilidad social, se ha convertido en un eje articulador partiendo de la premisa de que todos los ciudadanos y en general los miembros de la sociedad, son responsables de la situación presente y futura de la misma y el Estado como administrador de la nación y garante del bien común tiene que ejercer su rol, pero que el resto de los actores sociales deben tomar parte activa en la construcción de la sociedad. Con esta perspectiva, algunas organizaciones han empezado a promover y financiar acciones no relacionadas directamente con su actividad principal, pero que hacen que su entorno social mejore y que la sociedad se fortalezca. Se puede inferir que las organizaciones sociales, como lo explica Vivas, González & Gómez (2015) “...están vinculadas con temas sociales, ambientales, del conflicto armado, de grupos con factores de identidad, tales como discapacidad, jóvenes, mujeres, comunidades étnicas y minorías” (p.58) que aprenden a canalizar la responsabilidad social de empresarios y comunidades nacionales e internacionales para aumentar las posibilidades de aplicación de programas para el logro de sus objetivos (Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, 2007).

A partir de lo anterior, hace 10 años el señor Juan Ricardo Salcedo quien denominaremos durante la investigación como líder social, es un ingeniero industrial que quiso vincularse con un aspecto social relevante en la sociedad colombiana, como es la discapacidad, así que constituye la Fundación inicialmente en la ciudad de Barranquilla llamada Fundafe (Fundación Fuente de Esperanza), que después se

trasladó a la ciudad de Bogotá y ahora se encuentra en el municipio de Tabio, Cundinamarca, allí se realizan prótesis para personas de bajos recursos económicos que han sido víctimas de minas antipersona producto del conflicto armado, malformaciones congénitas, accidentes de tránsito y enfermedades huérfanas. Esta organización “pone a caminar la chatarra”, mediante la recolección de metales (hierro, acero, aluminio, cobre, etc.), la cual es la principal materia prima para la fabricación de las prótesis de miembros inferiores, los otros materiales o residuos sólidos, son vendidos para la sostenibilidad la organización.

El objetivo de esta investigación es fortalecer, desde la Gerencia Social, las acciones de Responsabilidad Social - RS de Fundafe mediante el mejoramiento de las dimensiones de la RS cuyo desempeño no es satisfactorio, con el fin de, promover la vinculación de la Fundación al Desarrollo Sostenible. La propuesta de fortalecimiento se realizará a partir de un plan estratégico, dado que, desde la Gerencia Social este instrumento es el más pertinente.

Esta investigación de tipo descriptivo, con un enfoque cualitativo y de diseño estudio de caso. Se utilizaron instrumentos de recolección de información como, entrevistas, observación directa, análisis del discurso y revisión documental. La metodología anterior permitió, conocer la realidad de la organización, desde los antecedentes hasta los principales hallazgos, elementos que ayudaron a profundizar en la problemática de la fundación para lograr la propuesta de fortalecimiento organizacional que se encuentra al final del documento.

2. Descripción del problema y pregunta(s)

2.1 Antecedentes

De acuerdo con la Organización Panamericana de la Salud (2017):

Se estima que el 15% de la población, alrededor de mil millones de personas en todo el mundo, vive con una discapacidad. En la Región de las Américas, alrededor de 140 millones de personas viven con cualquier tipo de discapacidad. Las personas con discapacidad enfrentan barreras para la inclusión en todos los aspectos de la vida: educación, empleo, vida social y política y salud. Como consecuencia, muchas personas con discapacidad no tienen acceso a la sociedad en igualdad de condiciones con los demás. En ocasiones, el estigma y la discriminación son la mayor barrera para la participación plena e igualitaria de las personas con discapacidad, incluido el acceso a los servicios de salud.

Según el Informe Mundial de Discapacidad de 2011, se evidencia que más de 1.000 millones de personas tiene algún tipo de discapacidad, que experimentan dificultades en el desarrollo de sus actividades diarias. “Las personas se enfrentan a un sinnúmero de dificultades como los son el acceso a la educación, al mercado laboral, a la atención en salud, además de los problemas de accesibilidad y discriminación presentes en cualquier sociedad”.

Para la Organización Mundial de la Salud “los modelos de discapacidad en un país determinado están influenciados por la tendencia de las enfermedades y por

factores ambientales y otros, como los accidentes de tránsito, los desastres naturales, los conflictos armados, la dieta y el abuso de sustancias” (Revista Digital Opinión y Salud, 2016).

En Colombia según Encuesta Nacional de Demografía y Salud (2015) que se realizó a nivel nacional, exponen que:

Revelan la persistencia de grandes disparidades en las condiciones de vida de la población colombiana, en su acceso a los bienes y a los servicios básicos y a los sistemas de educación y salud, desigualdades que operan en función de los estratos socio económicos de origen y en función de la localización territorial y que constituyen una fuente de discriminación y de obstáculos para el ejercicio del derecho al bienestar.

Según el último censo publicado del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) (2010) registra que en Colombia se tiene un total de 857.132 personas en condición de discapacidad, (Tabla 1) donde predomina las cifras en los estratos 1, 2 y 3 con un total de 808.318, lo que equivale al 94% de la población más afectada; esto, indica que las personas con mayor condición de vulnerabilidad se encuentran en discapacidad y, por lo tanto, con acceso limitados o nulos servicios de salud.

Tabla 1. Censo de la población con discapacidad, según el estrato de la vivienda en Colombia.

Población con registro para la localización y caracterización de las personas con discapacidad. Sexo, según estrato de la vivienda.

Total			
Estrato	Total	Hombres	Mujeres
Total	857,132	406,859	450,273
Estrato 1	382,707	187,737	194,97
Estrato 2	301,976	140,363	161,613
Estrato 3	123,635	53,421	70,214
Estrato 4	10,314	4,313	6,001
Estrato 5	1,905	868	1,037
Estrato 6	377	181	196
Sin Estrato	36,218	19,976	16,242

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2010).

Por otro lado, en el informe de la Encuesta Nacional de Demografía y Salud ENDS (2015), describen las características de las personas que reportaron los grados 1 y 2 de dificultad, es decir de las personas que enfrentan las mayores dificultades para el desempeño autónomo de sus actividades y requieren un mayor nivel de apoyo (Tabla 2). Los resultados indican que los mayores porcentajes se encuentra entre las mujeres que tienen mayor dificultad para ver (7.4%) y para mover el cuerpo, caminar, subir y bajar escaleras (2.6%) en comparación con los hombres. La zona donde más predomina la dificultad es en el área rural con un (2.6%) en comparación con el área urbana que tiene el (2.1%).

Tabla 2. . Porcentaje de la población de los hogares con grado de dificultad en Colombia

Porcentaje de la población de los hogares con grado de dificultad (1) y (2) en las actividades diarias, por tipo de dificultad, según características seleccionadas, Colombia 2015

Características	Oír la voz, los sonidos	Hablar, conversar	Ver de cerca, de lejos, alrededor	Mover el cuerpo, caminar, subir, bajar escaleras	Agarrar, mover objetos con las manos	Entender, recordar, tomar decisiones por sí misma	Comer, vestirse, bañarse por sí misma	Relacionarse, interactuar con los demás	Hacer las tareas diarias, son mostrar problemas cardiacos, respiratorios, renales	Alguna de las anteriores
Sexo										
Hombre	1,2	0,8	5,1	1,8	0,9	1,2	0,7	0,7	1,2	8,6
Mujer	1,1	0,7	7,4	2,6	1,1	1,0	0,7	0,6	1,3	11,0
Grupo Edad										
0--9	0,2	0,8	0,9	0,6	0,5	0,8	0,7	0,6	0,9	2,7
10--14	0,3	0,6	3,0	0,4	0,2	0,9	0,4	0,5	0,3	4,5
20--29	0,4	0,6	3,7	0,6	0,3	0,7	0,3	0,5	0,5	5,4
30--39	0,5	0,6	3,9	1,1	0,5	0,9	0,3	0,6	0,6	6,5
40--49	0,9	0,6	8,0	2,0	0,8	0,9	0,3	0,6	1,0	11,7
50--59	1,2	0,7	14,0	3,3	1,7	0,9	0,5	0,7	1,4	18,3
60--69	2,8	0,7	16,1	5,5	1,9	1,1	0,8	0,6	2,9	23,3
70--79	7,4	1,9	18,4	13,4	5,0	3,4	2,7	1,5	6,8	34,9
80+	17,2	4,6	27,7	28,3	11,2	11,9	12,4	6,6	14,8	53,1
Zona										
Urbana	1,1	0,7	6,7	2,1	0,9	1,1	0,7	0,7	1,3	10,0
Rural	1,4	0,9	5,0	2,6	1,1	1,2	0,7	0,7	1,3	9,0

Fuente: Encuesta Nacional de Demografía y Salud (2015).

Y este contexto de vulnerabilidad que se vive tanto en Colombia como en el mundo, establece los elementos vinculantes para el nacimiento de Fundafe, una institución que funciona desde hace más de 10 años y que se ha encargado de fabricar prótesis a personas que se encuentra con algún tipo de amputación de los miembros inferiores presentan dificultades en las actividades diarias. Dicha labor se realiza bajo el modelo de Rehabilitación Basada en Comunidad-RBC, el cual la Organización Mundial de Salud (2003) lo describe como:

Se centra en mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad y sus familias, atender sus necesidades básicas y velar por su inclusión y participación. La RBC comenzó a aplicarse a mediados del decenio de 1980, pero con el tiempo se ha convertido en una estrategia multisectorial que habilita a las personas con discapacidad para que puedan acceder a los servicios sociales, educativos, sanitarios y de empleo y beneficiarse de ellos. Se lleva a cabo mediante los esfuerzos combinados de las personas con discapacidad, sus familias, las organizaciones, las comunidades y los servicios gubernamentales y no gubernamentales pertinentes en materia sanitaria, social, educativa y formativa, entre otras esferas. (p.2)

Por lo tanto, es posible que las personas en condición de discapacidad accedan a las prótesis, gracias a los aportes financieros de los patrocinadores y aliados y de la recolección de chatarra por parte de los beneficiarios, la cual es la materia prima de sus propias prótesis.

2.2 Descripción del problema

Según la Cámara de Comercio de Bogotá, las Fundaciones están incluidas en el grupo conocido como “entidades sin ánimo de lucro” (ESAL) que se define según la actividad económica “se constituyen por la voluntad de asociación o creación de otras personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de los asociados, de terceras personas o de la comunidad y no persiguen el reparto de utilidades entre sus miembros” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2013).

Desde esta perspectiva, Fundafe, se constituyó con el fin de realizar una labor en beneficio de las personas en condición de discapacidad que han tenido dificultades para acceder a una prótesis de calidad y brindar acompañamiento al usuario y a su familia en el proceso de adaptación. En el tiempo que lleva cumpliendo sus funciones misionales, son muchos los avances y el reconocimiento por su labor.

Entre los procesos positivos que se vienen adelantando, se resalta la implementación de la Rehabilitación Basada en Comunidad (RBC), que se lleva a cabo acorde con lo que plantea la OMS “permite que las personas vivan una vida igualitaria. Dicho entorno debe crearse integrando a las personas discapacitadas, familias y a su entorno social en su proceso de rehabilitación” (Organización Mundial de la Salud, 2003) y proteger los derechos de las personas en condición de discapacidad.

Entre los aspectos por mejorar, se detectó una serie de dificultades en la organización que analizamos a partir de la metodología árbol de problemas, en la cual se hizo un análisis de la problemática del déficit de prácticas de responsabilidad social, analizando tres causas directas, gobernanza, participación y desarrollo de la comunidad y responsabilidad ambiental que hacen parte de las materias fundamentales de la norma ISO 26000 (2010) de responsabilidad social, y las causas indirectas, que son el reflejo de la débil gestión de las prácticas de Responsabilidad Social y la vinculación al desarrollo sostenible. De igual forma, se realizó el análisis de los efectos, consecuencias e impactos producidos por el problema, lo cual dificulta el fortalecimiento de los vínculos con los diferentes grupos de interés e impide un mayor reconocimiento en el entorno local, departamental y nacional. (Ver anexo 1).

Estas falencias no permiten la vinculación de la organización al desarrollo sostenible, afectando el crecimiento e incidiendo en la sostenibilidad de la organización, la sociedad en su conjunto y del planeta.

La primera causa identificada es la gobernanza, debido a que al no tener un direccionamiento estratégico que lleve implícita la responsabilidad social y carecer de una junta directiva, no permita la toma de decisiones objetiva, control de recursos disponibles y principios corporativos. En estas condiciones, los elementos del desarrollo sostenible y los ODS quedan al margen, situación que pone en riesgo la pertinencia y permanencia de la organización en el contexto actual. Al fortalecer la gobernanza, como aspecto fundamental de la Responsabilidad Social, se abren posibilidades para articular la organización con los ODS y con el entorno, garantizando también su sostenibilidad.

En relación con la participación activa y el desarrollo de la comunidad que se establece en el entorno donde funciona Fundafe, se evidencia la necesidad de fortalecerse, como lo orienta la ISO 26000 (2010) en donde este aspecto es fundamental para el fortalecimiento institucional, porque "son las organizaciones que se involucran de manera respetuosa con la comunidad y sus instituciones, reflejan valores democráticos y cívicos y los fortalecen". Para que "una organización sea sostenible, debe interactuar con las comunidades, con el fin de que tengan participación dentro de las decisiones que se toman al interior y que los afecta directamente, así como contribuir con el desarrollo de la comunidad" (ISO 26000, 2010).

Así, dos de los principales aspectos que requieren fortalecerse en esta segunda causa tiene que ver, por un lado, con una mayor participación de los grupos de interés en las actividades de recolección de chatarra, campañas de sensibilización de cambio climático, talleres psicosociales, etc., así como el aumento y cualificación de programas de desarrollo para los beneficiarios a nivel médico y psicológico; y, por otro lado, con la organización y consolidación del programa de voluntariado.

Por otra parte, en lo que hace referencia a responsabilidad ambiental, relacionada tanto con la Responsabilidad Social como el Desarrollo Sostenible, el análisis del árbol de problemas permite reconocer que en Fundafe este aspecto requiere estructurarse. Al respecto, la ISO 26000 (2010) la define como

Es la disposición de una organización para incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y ser responsable de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente. Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuye al desarrollo sostenible y cumple con las leyes aplicables”

Si bien en Fundafe se reconocen prácticas ambientales como el reciclaje, a través de la recolección de chatarra, también se identifican falencias en la utilización de insumos contaminantes y escasas prácticas de salud ocupacional y seguridad industrial, que afectan directamente a los operarios.

Finalmente, se detecta la necesidad de mejorar la gestión de las dimensiones de la Responsabilidad Social, para así promover la participación de financiadores

estratégicos potenciales, que puedan generar mayor cobertura de prótesis a personas en condición de discapacidad física y vulnerabilidad, lo que contribuirá al logro de aquellos objetivos de desarrollo sostenible a los cuales aplique estos tipos de acciones. Así mismo estará en concordancia con los compromisos establecidos por Colombia ante la Asamblea de las Naciones Unidas frente a la Agenda 2030.

2.3 Modelo de análisis

2.3.1 Pregunta inicial

¿Cómo se puede lograr aportes significativos al Desarrollo Sostenible, a través del fortalecimiento de la responsabilidad social en Fundafe?

2.3.2 Hipótesis Supuesto

Al mejorar el desempeño de las dimensiones de la responsabilidad social en Fundafe y fortalecer la gestión mediante un plan estratégico estructurado integralmente, se aportará significativamente al desarrollo sostenible y se impactará a un mayor número de beneficiarios en condición de discapacidad física y de bajos recursos.

2.3.3 Categorías de análisis

Las categorías de análisis se determinaron a partir del análisis de las causas y efectos de la problemática principal detectada con el árbol de problemas. En este ejercicio, se logró reconocer dos grandes categorías: responsabilidad social y

desarrollo sostenible. Cada una de ellas se analiza desde sus dimensiones, ajustadas a las necesidades de la organización.

Desde la responsabilidad social Porter y Kramer (2011) proponen que para tener una gestión de la responsabilidad social “la solución está en el principio del valor compartido, que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos”. (p.3) De esta forma, este enfoque de responsabilidad social estratégico, llevaría a la organización a pensar en los beneficios en relación con los costos, lo cual influiría positivamente en la rentabilidad económica y crearía valor compartido (económico y social) con los diferentes grupos de interés, en una relación Win-Win (ganar – ganar). En este marco, la Responsabilidad Social o RS nace como respuesta de las organizaciones a los diversos retos que plantea la sostenibilidad. Entendiendo la sostenibilidad no sólo desde un punto de vista

En relación con el desarrollo sostenible, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030 de las Naciones Unidas, ha realizado una amplia inclusión de objetivos sociales y abren una oportunidad de implementar dicha dimensión social, pero es necesario la interrelación con los objetivos medioambientales para superar las contradicciones que algunas de las metas presentan entre sí. Por ello, López, Arriaga y Pardo (2017) exponen la dimensión social del concepto de desarrollo sostenible: ¿La eterna olvidada? un análisis del ámbito social y la inclusión en el marco de la sostenibilidad, “La escasa relevancia de los conflictos sociales, es consecuencia del rumbo que ha tomado la discusión en la literatura en torno a la sostenibilidad. En

consecuencia, la dimensión social del desarrollo sostenible, ha experimentado un avance, pero sigue con importantes carencias teóricas y empíricas". (p.44) De allí que, parte las necesidades que las organizaciones sociales como lo es Fundafe, tengan dentro del desarrollo de las actividades e interrelaciones entre los tres componentes del desarrollo sostenible (social, económico y ambiental) para que se fortalezca la construcción social y mejorar la calidad de vida.

3. Justificación

Esta investigación desde la Gerencia Social, es un aspecto fundamental en las organizaciones sociales, porque busca el equilibrio entre el desarrollo social, económico y ambiental, por lo tanto, permite una visión integral enfocadas al desarrollo sostenible e incide en el planteamiento de estrategias innovadoras que aporte a la construcción del tejido social y políticas públicas. Del mismo modo, para los gerentes sociales, es una oportunidad para ampliar el conocimiento y las destrezas en el diseño de programas sociales y vincularlos a los objetivos de desarrollo sostenible con una gestión efectiva de las prácticas de responsabilidad social, desde cualquier ámbito, con el fin, de lograr la transformación del entorno.

Para la organización Fundafe, es de gran importancia esta investigación, dado que, el trabajo que realiza con personas en condición de discapacidad tiene gran impacto en Colombia, pero se encuentra limitado dadas las condiciones actuales de la misma, por ello, es necesario que tenga una vinculación con el desarrollo sostenible desde las prácticas de responsabilidad social que desarrollan para tener un mayor crecimiento y por lo tanto, mayor inclusión social y cobertura a la población en discapacidad en Colombia; para esto, la herramienta de la gerencia social de planeación estratégica, les ayudará a comprender la situación general de la organización e identificar las oportunidades de mejora, para luego implementar la propuesta de esta investigación y con ello, seguir mejorando la calidad de vida de las personas en condición de vulnerabilidad.

Finalmente, el estudio de este problema, puede ayudar a los directivos y trabajadores de las organizaciones, a concientizarse frente a la vinculación entre responsabilidad social y la sostenibilidad, permitiéndoles cumplir de manera más eficaz los objetivos estratégicos y convertirse en referente para otras instituciones.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Fortalecer desde la Gerencia Social las acciones de Responsabilidad social de Fundafe, con el fin de promover su vinculación a los lineamientos del Desarrollo Sostenible de la agenda 2030 de la ONU y con ello, mejorar su acceso a financiadores estratégicos potenciales

4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar prácticas de responsabilidad social de Fundafe que permitan comprender las acciones que se implementan al interior de la organización.
- Desarrollar una herramienta de evaluación de la RS a partir de la guía de la normatividad ISO 26000 y Desarrollo Sostenible.
- Proponer una estrategia orientada al mejoramiento de las prácticas de responsabilidad social por medio de la planeación estratégica.

5. Diseño Metodológico

5.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptivo por lo que “permite detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Hernández, 2006, p. 92), permitiéndole al investigador recoger información sobre el objeto de estudio, así que, el investigador observa, describe lo observado, pero no “pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, el objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernández, 2006, p. 92).

5.2 Enfoque de Investigación

Con la presente investigación se comprendió cómo se articula las prácticas de responsabilidad social con el desarrollo sostenible, desde las visiones de los diferentes grupos de interés, tales como, líder social, beneficiarios, patrocinadores y aliados. Por ello, se seleccionó el enfoque cualitativo que de acuerdo con Punch (citado por Hernández, 2006) cuyo propósito es “examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados”. (p.368)

5.3 Método de acercarse al objeto de estudio

La investigación cualitativa es inductiva, dado que, como lo explican Quecedo & Castaño (2002) “los investigadores comprenden y desarrollan conceptos partiendo de pautas de los datos, y no recogiendo datos para evaluar hipótesis o teorías preconcebidas, siguen un diseño de investigación flexible y comienzan un estudio con interrogantes vagamente formulados”. (p.12)

Goetz y LeCompte (1988) refieren que la investigación inductiva cualitativa, inicia con “la recogida de datos, mediante la observación empírica” en este caso es directa, “y a continuación construye, a partir de las relaciones descubiertas, sus categorías y proposiciones teóricas” (p.10) que facilitaron obtener la información la información necesario como insumo para plantear una propuesta de mejoramiento.

5.4 Pertinencia del diseño

El método es estudio de caso, la cual es una metodología adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren, es pertinente porque permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable, de igual forma, permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen (Chetty, 1996).

6. Estado del Arte

El Estado del Arte de esta investigación se propone analizar de manera documental, lo que se ha trabajado en torno a la gestión de la responsabilidad social y la vinculación al desarrollo sostenible. A partir de ello, se contempla tener en cuenta tres puntos de referencia: local, nacional e internacional, para tener mejor alcance de la investigación, de igual manera, se unifica con los tres objetivos específicos planteados.

En este sentido, desde las propuestas locales está la investigación adelantada por Jiménez y Márquez (2009) *La gerencia social aplicada al proceso de gestión de la Federación de Juntas de Acción Comunal*, que se desarrolló desde el método descriptivo se plantea que la gerencia social asume la gestión para lograr un acercamiento a las esferas de lo social, que permita el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades y el progreso de la sociedad. Para ello, propone la intervención a las comunidades locales como unidad básica de organización comunitaria y reconoce que un problema central radica en la ausencia de garantías en la gestión de estas organizaciones, además de una falta de liderazgo y una carencia en la formación elemental de quienes asumen tal liderazgo, sobre todo en las disciplinas relacionadas con la administración de una organización. Allí radican los inconvenientes más importantes en la planeación y ejecución de sus proyectos. Esto conlleva a un ejercicio puramente instrumental, que responde a las necesidades inmediatas de la comunidad, cuyas prácticas adolecen de referentes conceptuales sólidos sobre la organización.

Por ello, la investigación se vuelca al reconocimiento de la importancia de la participación ciudadana y propone un acompañamiento de intervención para identificar los limitantes y la formulación de planes de mejoramiento desde un enfoque social y participativo, donde la gerencia social cumple un papel fundamental, como estrategia de gestión que se identifica con el propósito de este tipo de organizaciones y con el trabajo social y comunitario. En ese proceso, se ofrecen unas herramientas o instrumentos operativos que permiten alcanzar prácticas de gestión más eficientes.

Esta investigación logró identificar que hay desconocimiento de estrategias de gestión administrativa para optimizar la planeación, ejecución e impacto de las iniciativas populares adelantadas desde las organizaciones comunitarias, por lo que propone un seguimiento continuo a estos procesos, con el fin de garantizar su sostenibilidad y privilegiar la participación de la ciudadanía, en la perspectiva de enfoques de la gestión. Todo esto se lleva a cabo en un ambiente cogestor que viabilice las decisiones colectivas. Para ello, propone la gerencia educativa como estrategia que facilita la aplicación del principio de participación democrática dentro de una comunidad.

Por último, la investigación recomienda promover la formación de líderes comunales en los mecanismos efectivos de participación colegiada y en la toma de decisiones de orden comunal, para fortalecer el trabajo y los aportes de los grupos de base en los proyectos sociales. Además, revisar permanentemente las prácticas de gestión para fortalecer aquellas que favorecen el desarrollo de la comunidad y detectar a tiempo aquellos indicadores de riesgo para ser corregidos mediante la formulación de

planes de mejoramiento. Y desarrollar una herramienta de evaluación de la RSE a partir de la guía de la normatividad ISO 2600 y Desarrollo Sostenible.

Otra investigación, realizada por Torres & Niño, (2010) *Las empresas del tercer sector, en especial las ONG, y su relación con la responsabilidad social. Caso práctico*, en la que planteaban como objetivo encontrar a través de la práctica elementos que puedan determinar si una ONG puede ser socialmente responsable o no, para ella realizaron una investigación de tipo cuantitativo de caso único con la Corporación Horizontes Colombianos, en el que llegaron a la conclusión que a pesar de tener aspecto de las RS, no podría considerarse una organización con buenas prácticas de responsabilidad social, lo cual podría estar asociado a ser una organización pequeña y con poco tiempo de constitución.

Una investigación realizada por Torres (2013) *Construyendo región a través de la responsabilidad social : tres casos exitosos del valle y el cauca*, tenía como objetivo “identificar los factores de creación de valor compartido que se ha generado en tres casos implementados en el sector social, educativo y de salud en el Valle y Cauca”, en el que a partir del análisis de las prácticas de responsabilidad social , de la Corporación Vallenpaz, Fundación Trascender y Fundación Colgate Palmolive, todas estas entidades sin ánimo de lucro, se llega a la conclusión que todas estas organizaciones, han incluido en su actividad económica y social el valor compartido, como principal base para tener una gestión responsable en sus diferentes misiones y con el fin de generar valor compartido para la Fundación y para la sociedad, extendiendo así las fronteras de conocimiento y desarrollo sostenible de las mismas.

En la investigación realizada Aristizabal (s.f.) *La responsabilidad social en las prácticas sostenibles de los almacenes de grandes superficies éxito de la ciudad de Manizales*, cuyo objetivo fue “Develar la Responsabilidad Social que subyace en las prácticas de los almacenes de grandes superficies ÉXITO de la ciudad de Manizales”, teniendo en cuenta los desequilibrios económicos y sociales que existen en el mundo y que muchos no han dimensionado se hace necesaria la búsqueda de soluciones para mitigar la situación, por ello el sector empresarial tiene una incidencia bastante importante en el aspecto, de contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las personas.

Por ello, mediante la responsabilidad social, las empresas deben desarrollar acciones que impacten la sociedad y el medio ambiente de manera positiva. El gran reto es generar prácticas sostenibles que mejoren la situación actual de las comunidades y sociedad, dado que muchas organizaciones generar impactos negativos que van en contravía de la planeación estratégica y por afectando el desarrollo sostenible.

El Trabajo de Grado de Fernández (2017) titulado *Análisis de la incorporación de los objetivos de desarrollo sostenible 2016–2030*, caso de estudio plan de desarrollo del municipio de Soacha 2016-2019, que se convierte en un referente para analizar cómo se incorporan los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), en el plan de desarrollo municipal del periodo 2016 – 2019, que permitirá asumir algunos de sus elementos para ser replicado al caso de Fundafe. La autora parte de identificar las

variables desatendidas en el plan de este periodo y que permitan generar una propuesta para priorizarlas en futuros planes de desarrollo del municipio.

El estudio tiene en cuenta herramientas de la planeación, las dimensiones del desarrollo sostenible, acorde con las características y necesidades de la región, de manera que promueva cambios favorables y estrategias para mejorar el entorno, tendiente a mitigar impactos ambientales y dar alcance a las expectativas de desarrollo sostenible.

Como conclusiones y recomendaciones, se logran identificar incoherencias en el planteamiento de acciones frente a la ejecución y falta de continuidad en los programas de gobierno; insolvencia económica, a causa de las incongruencias en la planeación y planteamiento de programas; y falta de claridad en la administración municipal para responder a la progresiva y compleja realidad local, en relación con los ODS.

En la investigación realizada por Escobar & Escobar (2017) *Diagnóstico y capacitación a entidades sin ánimo de lucro. Provincia del Sumapaz, Colombia*, se determinó la situación real de las entidades sin ánimo de lucro y así definir las estrategias para solucionar problemas identificados; esta investigación utilizó un investigación descriptiva que “utilizó la técnica de muestreo probabilístico determinando la población objeto de estudio conformada por 50 líderes y/o representantes legales de estas organizaciones, quienes brindaron la información requerida, la información se analizó usando la matriz FLOR ponderando factores positivos de la organización (fortalezas, logros, oportunidades y retos). La matriz perfil de capacidad interna (PCI) valoró fortalezas y debilidades de la organización. La matriz perfil de oportunidades y

amenazas en el medio (POAM) estudió factores externos generadores de impacto en la organización”. Los resultados arrojaron que las organizaciones sin ánimo de lucro, presentan limitaciones como: carencia en procesos de liderazgo gerencial; deficiencia de indicadores de gestión empresarial; ausencia de indicadores de eficiencia; baja aceptación de respuesta al cambio, y limitada innovación tecnológica y disponibilidad de software, equipos y maquinaria y difícil acceso a créditos y concluye que el diagnóstico realizado a entidades sin ánimo de lucro identificó que el problema central es la carencia de liderazgo gerencial de los representantes legales, principalmente por la falta de conocimientos en áreas y temas organizacionales, que son indispensables para su buen funcionamiento.

En el ámbito nacional, están los aportes dados en el artículo *La historia se repite: una visión del desarrollo y del desarrollo sostenible*, de Sabogal, & Hurtado (2009) como fruto de la investigación Evaluación de la contribución del Protocolo de Kioto al Desarrollo Sostenible, los autores parten de mostrar cómo el concepto de desarrollo ha evolucionado bajo los cánones de lo económicamente correcto, siguiendo recorridos conceptuales de teóricos latinoamericanos colombianos.

Esta investigación aporta en la precisión del concepto desarrollo sostenible, especialmente en cuanto a la validez de los fundamentos sobre los que se despliega su acción. La propuesta busca que se aborde el desarrollo sostenible en estrecha relación con lo que ocurre con el ambiente e involucra el papel jugado por las propuestas latinoamericanas y colombianas, para mostrar las relaciones e interdependencias presentes en el avance del debate del desarrollo sostenible y del ambiente, donde hay

acciones y comprensiones recíprocas. En conclusión, reconocen la dominancia de conceptos economicistas que alejan la aplicación de estos conceptos los contextos reales, por lo que reconocen que es urgente la búsqueda de alternativas que respondan a las necesidades específicas de cada localidad y región.

En este sentido, la investigación de Sabogal, & Hurtado (2009) es un llamado a revisar las posturas conceptuales sin desligarse de su contenido contextual y específico, de manera que cada aproximación pueda aplicarse y explicarse desde el entorno donde se desarrolla, que para este caso tiene que ver con el municipio de Tabio y, específicamente con la Fundación Fundafe.

En la investigación adelantada en la Universidad Militar Nueva Granada, por Vergara & Ortiz (2015) de la cual da cuenta el artículo: *Desarrollo sostenible: enfoques desde las ciencias económicas*, los investigadores analizan la diversidad conceptual que se atribuye al desarrollo sostenible y se centran en relacionar algunos elementos clave, así como los diferentes puntos del desarrollo sostenible, desde la perspectiva de la economía como ciencia social

Su propuesta amplía el abanico de posibilidades de comprender los conceptos de desarrollo y desarrollo sostenible, los que proponen dejar de concebir de manera lineal, atados a términos como riqueza, poder, progreso, prosperidad o crecimiento, para permitir ahondar en su diversidad y plurisemia, para comprenderse desde una concepción integral, lo mismo que establecer las múltiples formas de relación, integración y aplicación de estos conceptos.

Para la presente investigación, esta perspectiva permite abrirse a la posibilidad de encontrar nuevas aplicaciones y explicaciones del desarrollo sostenible, más allá de las definiciones establecidas y establecer nuevas relaciones entre los conceptos de medio ambiente y desarrollo. También abre la perspectiva de las distintas posturas, desde las más radicales de la economía ecológica y desde la ecología en sí misma, hasta aquellas que abordan los elementos ecológicos que, como sistema, envuelve el funcionamiento del mismo subsistema socioeconómico, con acciones que realmente inciden el re-vertimiento de procesos de contaminación y de agotamiento de los recursos naturales en un contexto global.

Así mismo, la investigación adelantada por Uribe, Vargas & Merchán (2017) cuyo artículo titulan: La responsabilidad social y la sostenibilidad, criterios habilitantes en la gerencia de proyectos, propone criterios “habilitantes” para la toma de decisiones frente a la utilización de metodologías, métodos y estándares que, desde la perspectiva de la gerencia de proyectos, permitan comprender la RS. La investigación se hizo desde la perspectiva exploratoria, descriptiva y propositiva, desde la revisión documental.

A partir del análisis de las fuentes encontradas, los investigadores reconocen la RS como uno de los criterios habilitantes y que permite que se pueda contar con una empresa sostenible, es decir una empresa que genera valor económico, ambiental y social a mediano y largo plazo, contribuyendo al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general. Así, recomiendan que toda empresa que tenga como propósito perdurar en el tiempo y ser sustentable, debe incluir la RS en todas sus actividades que se llevan a cabo y que

estas deben ser intencionadas, evitando que se conviertan en actividades complementarias, frecuentemente desarticuladas.

En este sentido, sus aportes para la presente investigación permiten que al abordar este concepto y práctica desde la entidad sobre la que se investiga se tenga en cuenta que la RS es el centro de la actuación empresarial en los contextos actuales, donde las exigencias locales, nacionales e internacionales así lo recomiendan y exigen, en especial con aplicaciones de metodologías y prácticas de la responsabilidad social y de la sostenibilidad.

Para Chavarro (2017) es importante reconocer el sentido y recorrido de los ODS, lo cual plantean en el artículo: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia y el aporte de la ciencia, la tecnología y la innovación. Para ellos, los ODS son una serie de 17 grandes propósitos sociales, económicos y medioambientales para mejorar las condiciones de vida en el mundo.

En este marco, los esfuerzos de los países tienden a lograr su cumplimiento, lo que exige la coordinación de acciones conjuntas entre organizaciones públicas, empresas, sociedad civil y academia, donde la ciencia, la tecnología y la innovación tienen un papel fundamental. Se trata de buscar una dinámica sistémica que posibilite el avance en el cumplimiento de todos los objetivos. Por ello, hacen énfasis en abandonar la idea simplista que, si se avanza en uno de los 17 objetivos, con ello se jalona el avance en los demás.

Chavarro (2017) llama la atención al respecto, es que el avance en uno de los objetivos puede significar detrimento en el avance de los demás. Y este es un aspecto clave al momento de abordar los ODS en la perspectiva de Fundafe e implica asumir una perspectiva sistémica que reconozca el valor y la importancia de aquellos objetivos que tienen relación con la misionalidad de la Fundación, sin detrimento o desconocimiento de los demás.

Y en el ámbito internacional, de acuerdo con la obra de Núñez (2003) *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*, publicada por la Cepal y la Sociedad Alemana de Cooperación, la definición de responsabilidad social ha estado vinculada al desarrollo de las actividades de las empresas, asumiendo la responsabilidad de los impactos que genera, creando con ello valor para sus accionistas y la sociedad a través del empleo de buenas prácticas.

Sin embargo, en tiempos más recientes este concepto ha asumido nuevas perspectivas de comprensión y de actuación, en función de mejorar la calidad de vida, prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y respeto hacia los actores involucrados y referidas a la administración de un negocio que cumpla y sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la empresa frente a una sociedad.

En esta nueva forma de abordar la RS, busca definir un comportamiento empresarial social y ambientalmente responsable más amplio, dadas las condiciones del mundo actual que han llevado a las empresas a comprenderse en el contexto de

una economía global, no sólo como un fenómeno comercial o financiero, sino con dimensiones de transformación social de mayor alcance.

Por ello, al abordar estos conceptos en la perspectiva investigativa desde la Fundación Fundafe, dentro de un marco de desarrollo sostenible, se define desde una mayor 'solidaridad' y visión ética que permita atender temas emergentes con alto impacto social tales como, la protección del medio ambiente, las nuevas tecnologías de información, la innovación y transferencia tecnológica, y los derechos de propiedad intelectual, entre otros. También permite definir el papel que hoy cumple una organización como esta en la sociedad, que trasciende el mero interés económico, lo que significa asumir los impactos generados por sus cadenas de valor.

En el artículo de Bebbington (citado por Zorro, 2007) *El reto del papel de la sociedad civil en el desarrollo*, fruto de la investigación adelantada en la Escuela de Medio Ambiente y Desarrollo de la Universidad de Manchester se plantea la necesidad de profundizar en estudios interdisciplinarios de desarrollo, a partir de una reflexión sobre el papel de la sociedad civil en los procesos que permiten consolidarlo.

La reflexión sobre el papel de la sociedad civil en el desarrollo permite considerar distintas opciones conceptuales y analíticas para pensar las relaciones entre estos dos componentes de una misma realidad. De esta manera, su abordaje permite reconocer que a partir de los debates públicos y las ideas dominantes en cuanto al desarrollo influye en el accionar y el espacio de maniobra de las organizaciones de la sociedad civil. Que de acuerdo con la manera como se conciben estas dos, así será su forma de actuación y organización.

Como la perspectiva de desarrollo se ha dado desde la hegemonía ideológica, política y económica, ha faltado mayor apropiación del mismo por la sociedad civil y ello ha impedido que se logre un auténtico desarrollo sostenible. Estos elementos son claves a la hora de abordar estos conceptos y sus relaciones en la presente investigación, teniendo especial cuidado en reconocer las cargas ideológicas, políticas y económicas que estas tienen y así evitar sesgos al momento de definir las, aplicarlas o promoverlas.

En el artículo Responsabilidad social: Hacia un futuro sostenible. Área de investigación: Ética y organizaciones Soto (2011) se parte de reconocer el cambio que ha tenido en los últimos tiempos la manera de comprender la función social de las empresas y su relación con la sociedad, en especial con los consumidores de sus productos. Con ello, el autor da un lugar preponderante a Responsabilidad social (RS) y analiza dos casos de empresas en Chile, que han aplicado estrategias en este campo, para plantear que las empresas cada vez más deben hacerse responsables de los efectos de sus decisiones en el entorno ambiental y social, dadas sus condiciones de articulación con el entramado social, donde están conformadas por individuos que se unen en grupos con distintos intereses, muchas veces encontrados.

Como conclusión plantea que hay beneficios sociales y económicos con la aplicación de las estrategias de gestión de la RS, porque mejora la competitividad y crean ventajas sociales para la comunidad y el medio ambiente. Sin embargo, el autor considera indispensable fortalecer la ética, el desarrollo sustentable y los valores sociales, más allá de acciones de caridad y filantropía; también, superar el exceso de

normas y procedimientos, con exceso de documentación y formalidad, que hacen más complejo, rígido y lento el sistema de gestión de la organización. Por último, pasar de la retórica a acciones y resultados para la sociedad y el ambiente, que vayan más allá de crear una imagen de la organización sólo para mejorar la obtención de utilidades.

Estos elementos son fundamentales en el abordaje de la RS en Fundafe, especialmente en su compromiso por asumir su responsabilidad en la preservación del medio ambiente y el desarrollo social de las comunidades a las que brinda sus aportes y de la que obtiene sus beneficios. Los tres llamados de atención también generan alertas para el análisis de las condiciones de la Fundación orientadas a la consecución de recursos y a la generación de acciones coordinadas a favor del desarrollo de las personas, de la sociedad y del ambiente.

En el contexto mexicano, la investigación de Romo, (2016) cuya publicación se denomina Responsabilidad social y su evolución en México, inicia definiendo el sentido que tiene la RS, como una nueva forma de hacer negocios, enmarcada en la sustentabilidad económica, social y ecológica, y como parte del potencial innovador para el desarrollo sostenible de las empresas, porque favorece la competitividad, fomenta la creación de empleo, el incremento económico y la permanencia en el mercado.

Así, las empresas que asumen el compromiso auténtico con la RS se hacen socialmente responsables y desarrollan técnicas sustentables en la producción y el uso de los recursos naturales, cuyo reconocimiento en el entorno se da porque contribuyen eficazmente al desarrollo social, ambiental sostenible y económicamente viable.

Esta forma de comprender la RS y su impacto en la organización aporta a la presente investigación una perspectiva de aplicación a Fundafe, para que sus actividades sean rentables y pueda aportar o compartir valor para todos los grupos con quienes se relaciona. Por ello, la palabra ética se considerará como principal valor, para que cada vez sus resultados tengan que ver con su proyección y permanencia, además de una buena imagen y alta competitividad.

En el artículo *Perú: camino al primer mundo* De la Torre (2016) fruto de una ponencia presentada en Perú, en el marco del 1er Foro de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Universitaria, se analizan algunos de los aspectos que han permitido que Perú sea uno de los países que ha alcanzado niveles impresionantes en reducción de la pobreza. El aspecto fundamental y sobre el que giras gran parte de la argumentación en este caso la responsabilidad social y responsabilidad ambiental.

Para que este aspecto haya alcanzado este nivel de protagonismo, De la Torre (2016) plantea el papel de las empresas y remite a Newman, para definir los alcances de una empresa socialmente responsable, que ayuda en temas sociales. Así este intangible se exhibe al consumidor para la toma de decisión de compra, lo que ha permitido una dinámica particular en el mercado peruano, logrando mayores niveles de consumo y mejores resultados en inversión social por parte de las empresas.

Y de cara a la responsabilidad ambiental. Las empresas también han hecho importantes aportes en la dinámica de mejora dado que han comprendido que se puede tener buena aceptación, pero si la huella de carbono es menor, el consumidor va

a preferirla. Y esto también promueve e incentiva un consumo responsable y un compromiso social por el medio ambiente.

Estos hallazgos son fundamentales para justificar los dos aspectos en los que la presente investigación tiene sustentar su propuesta, la RS y los ODS, en clave de compromiso y responsabilidad ambiental. También permite sustentar los aportes que se hagan a Fundafe, desde la propuesta de cambios necesarios en perspectiva de los valores de las personas como eje de toda su actuación.

Morán, Rodríguez, Torres, Aguilar y Villalta (2016) en la investigación *Stakeholders, Responsabilidad Social en Ecuador*, exponen la importancia de la responsabilidad social (RSE) en el involucramiento y el compromiso de la empresa hacia los diferentes grupos de interés que interactúan y el impacto en dimensiones sociales, económicas y ambientales, logrando así la vinculación al desarrollo sostenible.

En el desarrollo de la investigación citan las investigaciones realizadas por Fundación AVINA & Korin (2011) y Alonso (2006) con el apoyo de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), que sirven de fuente para realizar un análisis comparativo de la situación actual en materia de RS de Chile, Colombia y Ecuador canalizando el primer objetivo del estudio.

En este artículo se ha presentado los avances y retrocesos en materia de RS de forma regional en Latinoamérica y específico en Ecuador observando que hay una profunda vinculación entre la organización y los Stakeholders como generador es

del desarrollo económico, social y ambiental permitiendo mejorar sus estilos de vida y construyendo a una sociedad saludable y de progreso. Sobre la base de los estudios efectuados podemos determinar que el éxito de una organización es proporcional a su actuación y preocupación por su gente, su comunidad, su cadena de valor en general y su ecosistema sin dejar en segundo plano; la finalidad económica de prosperidad, crecimiento y rentabilidad que toda empresa busca.

La ponencia de Jáuregui (2017) *Experiencia de responsabilidad social universitaria*, enfatiza en la importancia de contar con un modelo apropiado de responsabilidad social, en su caso, ajustado al contexto universitario. Esta propuesta se basa en la centralidad de sus actividades y proyectos en las personas, con programas de responsabilidad social. En este proceso se reconoce que la clave está en el reconocimiento de la investigación que permite mejorar la comprensión y aplicación constante sobre las dinámicas y el impacto de las corporaciones en la creación de valor social, ambiental y económico sostenible.

Con este fundamento, la Universidad que representa la autora ha logrado ser conocida como la mejor en Latinoamérica, por su tema innovador y por su trayectoria. Pero lo más importante es el compromiso con el trabajo en responsabilidad social, lo que constituye un pilar fundamental y un elemento central que ha permitido consolidar su crecimiento, ya que responde a la preocupación social de hoy.

La propuesta como modelo de eficiencia, efectividad y eficacia de la RS en el ámbito universitario, permite que en la presente investigación se reconozca la preponderancia de este aspecto. Además, que pueda articularse con la perspectiva

misional de Fundafe, en la asunción de técnicas y herramientas de gestión y comunicación asertiva, desde el marco de la RS, de manera que se logre institucionalizar el concepto de responsabilidad social en las prácticas de gestión diaria.

Otra ponencia, de Alfaro (2017) denominada *Una experiencia en formación de Ciudadanía Ambiental para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*, se basa en las prácticas adelantadas al respecto en la Pontificia Universidad Católica del Perú, con miras a formar ciudadanos y ciudadanas ambientales con perspectivas de sostenibilidad. En este caso, la autora plantea que asumir la sostenibilidad como parte de la responsabilidad social universitaria implica aceptar los ODS, desde una perspectiva compleja y sistémica, donde tienen cabida problemáticas como la lucha contra la pobreza, el hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, acceso al agua y al saneamiento, la posibilidad de acceder a energía diversificada con la prioridad en energía limpia.

Todos estos retos implican una mirada amplia de la sostenibilidad, más allá de las implicaciones hasta ahora mencionadas y se convierten en un reto político y social frente a otra serie de asuntos como los derechos laborales, el crecimiento económico, la innovación y la infraestructura; reducir las desigualdades; planificar las ciudades; plantear la producción y el consumo desde la responsabilidad; ser responsables de los ecosistemas marinos, terrestres, forestales; plantear acciones globales a favor del clima y alianzas.

También es un llamado para que en esta propuesta de investigación al hablar de la RS y de los ODS se pueda hacer un acercamiento con mayor profundidad, en el

entendido que todos estos elementos configuran un sistema interconectado, donde la responsabilidad social y los mencionados objetivos están articulados. En ese sentido, es importante saber ubicar el lugar de Fundafe en esa red interrelacionada y cuáles son sus aportes a un contexto como el actual de cambio climático, con una brecha entre el ser humano y el ecosistema, y donde es fundamental redefinir el bienestar y hacia dónde ir para lograr la prosperidad.

Por su parte, la propuesta de Zamudio (2017) *Una mirada a la sostenibilidad hoy*, brinda elementos para comprender el concepto, el sentido y el alcance de la sostenibilidad, que relaciona con “responsabilidad social y/o medio ambiental”, en cuyo centro de actuación la autora ubica a las empresas, comprendidas desde una perspectiva integral, lo que implica que todas sus acciones, desde su propuesta misional, han de estar enfocadas a este aspecto.

Aquí, más que promover una propuesta de RS que permita el mejoramiento de la imagen organizacional y obtener mayores réditos en sus actuaciones, se trata de invitar y encausar a la empresa a recuperar su horizonte de sentido como parte de una sociedad y que está al servicio de la humanidad, con valores, por lo que su deber ser es hacer simplemente lo correcto: respetar a las personas, ser transparentes, cuidar el lugar en donde vivimos y colaborar con los más necesitados.

Este aspecto de volver sobre el sentido originario de la empresa como promotora de desarrollos y como elemento fundamental en el mejoramiento de las condiciones de vida de la humanidad, en su actuación correcta, permite abordar en esta investigación cómo es la relación de la organización Fundafe con sus colaboradores, cómo interactúa

con las comunidades de su entorno, qué tan amigable es con el medio ambiente, demostrándolo a través de su consumo de energía, agua, emisiones, entre otros.

De acuerdo con Kowszyk, Castro, Maher y Guidolin (2019) en su informe de investigación: Responsabilidad social y Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Unión Europea, América Latina y el Caribe, cuyo objetivo es promover una inclusión económica más amplia y posicionar la Responsabilidad social (RS), como un tema central en el diálogo birregional entre la Unión Europea, América Latina y el Caribe. Para ello, analizaron documentos de avances en el cumplimiento de acuerdos internacionales para el avance sostenido en las políticas públicas que abordan los temas de la sostenibilidad en las organizaciones y, en especial, en el sector empresarial.

La propuesta final llevó a generar acciones concretas que permitieran plasmar los resultados en distintos programas y políticas, con el fin de incentivar a las empresas a avanzar hacia la integración de la RS en sus modelos de negocio. Como aspecto a resaltar es que, en América Latina, los países que más han avanzado en el desarrollo de políticas públicas sobre sostenibilidad son: Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Costa Rica.

Este aspecto es fundamental, que se continúe en esta dinámica y que las pequeñas y medianas organizaciones logren articularse en este tipo de procesos, dados los resultados favorables que estas buenas prácticas van generando en el continente y en el país. Con lo anterior, es prioritario asumir estos elementos como parte de la propuesta que se haga a Fundafe, fruto de la presente investigación.

7. Elaboración de instrumentos de recolección de información

En la indagación cualitativa, Hernández (2006) expone que “los investigadores deben establecer formas inclusivas para descubrir las visiones múltiples de los participantes y adoptar papeles más personales e interactivos con ellos”. (p.398) Por ello, la importancia de elaborar instrumentos de recolección de información acordes al tipo de investigación y la pertinencia de los mismos. En este capítulo, se expondrá los aspectos metodológicos y la validación de los instrumentos.

7.1 Población objeto del estudio

Respecto a los grupos de interés, es un elemento absolutamente esencial en el marco del desarrollo de una estrategia de Responsabilidad Social (RS) de cualquier organización. Los grupos de interés o Stakeholders son parte activa de la organización y permite la consecución de los objetivos, dado que directa o indirectamente inciden el desarrollo y gestión de la fundación. A partir de ello, se realizó inicialmente una identificación de los grupos de interés priorizando desde los aspectos, legales, financieros y operativos, teniendo en cuenta las expectativas, la influencia e interés, los potenciales conflictos que se generarían en dichos grupos y las estrategias para el manejo de la expectativa.

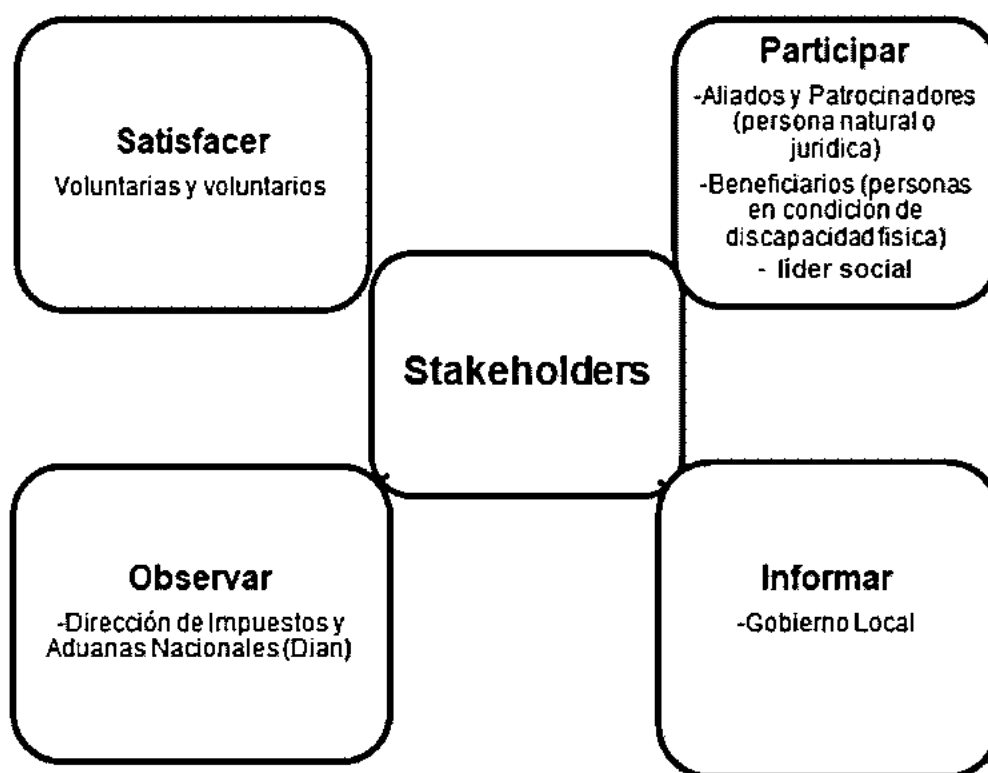
Como lo denota Edward Freedman en el artículo «Strategic Management: A Stakeholder Approach» (citado por Granda y Trujillo, 2011) “las relaciones de un marco estratégico deben ser situado exclusivamente sobre los propietarios o accionistas de la

organización (shareholders), a todos aquellos grupos que se ven afectados o pueden afectar el desarrollo de la actividad de la organización”.

En Fundafe se identificó los siguientes grupos de interés (Figura 1), teniendo en cuenta el poder y el interés de cada uno y su influencia en el desarrollo de la organización. Respecto a los voluntarios y voluntarias si bien es grupo que tiene un alto nivel de interés en la organización, actualmente no tienen un poder sobre la misma, dado que es personal temporal, sin embargo, es un grupo que se satisfará al mejorar las condiciones de la organización. Por otro lado, la entidad Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), es una entidad que actualmente no tiene interés ni poder alto, pero si se debe observar; respecto a la Alcaldía Municipal de Tabio, es la entidad que tiene un alto poder en la organización para que legalmente pueda funcionar, así que, se debe informar sobre el desarrollo de la misma; por último, los grupos de mayor interés y poder fueron los aliados y patrocinadores, beneficiarios y el líder social, los cuales participaron de manera activa en la investigación.

El tipo de muestra que se utilizó fue muestreo por conveniencia, la cual es una técnica de muestreo no probabilístico, que permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular (Otzen & Manterola, 2017).

Figura 1. Grupos de Interés



Fuente: Autoría propia

7.2 Matriz de operacionalización de categorías

Teniendo en cuenta el análisis de grupos de interés, la población objeto de estudio, fueron los aliados y patrocinadores, beneficiarios y el líder social.

Posteriormente, se realizó la elaboración de los instrumentos de recolección de información mediante la matriz de operacionalización de variables (Ver Anexo 2), allí,

se conceptualizan las dos categorías de análisis y las dimensiones de las mismas, para luego ser aplicada mediante los instrumentos de entrevista, análisis del discurso, revisión documental y observación directa.

Responsabilidad Social, desde la norma ISO 26000 (2010) se tuvieron en cuenta cuatro de las siete materias fundamentales, con los respectivos indicadores: Gobernanza, Medio Ambiente, Asuntos de consumidores y Participación activa y desarrollo de la comunidad; no se contempló la dimensión de Prácticas Laborales que "...comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado", dado que, la organización no maneja un recurso humano, debido a que la única persona que realiza las prótesis es el fundador de FUNDAFE.

De igual forma, la dimensión Prácticas justas de operación, que son los asuntos relacionados con anticorrupción, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, comportamiento socialmente responsable, relaciones con otras organizaciones y en el respeto a los derechos de la propiedad, no será tenido en cuenta dado que, no está relacionada con el objetivo general de la presente investigación, y por último, la dimensión Derechos Humanos, ya que al ser una organización social se respeta los derechos humanos de una población vulnerable como las personas en condición de discapacidad, sin embargo la norma ISO 26000 (2010) refiere que está enfocada hacia las situaciones de riesgo para los derechos humanos, trabajo forzoso, trabajo infantil entre otras, por lo que, no aplicaría dado que

la Fundación no cuenta con recurso humano laborando (Organización Internacional de Estandarización, 2010).

Respecto a la Categoría de Desarrollo Sostenible, se tuvieron en cuenta cuatro ODS a los que Fundafe le apunta (Figura 2.), asimismo, considerando las dimensiones, social, económico y ambiental, se desarrollaron cuatro dimensiones con los respectivos indicadores: Innovación social, Impacto social, Transformación y Sostenibilidad. Para la elaboración de la misma, se tuvo en cuenta la Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible (Artaraz, 2002).

Figura 2. Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2019.

El objetivo 3 que plantea garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos en todas las edades y tiene como metas:

De aquí a 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante su prevención y tratamiento, y promover la salud mental y el bienestar y lograr la cobertura sanitaria universal, incluida la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas inocuos, eficaces, asequibles y de calidad para todos. (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2019).

El Objetivo 10 busca reducir la desigualdad en los países y entre ellos, en él se plantea la meta de:

De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición y garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto. (DNP, 2019).

El objetivo 13 que busca adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos, las metas son:

Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales, Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana y Promover mecanismos para aumentar la capacidad para la planificación y gestión eficaces en relación con el cambio climático en los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo, haciendo particular hincapié en las mujeres, los jóvenes y las comunidades locales y marginadas. (DNP, 2019).

Y, por último, el objetivo 16, Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas, que plantea como meta:

Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas, garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades y promover y aplicar leyes y políticas no discriminatorias en favor del desarrollo sostenible (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

La vinculación de la organización al desarrollo sostenible permite garantizar la existencia lo largo del tiempo, es este sentido es necesario “Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro para atender sus propias necesidades” (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

7.3 Descripción y diseño de instrumentos de recolección de información

Como instrumentos de recolección de información se utilizaron técnicas cualitativas, las cuales permiten dicha recolección en un marco natural, sin controles experimentales. El objetivo es recolectar y reconstruir significativos a través de procesos, comportamientos y actos de hechos sociales (López y Sandoval, 2006).

La primera técnica utilizada fue la revisión documental, la cual juega un papel esencial en una investigación, dado que, ayuda a entender los acontecimientos históricos, espaciales y temporales que rodean un estudio. La segunda técnica fue la observación directa, la cual permitió conocer más de acerca del tema a estudiar basándose en actos individuales y grupales, esta es una efectiva herramienta de investigación social para reunir información y enfocar a un objetivo específico (Lindlof, 1995). La observación como participante, se utiliza para acceder al contexto y confirmar y eliminar suposiciones, se utilizó como una herramienta complementaria de la entrevista, de igual forma, se utilizó la técnica, participante como observador, la cual permitió examinar abiertamente las actividades y objetivos de la organización, esta se realizó durante año y medio.

Por último, teniendo en cuenta herramienta de evaluación a partir de la guía de la norma ISO 2600 (2010) y Desarrollo Sostenible (Ver anexo 3), que se tuvo en cuenta en la matriz de operacionalización de categorías, se aplicaron posteriormente las entrevistas a profundidad, las cuales permitieron entender la postura y percepción de los grupos de interés frente a los procesos y actividades en Fundafe. Las entrevistas

(Ver anexo 4) fueron construidas de acuerdo al rol que desempeña cada uno de los entrevistados en la organización; por ello, se diseñó cada instrumento, seleccionando las dimensiones que se iban a analizar y el lenguaje pertinente para cada uno.

7.4 Validación de instrumentos

Se estructuró una matriz de recolección de información con 63 preguntas, divididas en las dos categorías de análisis, responsabilidad social y desarrollo sostenible, con la dimensión correspondiente, seguida del indicador y este a su vez con el ítem; cada pregunta tenía un espacio en blanco para las observaciones en cada una de ellas, teniendo en cuenta la opinión de la respuesta si era, deficiente, regular o buena; posteriormente los criterios, en los que se debía evaluar la relación entre la categoría y la dimensión, la dimensión y el indicador, la relación entre el indicador y el ítem, la relación entre el ítem y la respuesta y finalmente la redacción clara, precisa y comprensible.

Una vez realizada la matriz, se solicitó a dos expertos docentes de la Maestría, la Docente Rosa Alexandra Chaparro Guevara y el Docente Obed Alfonso Fragozo Manjarrez (ver anexo 5), quienes valoraron la construcción de la matriz de acuerdo a la pertinencia o grado de relación entre los ítems y el objetivo general; de acuerdo a la suficiencia, es decir, al número de ítems adecuado para la medición de cada una de las categorías, a la organización de los ítems y al grado de dificultad para ser comprendidos por los individuos del estudio. Durante el proceso de validación se realizaron ajustes de contenido y redacción de algunas preguntas, se eliminaron ítems que no eran pertinentes y respecto a la sugerencia de un experto, solicitó tener esta

matriz como línea base sobre la cual la organización realizaría acciones de mejora y posteriormente una nueva medición

Una vez realizado los ajustes, los instrumentos fueron validados por el director de Tesis José Manuel Rincón, quien aceptó la versión definitiva.

8. Trabajo de Campo

La recolección de los datos desde el enfoque cualitativo busca obtener información de personas, comunidades, situaciones o procesos en profundidad. Hernández (2006) expone que se recolecta dicha información “con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento”. (p.397).

8.1 Actividades realizadas

La recolección de la información se llevó a cabo en la Fundafe, ubicada en el municipio de Tabio, Cundinamarca, con los patrocinadores, aliados, beneficiarios y el líder social, donde se realizaron visitas para revisión documental, observar de manera directa los procesos y el desarrollo de las actividades y finalmente la aplicación de entrevistas a los grupos de interés.

8.2 Cantidad de instrumentos

Se realizó la entrevista al líder social, diez personas entre patrocinadores y aliados y diez beneficiarios quienes estuvieron de acuerdo y autorizaron mediante los consentimientos informados la aplicación del instrumento. (Ver Anexo 6). Después de aplicados los instrumentos, unos de manera presencial y otros telefónicamente dada la ubicación geográfica de los grupos de interés, se transcribió la información recopilada en formatos y se organizó por categorías: responsabilidad social y desarrollo sostenible, y cada una ellas con sus dimensiones.

8.3 Método de análisis

El procedimiento de análisis de información que se realizó fue la Codificación Abierta y sus subcategorías, esta relación está determinada por las propiedades y dimensiones de las subcategorías y categorías que se quieren relacionar, teniendo en cuenta que “una categoría representa un fenómeno, o sea, un problema, un asunto, un acontecimiento o un suceso que se define como significativo para los entrevistados” (Strauss y Corbin, 2002, p. 137).

Este proceso se realizó en varias fases, inició con la recolección de los datos y preparación y revisión de los mismos, con el fin de asegurar que el material estuviera completo y con la calidad necesaria para ser analizado.

Posteriormente, se organizó la información definiendo los criterios de organización, de acuerdo a las herramientas entrevistas, observación y revisión documental, seguidamente, se identificaron las unidades de análisis, encontrando patrones comunes en los datos, realizando una reducción y transformación de los datos a partir de las notas y transcripciones.

Finalmente, se realizó la categorización y codificación de los datos, en la cual se eliminó información irrelevante para poder asignar significados comunes, en esta fase se asignaron códigos por medio palabras “etiquetas” para identificar categorías, es decir, describir un segmento del texto (Ver anexo 7). .

8.4 Principales hallazgos

La responsabilidad social en Fundafe

La gobernanza tiene que ver con la claridad en las líneas de mando, en los procesos y procedimientos, y en la forma como se comprenden los conductos regulares y las directrices, de manera que se garantice una gestión con eficiencia, eficacia y efectividad. Cuando una empresa tiene dificultades en su gobernanza, sus resultados son menores, genera costos adicionales en procesos y se promueve incertidumbre en la toma de decisiones y sus proyecciones.

En este sentido, la información recopilada en la presente investigación pone de manifiesto que la gobernanza de Fundafe presenta un débil manejo gerencial sin una política de responsabilidad social, que se refleja en la inoperancia en cuanto a los procesos y procedimientos que se adelantan con miras al cumplimiento de objetivos misionales.

La responsabilidad primaria de las decisiones de la Fundación, el líder social que se encargan de decisiones operativas, lo cual se podría considerar que en la mayoría de las situaciones son de forma autocrática, no hay ninguna participación del equipo en el proceso de decisión, sin embargo, bajo otro tipo de decisiones programables o gerenciales, la decisión es compartida. Se infiere que no existe una estructura del proceso de toma de decisiones.

La organización tiene definido las actividades que realiza, pero aún falta incluirlas dentro de unos procesos específicos, que puedan ser medibles y tener un

seguimiento en espacios de tiempo, lo cual garantizará el cumplimiento de las expectativas de la Fundación y ser socializados a los grupos de interés, dado que, existe un desconocimiento generalizado. Esto implica documentar procesos y procedimientos, clarificar funciones y definir límites en las posibilidades de actuación de cada uno de los niveles administrativos y operativos.

Adicionalmente la Fundación, se encuentra en proceso de establecer la dirección estratégica, la cual está a cargo de los estudiantes practicantes de Administración en servicios de la Universidad de la Sabana. La comunicación que actualmente desarrolla la Fundación es una Comunicación Horizontal, la cual les ahorra tiempo y facilita la coordinación. Sin embargo, predomina la comunicación oral informal, que a pesar de ahorrar tiempos y ofrecer una retroalimentación inmediata, puede llevar a una dispersión de la comunicación. Solo en algunos casos se utiliza la comunicación escrita, pero presenta dificultades en el contenido y el impacto que se espera tener.

La organización aún se encuentra en la estandarización de la cultura organizacional, sin embargo, los grupos de interés identifican que se tiene un conjunto de valores y creencias concretas por medio de normas, cuyo papel es llegar al comportamiento esperado.

Por otra parte, en relación con el medio ambiente y teniendo en cuenta la preocupación actual de las condiciones del mundo, es urgente la necesidad de generar compromisos concretos y eficaces que permitan mejorar las condiciones y poder revertir cuanto antes muchos de los daños causados por las malas prácticas de las personas y de las empresas. Así lo ha comprendido Fundafe, pues con relación a este

aspecto, se evidencia un avance significativo en las prácticas implementadas por la organización, orientadas a la formación, sensibilización y difusión mediante campañas, y estrategias para la recolección de metales reutilizables (chatarra) residuos sólidos.

Estas buenas prácticas son difundidas y replicadas en diversos contextos y conllevan a que más personas se sumen a esta iniciativa, fomentando la cooperación y la unión de fuerzas que conlleva a la sostenibilidad y sustentabilidad de la organización. Año tras año, se han incrementado los volúmenes de material reutilizable que se recolectan, dado que para el año 2017 se recogieron 60 toneladas en chatarra y estos materiales son usados para la fabricación de las prótesis y para su comercialización, sin desechar pieza alguna.

El cuidado del medio ambiente va más allá de la reutilización, implica también desestimular el uso de aquellos componentes contaminantes, que en el caso de Fundafe hay interés por sustituir por otros amigables o con menores impactos. Así, en las prácticas incorporadas para la fabricación de los productos (prótesis) se encuentran determinados elementos nocivos para el medio ambiente, sin embargo, existe el interés de implementar y reemplazar estos productos para minimizar los daños medioambientales. Sin embargo, se identificó que reconocen la intención, pero falta el compromiso efectivo, debido a que, con ese cambio, el aporte será significativo, pues más que solucionar un problema fundamental de movilidad de los usuarios beneficiados, se optimizan los recursos y se preserva el ambiente.

De igual forma, como práctica que aporta al cuidado y mejoramiento del medio ambiente está la alianza que se ha establecido con la organización del “Rehúso”, que

busca darle una segunda oportunidad a los desechos que salen de la operación. Esta práctica es resaltada porque, además de generar nuevas oportunidades para explorar nuevos productos y mercados como puede ser artesanías a base de partes de la prótesis.

Los aportes al mejoramiento del ambiente y la generación de una conciencia del rehúso, el cuidado y la prevención de la contaminación, la organización fomenta la responsabilidad social ambiental. El énfasis de Fundafe está puesto en ofrecer prótesis de alta calidad y resistencia, fabricados con procesos y materiales amigables con el medio ambiente y con alternativas como las tres erres: reducir, reciclar y recuperar, para fomentar hábitos de consumo responsable que favorezcan el cuidado del medio ambiente y mitiguen el impacto negativo que promueve el cambio climático.

Otro elemento relacionado con la responsabilidad social es el componente de asuntos de consumidores, que se encuentra inmerso en la organización. Este es un aspecto clave, dado que, gracias al consumidor, en este caso la persona en condición de discapacidad física, la organización continúa existiendo y por lo tanto tener una continuidad. Por ello, es necesario ajustar y dirigir sus esfuerzos a la satisfacción de los clientes, cumpliendo con la calidad requerida y en este caso, que les permita eliminar barreras físicas para incluirse en la sociedad, en condiciones de muy bajo costo y en lo posible, de gratuidad.

Centrar la misionalidad de la organización en los beneficiarios es lo más propicio, pues permite se establezcan relaciones de reciprocidad entre la organización y el beneficiario; a partir de estas relaciones se puede establecer un seguimiento que

redunde en la calidad e idoneidad del servicio y la mejora en los procesos y los productos. También mejora la comunicación y permite que se resuelvan oportunamente las necesidades y quejas que se van presentando en el momento de adquirir un producto.

Otro de los elementos fundamentales de la responsabilidad social tiene que ver con la rendición de cuentas no solo financiera, sino social y ambiental, como elemento que se hace evidente dentro de Fundafe y que le permite dar conocer la gestión y manejo de los recursos de forma transparente, le ayuda a proyectarse, conocer y motivar la participación de la junta y los aliados, dentro de un proceso definido.

Se identificó que tanto los aliados y patrocinadores observan este cambio social solo desde la filantropía, que, a pesar, que es parte fundamental de la RS, no se puede basar solo en eso, dado se debe estar sustentado en la creación de valor ambiental, económico y social para todos los grupos de interés. La creación de valor debe ser el centro de la RS. Falta reconocimiento sobre la vinculación de la Fundación a los ODS

Desarrollo Sostenible

En el análisis de esta categoría, se tuvieron en cuenta los ejes del desarrollo sostenible que se enmarcan en tres aspectos, cada uno de ellos enfocado a los objetivos de desarrollo sostenible económico que tiene que ver con promover sociedades justas pacíficas e inclusivas, social, para garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos y ambiental, para adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. A continuación, se determinó lo siguiente:

La organización busca atender y resolver una problemática de salud que impacta a nivel social, mediante herramientas técnicas y tecnológicas, que transforman socialmente, generando impacto en las familias, en los individuos, por ello el desarrollo sostenible debe ser visto desde una perspectiva que permita comprender y garantizar los derechos humanos de las personas, contribuyendo al desarrollo económico, social y ambiental, conllevando al sostenibilidad y progreso de comunidades y por ende a obtener mejores condiciones de vida.

Respecto a la dimensión discriminación no se encuentra afectada, por el contrario, la Fundación garantiza la protección de los derechos de personas en condición de discapacidad que en algún momento han sido vulneradas.

Estar al tanto de las condiciones de satisfacción de los usuarios es fundamental para Fundafe. De esta manera se pueden adelantar buenas prácticas que permiten incorporar tratamientos especiales, que van desde la rehabilitación integral física y psicológica, reservando la información del beneficiario, garantizando así el principio de confidencialidad, respeto y responsabilidad de la información. Así, como parte de su responsabilidad social, la organización asume su compromiso con la implementación de prácticas que se ajusten a la normatividad y a las garantías legales, dentro de un marco constitucional. Por lo tanto, se debe fortalecer el programa psicosocial y de terapia ocupacional, dado que hacen parte de una rehabilitación integral y que los beneficiarios han identificado como una debilidad.

Si bien la organización tiene un manejo de protección y privacidad de material fotográfico de beneficiarios, que puede ser utilizado en medios de comunicación, no todos los beneficiarios refieren estar informados o se realiza mediante un diálogo informal, de igual forma, los aliados no refirieron firmar algún tipo de consentimiento informado. Dicha autorización aún no garantiza a los beneficiarios que sus datos personales e historia clínica sean protegidos.

Todos los trámites, reclamos o peticiones, los grupos de interés afirman que son manejados de manera óptima, a pesar que no esté estandarizado, se encuentra satisfechos con los servicios brindados por Fundafe.

Hasta ahora se está implementando las etiquetas de producto, lo cual les garantiza a los beneficiarios la seguridad de los productos que están adquiriendo, sin embargo, falta estandarizar los riesgos y precauciones de los mismos.

Actualmente la rendición de cuentas no es un proceso que tengan estandarizado. Por lo tanto, solo se hace entrega a los patrocinadores de la información que requieran, pero los aliados no exigen dicha rendición y pocas veces reciben información sobre la organización.

De igual forma, los beneficiarios, aunque refieren no estar de acuerdo que se les socialice una rendición de cuentas, si es necesario, para garantizar la transparencia y velar por los derechos y deberes de los grupos de interés.

Fundafe está cumpliendo con el desarrollo sostenible desde el ámbito social, promueve la reincorporación a la vida social y productiva de personas en condición de vulnerabilidad, gestionando espacios de participación y utilizando diferentes redes de apoyo que potencian el desarrollo humano y el cual todos los grupos de interés lo identifican como una transformación y cambio social adecuado.

Actualmente, se tienen proyectos a corto plazo que garantizan la sostenibilidad de la organización y ser reconocidos como *protesistas* profesionales. De igual, el líder social se está cualificando para mejorar las prótesis y producir un producto más amigable con el medio ambiente pero igual de personalizado para satisfacer las necesidades de las personas en condición de discapacidad.

Se debe fortalecer las consecuciones de patrocinadores, para garantizar la sostenibilidad de la organización, los patrocinadores deben requerir a la organización, rendición de cuentas, que incluya lo social, económico y ambiental, conformación de junta de directiva y un direccionamiento estratégico, dado que solo se basan en la filantropía, lo cual dificulta que Fundafe se fortalezca a nivel administrativo, económico y social.

9. Marco Referencial

9.1 Marco teórico

Díaz & Castaño (2013) afirman que las escuelas de pensamientos de la responsabilidad social convergen en una misma problemática, dado que, existe una “tensión entre las empresas y la sociedad, cada una crea estrategias genéricas. El resultado son una serie de actividades de RSC y filantrópicas, descoordinadas de la estrategia de la compañía, no tienen un impacto social significativo, ni fortalecen la competitividad de largo plazo de la empresa”

De allí, parte la necesidad que tanto las organizaciones como las sociedades vayan enfocadas al mismo objetivo, con ello se favorecerá en el sentido que, “una sociedad saludable genera una demanda expansiva para los negocios en la medida que más necesidades humanas se alcanzan y las aspiraciones crecen” (Díaz & Castaño, 2013, p. 87).

Las empresas como lo menciona Porter y Kramer (2011) deben plantear dentro de las estrategias de las empresas crear valor económico de tal forma que se generen planes de innovación y crecimiento, dado que, el generar bienestar en parámetros económicos, de salud y seguridad genera una riqueza en efecto domino donde se crea una cadena de valor en la sociedad con efectos de domino positivos en ella.

Además, como lo plantea Cura (2012) “comunicar sostenibilidad sólo se entiende desde un diálogo sincero y transparente entre grupos de interés, con el

objetivo de crear espacios de encuentro y de creación de valor compartido. La segmentación de la información y la accesibilidad, será clave para alcanzar los objetivos empresariales deseados”.

Así que, la información sobre el desarrollo sostenible debe ir más allá del concepto ecológico, debido a que lo fundamental es combinar una economía dinámica con una sociedad que le ofrezca oportunidades para todos, para posteriormente mejorar la productividad de los recursos y evitar degradación del medio ambiente. “Algunas empresas ya se han dado cuenta de las oportunidades a nivel de reputación y, por ende, de ventaja comparativa, que les puede generar gestionar sus planes estratégicos acordes con el concepto de desarrollo sostenible” (Vidal, 2011, p.3).

De acuerdo con los planteamientos de Gómez (2017)

Alcanzar un desarrollo sostenible implica valorar de modo conjunto las implicaciones económicas y ambientales de aquellas decisiones que determinan el desarrollo. No debe primar exclusivamente el aspecto económico, toda nueva inversión debe contemplar una evaluación de sus impactos ambientales, a corto, mediano y largo plazo y ello debe ser incorporado en las evaluaciones de créditos de los bancos e instituciones financieras. Las estrategias de desarrollo deben integrar ambos aspectos. (p.91)

Como afirma el Secretario General de las Naciones Unidas, Ban Ki-moon, (2017).

El empresariado es un socio vital para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las empresas pueden contribuir a través de la actividad principal de su negocio, por lo que pedimos a las empresas de todo el mundo, que evalúen su impacto, establezcan metas ambiciosas y comuniquen de forma transparente sus resultados”

De allí parte la importancia de realizar la vinculación entre la responsabilidad social y el desarrollo sostenible, viéndolo no sólo como parte del conocimiento, sino una oportunidad de negocio y sostenibilidad, pero esta, debe ir articulada con la planeación estratégica, dado que, es necesario para poder comprobar la efectiva y la vinculación de estos a la visión, misión y valores de la organización, y permite identificar qué tan sostenible es el tiempo el concepto de responsabilidad social o bien si es inexistente. (Vega, 2012).

La responsabilidad social como tal, en la mayoría de los casos no está en la definición de la estrategia de una organización, y esto ocasiona que se lleven a cabo programas o iniciativas que muchas veces son considerados como “pilotos” o “de prueba”, los cuales generalmente arrojan resultados positivos, sin embargo, carecen de continuidad, siendo inconsistentes y por lo tanto olvidados en el tiempo. Por lo tanto, la prioridad inicial debe ser enfocada a la dimensión gobernanza, debido a que es en la que se define la estrategia de las organizaciones, y por ende es donde se puede influir para incluir el factor de la responsabilidad social. (Vega, 2012).

9.2 Marco Legal

Como lo afirman Acevedo, Zárate y Garzón (2013):

“En el país no existe norma alguna que aborde y desarrolle la RS, algunas disposiciones mencionan tangencialmente el término, pero aparte de las discusiones doctrinales y de ciertas interpretaciones dadas al contenido de la Constitución, en el orden interno no se profundiza más, lo que da pie, frente al problema sobre el alcance de la responsabilidad social de la empresa, a soluciones abiertas de regulación”

Dentro de dichas disposiciones están las normas presentes en la Constitución, como: la libre competencia económica, que es un derecho de todos y supone responsabilidades y la empresa, como base del desarrollo, que contempla una función social, además, la Corte Constitucional se pronunció frente a este tema, por medio de la sentencia T-247 de 2010, en donde afirmó que la RS “debe ser asumida como compromiso social, como complemento al ánimo de lucro” (Acevedo, Zárate y Garzón, 2013).

Ahora bien, existen normas, como: ISO 26000, la cual es una guía a las compañías en la construcción del desarrollo sostenible y en la adopción de un comportamiento socialmente responsable, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact) y entre otras, que han servido como ruta a diferentes compañías del

mundo, para emprender planes de RS y la vinculación al desarrollo sostenible, pero aún sigue siendo voluntario (Acevedo, Zárate y Garzón, 2013).

10. Resultados finales.

En este capítulo se expone la propuesta de fortalecimiento y los resultados de la misma, basada en la herramienta de gerencia social Planeación estratégica

Propuesta de fortalecimiento organizacional a Fundafe mediante un plan estratégico

De acuerdo con los instrumentos de la gerencia social se seleccionó y desarrollo, la herramienta de la gerencia social planeación estratégica, dado que, se ajusta a la necesidad de la organización, permite realizar un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en un análisis de sus fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de la información sobre los factores, claves para el éxito, su revisión, monitoria y ajustes para que se conviertan en un estilo de gestión. (Serna, 1994).

10.1. Perfil y caracterización de la organización

Dentro la propuesta de fortalecimiento, primero se debe hacer una contextualización de la organización, por lo tanto, a continuación, se expone los antecedentes y objeto de la organización y el portafolio que tiene Fundafe

10.1.1 Antecedentes y objeto de la organización

Fundafe es una organización que nace en el año 2007, como respuesta a las necesidades de personas en condición de discapacidad, así que frente a esa problemática, el líder social, propone la solución de otorgar prótesis de calidad a personas con ausencia de pierna, en un tiempo oportuno y con un trato humano, esta solución iría enfocada a personas que por diversas situaciones sociales como: accidentes, enfermedades huérfanas y comunes, víctimas del conflicto armado, presentaron una amputación en sus miembros inferiores.

Fundafe, busca involucrar a la comunidad mediante construcción de redes de apoyo que facilitan la consecución de recursos reciclables como: desechos metálicos, a partir de ellos se gestionan los recursos financieros. Permitiendo promover la transformación social, y generando un valor social. Fundafe, diseña, fabrica y ensambla prótesis a base chatarra, entrena en el correcto uso y realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de cada uno de sus componentes. Dentro del proceso de rehabilitación, realiza un diagnóstico del beneficiario, fabricación de la prótesis ergonómica, funcional adaptabilidad y mantenimiento, fortalecimiento de vínculos del sistema familiar que contribuye al apoyo del beneficiario.

10.1.2 Portafolio de servicios

Fundafe actualmente desarrolla diferentes actividades para la comunidad, pero con la única finalidad de realizar prótesis a personas en condición de vulnerabilidad. Sin embargo, tiene diferentes servicios (Figura 3) los cuales consisten en,

Por último, el programa de voluntariado internacional, ayudan a la fundación a estructurar procesos del programa psicosocial y de gestión administrativa y de comunicaciones.

Todo esto, con el fin de dar la oportunidad a personas en condición de discapacidad y vulnerables a tener una prótesis de calidad y efectividad.

10.2 Planeación estratégica

Desde la perspectiva de Peter Drucker (1984),

Es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; de igual forma consiste en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada

Mientras la estrategia empresarial se orienta hacia lo que la empresa debe hacer para conseguir los objetivos empresariales, la planeación estratégica trata de especificar cómo se logran esos objetivos. Se trata de establecer lo que la empresa debe hacer antes de emprender la acción empresarial necesaria. Esto significa que la empresa en conjunto debe involucrarse, en la planeación estratégica, todos sus

niveles, recursos, potencialidades, y habilidad para lograr el efecto sinérgico de interacción de todos estos aspectos.

10.2.1 Diagnóstico y DOFA

La planeación estratégica planteada, se realizó con base a la matriz de planeación planteada planteada por Acosta & Arias (2010) esta tendrá elementos como el diagnóstico, el análisis FODA, el cual se usó como parte de hacer una exploración del entorno, que ayudan a identificar los factores externos (oportunidades y amenazas) porque deben ser previstos, y los factores internos (fortalezas y debilidades es decir que necesitan ser planificadas en la determinación de que una empresa debe ir en el futuro. El resultado que brinda este análisis es inmediato, además, proporciona un diagnóstico preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la empresa; es de gran ayuda para los gerentes porque permite tomar las mejores decisiones tanto estratégicas como tácticas. A continuación, el análisis en las siguientes tablas (3,4,5,6).

Tabla 3. Descripción de la Organización

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
Descripción de la Organización
Nombre de la Organización Fundación Fuente de Esperanza FUNDAFE
¿Cual es la actividad principal de la organización?
Realizar prótesis a personas en condición de discapacidad física con bajos recursos económicos
Describe: tamaño, lugar donde desarrolla sus actividades, tiempo que lleva operando en Colombia, usuarios que atiende, representatividad de la organización en el sector y principales hitos (hechos históricos relevantes)
Fundafe es una organización que nace en el año 2007, como respuesta a las necesidades de personas en condición de discapacidad, así que frente a esa problemática, el emprendedor, propone la solución de otorgar prótesis de calidad a personas con ausencia de pierna, en un tiempo oportuno y con un trato humano, esta solución iría enfocada a personas que por diversas situaciones sociales como: accidentes, enfermedades huérfanas y comunes, víctimas del conflicto armado, presentaron una amputación en sus miembros inferiores. Actualmente desarrolla las actividades en el municipio de Tabio, Cundinamarca, donde busca involucrar a la comunidad mediante construcción de redes de apoyo que facilitan la consecución de recursos reciclables como: desechos metálicos, a partir de ellos se gestionan los recursos financieros, permitiendo promover la transformación social, y generando un valor social. Fundafe, diseña, fabrica y ensambla prótesis a base chatarra, entrena en el correcto uso y realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de cada uno de sus componentes. Dentro del proceso de rehabilitación, realiza una diagnóstico del beneficiario, fabricación de la prótesis ergonómica, funcional adaptabilidad y mantenimiento, fortalecimiento de vínculos del sistema familiar que contribuye al apoyo del beneficiario.
Qué nos ofrecen y qué buscamos de ellos
Ofrecen recursos como la chatarra y elementos reutilizables y reciclables, voluntariado y acompañamiento a las campañas de sensibilización
Quienes son los beneficiarios o usuarios (A quienes nos dirigimos, quienes dependen de nosotros)
Personas en condición de discapacidad física con algún tipo de amputación de miembros inferiores
Qué buscan de nosotros
Recibir de forma ágil una prótesis de calidad
Cual es nuestra oferta de valor
Realizar prótesis en 3 días a bajo costo
Quienes son nuestros colaboradores, ejecutores del proyecto (Quienes apoyan el desarrollo del proyecto)
líder social, voluntarios, aliados y patrocinadores

Que buscamos de ellos
líder social: Fortalecer la organización y seguir ayudando a más personas recuperar la ilusión de volver a caminar
Cómo deben ser (cualidades personales y profesionales)
compromiso social y ambiental, alto grado de sensibilidad social, capacidad de proponer e impulsar estrategias de mejoramiento para cada programa, apoyar el desarrollo de actividades de impacto de FUNDAFE
Cuáles son los objetivos globales de la Organización en los próximos años?
<p>Los objetivos de desarrollo sostenible son los siguientes. el objetivo 3 que plantea garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades el cual tiene como metas</p> <p>De aquí a 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante su prevención y tratamiento, y promover la salud mental y el bienestar y lograr la cobertura sanitaria universal, incluida la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas inocuos, eficaces, asequibles y de calidad para todos. (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2019).</p> <p>El Objetivo 10 busca reducir la desigualdad en los países y entre ellos, en él se plantea la meta de</p> <p>De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición y garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto. (DNP, 2019).</p> <p>El objetivo 13 que busca adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos, la metas son</p> <p>Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales, Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana y Promover mecanismos para aumentar la capacidad para la planificación y gestión eficaces en relación con el cambio climático en los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo, haciendo particular hincapié en las mujeres, los jóvenes y las comunidades locales y marginadas. (DNP, 2019).</p> <p>y por último el objetivo 16 Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas, que plantea como meta</p> <p>Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas, garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades y promover y aplicar leyes y políticas no discriminatorias en favor del desarrollo sostenible. (DNP, 2016).</p>
Describe los factores clave de éxito de este tipo de Organizaciones
Fomenta la igualdad social, Garantiza derechos humanos y en salud, Amplia trayectoria en elaboración de prótesis

Fuente. Autoría propia con base en la formulación planeación estratégica planteada por Acosta & Arias (2010)

Tabla 4. Misión

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA MISIÓN
Quiénes somos
Fundafe es una fundación que atiende a personas cuyas partes del cuerpo han sido amputadas y no pueden pagar prótesis. La fundación no solo fabrica las prótesis y se encarga de la adquisición de los materiales, sino que también ayuda a las personas en su rehabilitación, en la que se reúnen los beneficiarios y sus familias
Cuál en nuestra razón de ser
Tiene la finalidad de ser un beneficio social, orientado a procurar rehabilitar y mejorar la calidad de vida de las personas en condición de discapacidad física, cuyas condiciones económicas no les permiten otras alternativas
Quiénes son nuestros beneficiarios
Personas en condición de discapacidad con ausencia de miembro inferior
Qué ofrecemos
Entrega de prótesis de alta calidad
Características y funcionalidad de la oferta de productos o servicios
Prótesis modular a su medida de alta calidad de manera rápida y económica, siendo amigables con el medio ambiente
Cuál es nuestro factor diferenciador
Rehabilitación basada en Comunidad, en menor tiempo y valor económico
Cuáles son los beneficios esperados
Facilitar la inclusión social y mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad física
Misión
Buscamos la rehabilitación integral de personas con ausencia de miembro inferior, facilitándoles una prótesis modular a su medida de alta calidad de manera rápida y económica, siendo amigables con el medio ambiente.
Adicionalmente acompañamos el proceso de rehabilitación psicosocial, brindando un trato humanizado e involucrando el entorno para eliminar barreras sociales y lograr una comunidad para todos, comprometiéndonos con los objetivos de desarrollo sostenible.

Fuente. Autoría propia con base en la formulación planeación estratégica planteada por Acosta & Arias (2010)

Tabla 5. Visión

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA VISIÓN	
Horizonte de Tiempo	Año 2025
Objetivo desafiante	Ser líderes y parte de la mesa de expertos en el sector prótesis y ortesis a nivel Colombia y
Definición de nicho	Fabricación de prótesis de calidad
Cómo se medirá su logro	Cumplimiento de las prácticas de responsabilidad social y la vinculación a los objetivos de desarrollo
Beneficios derivados	Mejorar la calidad de vida de las personas en condición de vulnerabilidad
Visión	En el año 2025 ser líderes y parte de la mesa de expertos en el sector prótesis y ortesis a nivel Colombia y Latinoamérica, mejorando la calidad de vida de personas que desean volver a caminar a través del cumplimiento de las prácticas de responsabilidad social y la vinculación a los objetivos de desarrollo sostenible

Fuente. Autoría propia con base en la formulación planeación estratégica planteada por Acosta & Arias (2010)

Tabla 6. Diagnóstico Estratégico

Perspectivas/DOFA	Diagnóstico Externo										
	Oportunidades			Impacto			Amenazas			Impacto	
	Nº	Oportunidades P. Beneficiarios	Alto	Medio	Bajo	Nº	Amenazas P. Beneficiarios	Alto	Medio	Bajo	
Perspectiva de Beneficiarios o Usuarios	a.	Reconocimiento social del programa	x			a.	Limitadas redes de patrocinadores	x			
	b.	Amplia trayectoria	x			b.	Alianzas con ONG Internacionales	x			
	c.	Inexistencia de discriminación	x			c.	Inexistencia reconocimiento sobre la vinculación de la Fundación a los ODS	x			
	d.	Alianzas con instituciones locales		x		d.	Mayor capacidad tecnológica en otras instituciones	x			
	e.	Involucra diversos sectores	x			e.	Instalaciones de difícil acceso	x			
Perspectiva Financiera o de benefactores	a.	Optimización de los recursos	x			a.	Inexistencia de rigurosidad de los patrocinadores y aliados en la rendición de cuentas	x			
	b.	Divulgación y posicionamiento en el sector de impacto	x			b.	Alto grado de inversión versus poca demanda de patrocinadores		x		
	c.	Aprovechamiento e implementación de herramientas tecnológicas		x		c.	Escaso capital disponible	x			
	d.	Divulgación y posicionamiento en el sector de impacto	x			d.	Baja capacidad de endeudamiento	x			
	e.	Implementación de políticas de ahorro en los beneficiarios		x		e.					
Perspectiva de Procesos Internos	a.	Colaboración Interinstitucional	x			a.	Falta de recurso humano	x			
	b.	Procesos de capacitación y sensibilización del cambio climático	x			b.	Inoportunidad en la entrega de información a los grupos de interés		x		
	c.	Grado alto de compromiso en el personal	x			c.	Débil marketing social	x			
	d.	Nivel general de capacidad directiva	x			d.	Inexistencia de un programa de voluntariado efectivo	x			
	e.	Personal altamente cualificado	x			e.	Débil estructura interna	x			
	f.	Imagen corporativa y responsabilidad social	x			f.	Comunicación y control gerencial informal	x			
	g.	Agilidad en los trámites y procesos	x			g.					
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	a.	Liderar organizaciones sociales desde los principios de sostenibilidad y participación	x			a.	Ausencia de certificación como protesistas	x			
	b.	Promotor de estrategias de aprendizaje organizacional y de fomento para la rehabilitación basada en comunidad		x		b.	Competencia alta por parte de otras organizaciones	x			
	c.	Expertos en prótesis en Colombia y Latinoamérica	x			c.	Bajo nivel de agresividad con la competencia	x			
	d.	Capacidad de gerenciar programas sociales		x		d.	Resistencia interna al cambio	x			
	e.	Habilidad técnica		x		e.	Poca materia prima tecnológica	x			
	f.	Capacidad de innovación		x		f.	Poco interés en nuevos productos	x			

Diagnóstico Interno											
Fortalezas			Impacto			Debilidades			Impacto		
N°	Fortalezas P. Beneficiarios	Alto	Medio	Bajo	N°	Debilidades P. Beneficiarios	Alto	Medio	Bajo		
a.	Alta fidelización de beneficiarios y aliados	x			a.	Débil estructura en el programa de atención psicosocial y salud ocupacional		x			
b.	Fomenta la igualdad social	x			b.	limitación geográfica		x			
c.	Garantiza derechos humanos y en salud	x			c.	Deficiente manejo de los datos y confidencialidad de información de los beneficiarios	x				
d.	Fabricación de diseños de acuerdo con la necesidad de cada paciente	x			d.	Escasa normatividad introducida en la organización	x				
e.	Experiencia en el área de Fabricación	x			e.	Escaso personal cualificado al interior de la organización que desarrolle los procesos	x				
N°	Fortalezas P. Financiera	Alto	Medio	Bajo	N°	Debilidades P. Financiera	Alto	Medio	Bajo		
a.	Aportes económicos que dan los beneficiarios o recursos como la chatarra	x			a.	Informalidad en los procesos de rendición de cuentas	x				
b.	Flexibilidad en la forma y tiempo de recolección de recursos		x		b.	Pocos convenios con universidades del exterior para financiamiento de programas	x				
c.	Estabilidad de costos		x		c.	Inexistencia de convenios con ONG Internacionales	x				
d.	Fácil acceso para adquirir el producto		x		d.						
e.					e.						
N°	Fortalezas P. Procesos	Alto	Medio	Bajo	N°	Debilidades P. Procesos	Alto	Medio	Bajo		
a.	Equipo humano responsable y comprometido	x			a.	Ausencia de una estrategia de comunicación interna estructurada	x				
b.	Agilidad en la elaboración y colocación del producto (prótesis)	x			b.	Toma de decisiones autocrática	x				
c.	Compromiso del equipo del trabajo	x			c.	Inexistencia de un conducto regular en cuanto a toma de decisiones	x				
d.	Promover el liderazgo y la participación de los gobiernos locales		x		d.	Desactualización en los procesos	x				
e.	Aplicación y promoción de prácticas ambientales favorables	x			e.	Escasos voluntarios	x				
f.	Estética y materiales óptimos para la fabricación del producto		x		f.						
g.					g.						
N°	Fortalezas P. Crec y Apr	Alto	Medio	Bajo	N°	Debilidades P. Crec y Apr	Alto	Medio	Bajo		
a.	Incentiva la inclusión social	x			a.	Poca documentación en el procesos	x				
b.	Vocación de servicio y sensibilidad social	x			b.	Actividades y programas sin medición	x				
c.	Crea oportunidades, desarrollar capacidades, apoya a personas en condición de discapacidad	x			c.						
d.	Generador de conocimientos desde diferentes enfoques sociales	x			d.						
e.	Organización que aporta al cambio	x			e.						
f.	Equipo con alta calidad humana	x			f.						

Fuente. Autoría propia con base en la formulación planeación estratégica planteada por Acosta & Arias (2010)

10.2.2 El balanced scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard como lo define Norton y Kaplan (2001) “es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara”

En las organizaciones se definen objetivos que en algunos casos no se sincronizan muy bien unos con otros, por ello en algunas organizaciones les dan mayor importancia a unos, al respecto Dávila (1999) “menciona que las perspectivas contribuyen a organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información”. A continuación, una descripción de las perspectivas y en la tabla (7) lo analizado en Fundafe.

En las organizaciones se presenta:

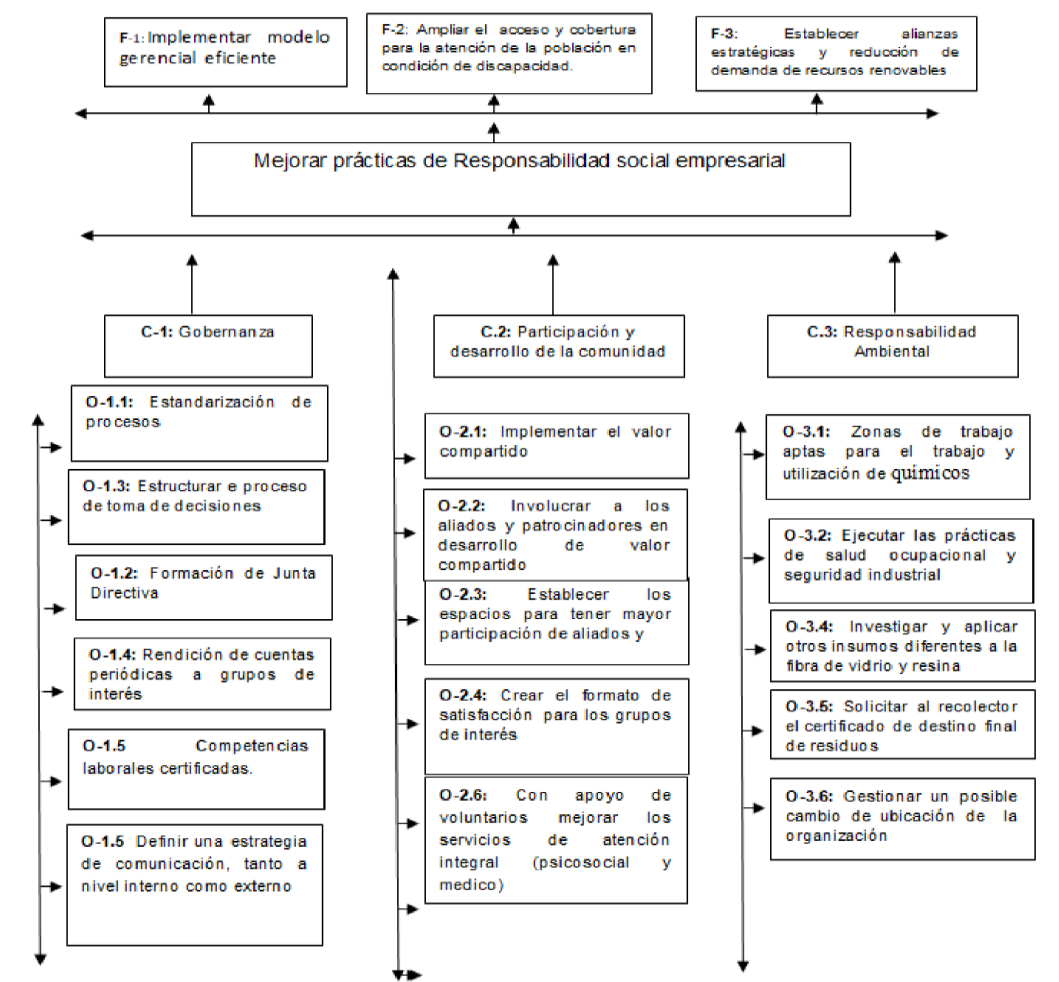
1. Perspectiva financiera, se plantean indicadores respecto a “rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización”
2. Perspectiva del cliente, Los indicadores deben mostrar si los servicios están de acuerdo con la misión de la organización
3. Perspectiva de procesos internos, “contribuye con la perspectiva del cliente, en la medida que se cumple con los indicadores de satisfacción del cliente” (Dávila, 1999)

4. Perspectiva de la innovación y el aprendizaje, “la formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos”. (p. 34-42)

10.2.3 Formulación de Objetivos

Mediante el árbol de objetivos, el cual es un diagrama utilizado para definir criterios de evaluación de las distintas soluciones a un problema. Se realizó teniendo en cuenta cada componente, que se analizó en el árbol de problemas, Gobernanza, Participación y desarrollo de la comunidad y responsabilidad ambiental, con el fin, de establecer los diferentes objetivos para lograr mejorar las prácticas de responsabilidad social

Figura 4. Árbol de objetivos



10.3 Resultados de la aplicación de instrumentos

A partir del instrumento de planeación estratégica, explicado anteriormente, se identificó los aspectos a mejorar y las estrategias de fortalecimiento, las cuales se explican a continuación

10.3.1 Aspectos a mejorar o fortalecer

Los aspectos a mejorar fueron analizados desde el DOFA y el balance score card, teniendo en cuenta las perspectivas de beneficiarios, financiera, procesos internos y crecimiento y aprendizaje, las cuales explicamos en la siguiente tabla (8).

Tabla 7. Diseño de estrategias

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Diseño de Estrategias		
<p>Perspectiva de beneficiarios o usuarios</p> <p>Fortalezas P. Beneficiarios</p> <p>a. Alta fidelización de beneficiarios y aliados b. Fomenta la igualdad social c. Garantiza derechos humanos y en salud</p> <p>Debilidades P. Beneficiarios</p> <p>a. Débil estructura en el programa de atención psicosocial b. limitación geográfica Deficiente manejo de los datos y confidencialidad de información de los beneficiarios c.</p>	<p>Oportunidades P. Beneficiarios</p> <p>a. Reconocimiento social del programa b. Amplia trayectoria c. Inexistencia de discriminación</p>	<p>Amenazas P. Beneficiarios</p> <p>a. Limitadas redes de patrocinadores b. Alianzas con ONG Internacionales c. Inexistencia reconocimiento sobre la vinculación de la Fundación a los ODS</p>
	<p>ESTRATEGIAS F-O</p> <p>1 Socialización a través de diversos medios de comunicación los Difusión y divulgación del modelo de rehabilitación basada en 2 Ampliar la cobertura de atención a población vulnerable</p>	<p>ESTRATEGIAS F-A</p> <p>1 Realizar estrategias de marketing social Permite el fácil acceso al servicio y atención 2 Permite reivindicar derechos humanos</p>
<p>Perspectiva de Financiera o de Benefactores</p> <p>Fortalezas P. Financiera</p> <p>a. Aporte económicos de beneficiarios y chatarra b. Flexibilidad en la forma y tiempo de recolección de c. Estabilidad de costos</p> <p>Debilidades P. Financiera</p> <p>a. b. Pocos convenios con universidades del exterior para c. Inexistencia de convenios con ONG Internacionales</p>	<p>Oportunidades P. Financiera</p> <p>a. Optimización de los recursos b. Divulgación y posicionamiento en el sector de impacto c. Aprovechamiento e implementación de herramientas tecnológicas</p>	<p>Amenazas P. Financiera</p> <p>a. Inexistencia de rigurosidad de los patrocinadores y aliados b. Alto grado de inversión versus poca demanda de patrocinadores c. Escaso capital disponible</p>
	<p>ESTRATEGIAS F-O</p> <p>1 Fortalecimiento de la corresponsabilidad de los beneficiarios y familias 2 Fidelización con los proveedores</p> <p>ESTRATEGIAS D-O</p> <p>1 Formalizar la rendición de cuentas 2 Gestionar y ampliar convenios con las universidades 3 Consecución de convenios a nivel internacional</p>	<p>ESTRATEGIAS F-A</p> <p>1 Sensibilizar e implementar talleres dirigidos a las familias sobre corresponsabilidad</p>
<p>Perspectiva de procesos internos</p> <p>Fortalezas P. Procesos</p> <p>a. Equipo humano responsable y comprometido b. Agilidad en la elaboración y colocación del producto c. Mayor participación de los directivos en la toma de</p> <p>Debilidades P. Procesos</p> <p>a. Ausencia de una estrategia de comunicación interna b. Toma de decisiones autocrática Inexistencia de un conducto regular en cuanto a toma de decisiones c.</p>	<p>Oportunidades P. Procesos</p> <p>a. Colaboración Interinstitucional b. Procesos de capacitación y sensibilización del cambio c. Grado alto de compromiso en el personal</p>	<p>Amenazas P. Procesos</p> <p>a. Falta de recurso humano b. Inoportunidad en la entrega de información a los grupos de c. Débil marketing social</p>
	<p>ESTRATEGIAS F-O</p> <p>1 Garantizar sus prestaciones sociales 2 Implementación de nuevas tecnologías 3 Definir y consolidar una junta directiva</p> <p>ESTRATEGIAS D-O</p> <p>1 Definir estrategia de comunicación formal Implementación toma de decisiones democrática 2 Definición de conducto regular</p>	<p>ESTRATEGIAS F-A</p> <p>1 Garantizar estabilidad laboral invertir en nuevas herramientas tecnológicas 2 implementar la junta directiva</p> <p>ESTRATEGIAS D-A</p> <p>1 implementar estrategia de comunicación formal Formalizar la toma de decisiones democráticas 2 implementación del conducto regular</p>
<p>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</p> <p>Fortalezas P. Crec y Apr</p> <p>a. Crear oportunidad para los beneficiarios b. Incentiva la inclusión social c. Vocación de servicio y sensibilidad social</p> <p>Debilidades P. Crec y Apr</p> <p>a. Poca documentación en el procesos b. Actividades y programas sin medición</p>	<p>Oportunidades P. Crec y Apr</p> <p>a. Liderar organizaciones sociales desde los principios de b. Promotor de estrategias de aprendizaje organizacional y de c. Expertos en prótesis en Colombia y Latinoamérica</p>	<p>Amenazas P. Crec y Apr</p> <p>a. Ausencia de certificación como protesistas b. Competencia alta por parte de otras organizaciones c. Bajo nivel de agresividad con la competencia</p>
	<p>ESTRATEGIAS F-O</p> <p>1 Desarrollo de habilidades a beneficiarios 2 Difusión de servicio</p> <p>ESTRATEGIAS D-O</p> <p>1 Formalizar los procesos 2 Estandarizar sus procesos</p>	<p>ESTRATEGIAS F-A</p> <p>1 Crear alianzas que posibiliten la inclusión laboral de los 2 Articula instituciones sociales</p> <p>ESTRATEGIAS D-A</p> <p>1 Implementación de procesos 2 Implementación y desarrollo de un sistema de gestión</p>

Fuente. Autoría propia con base en la formulación planeación estratégica

planteada por Acosta & Arias (2010)

10.3.2 Estrategias de mejoramiento o fortalecimiento

Las estrategias que se definieron y surgieron a partir de la matriz Balance Score card, teniendo en cuenta sus componentes, las cuales se explican en la siguiente tabla (9).

Tabla 8. Mapa estratégico

MAPA ESTRATÉGICO	
Perspectiva de Beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> — Satisfacción del cliente (beneficiario) — Fidelidad del cliente — Socialización a través de diversos medios de comunicación los beneficios y el impacto que tiene Fundafe — Difusión y divulgación del modelo de Rehabilitación basada en comunidad que los acredita como reconocidos. — Ampliar la cobertura de atención a población vulnerable — Fortalecimiento del programa de atención psicosocial — Ubicación geográfica estratégica — Aplicación de la normatividad ley 1581 de 2012 — Contratación del personal psicosocial — Expansión Geográfica
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> — Utilidad — Rentabilidad — Fortalecimiento de la corresponsabilidad de los beneficiarios y familias — Fidelización con los proveedores — Sensibilizar e implementar talleres dirigidos a las familias sobre corresponsabilidad — Formalizar la rendición de cuentas
Perspectiva Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> — Excelencia en la producción — Garantizar sus prestaciones sociales — Implementación de nuevas tecnologías — Definir y consolidar una junta directiva — Garantizar estabilidad laboral — invertir en nuevas herramientas tecnológicas — implementar la junta directiva
Perspectiva Crecimiento y aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> — Competencias personales — Capacitación de las personas — Desarrollo de habilidades — Difusión de servicio — Formalizar los procesos — Estandarizar sus procesos — Crear alianzas que posibiliten la inclusión laboral de los beneficiarios — Articula instituciones sociales — Implementación de procesos — Implementación y desarrollo de un sistema de gestión

Fuente. Autoría propia con base en la formulación planeación estratégica planteada por Acosta & Arias (2010)

10.3.3 Alcance de la aplicación

El alcance de la aplicación de este instrumento es netamente dirigido a Fundafe, entidad sin ánimo de lucro, aunque el modelo puede ser replicado y escalado en instituciones de la misma índole en un plazo de un año inicialmente.

10.3.4 Escenario de la aplicación

El escenario de aplicación será en las instalaciones de las mismas organizaciones y otros lugares como, jardín botánico, casa de la cultura, termales El Zipa, etc, lugares con lo que cuenta el municipio de Tabio y que son de fácil acceso a los grupos de interés.

10.3.5 Indicadores / métricas de seguimiento y control

Respecto a los indicadores, se planteó desde cada perspectiva, planteando retos, objetivos, indicadores y las actividades de las mismas, la cuales se explican en la siguiente tabla (10).

Tabla 9. Indicadores

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (Retos, Objetivos, Indicadores e Iniciativas)			
Perspectiva Beneficiarios			
Refo	Objetivo	Indicador	Macro Actividades
Satisfacción del cliente	Mejoramiento de la atención calidad, que satisfaga las necesidades del beneficiario mediante el acceso a servicios en Fundafe	Números beneficiarios atendidos	Actualizar constantemente la base de datos de beneficiarios
		número de beneficiarios que asisten al mantenimiento	Establecer y mantener canales de interacción con los beneficiarios
			Consolidar formalizar rendición de cuentas no solo financiera, sino social y ambiental
Perspectiva Financiera			
Refo	Objetivo	Indicador	Macro Actividades
Mejorar el manejo financiero	Fortalecimiento del manejo financiero, mediante la implementación de estrategias en Fundafe	Número de estrategias diseñada para mejorar el manejo financiero	Desarrollar talleres sobre la importancia del ahorro y manejo financiero en la familia
		Número de estrategias implementadas para mejorar el manejo financiero	Mantener y fortalecer relación de credibilidad
Perspectiva Procesos Internos			
Refo	Objetivo	Indicador	Macro Actividades
Fortalecer los procesos internos	Mejoramiento de los proceso internos de la organización, mediante la introducción de procesos y procedimientos	Número de procesos diseñados	Definir y consolidar junta directiva
		Número de procesos implementados	Implementar nuevas tecnología
			Capacitar al líder social constantemente de la organización
Perspectiva Perspectiva de aprendizaje y crecimiento			
Refo	Objetivo	Indicador	Macro Actividades
Competencias personales y empresariales	Implementación de un programa aprendizaje y crecimiento tanto para los grupos de interés como para el la organización	Número de capacitaciones proyectadas en emprendimiento	Capacitación a grupos de interés en proyectos de emprendimiento
		Número de personas capacitadas en emprendimiento	capacitar al personal de la organización
			Implementación y desarrollo de un sistema de gestión

Fuente. Autoría propia con base en la formulación planeación estratégica planteada por Acosta & Arias (2010)

10.3.6 Presupuesto y Cronograma

Para el presupuesto se tuvo en cuenta diferentes ítems, la cantidad y el tiempo en que se necesitarían, cabe aclarar, que la fundación al tener aliados y voluntarios reduce los costos en la implementación de la propuesta de intervención. A continuación, se explica el presupuesto general a un año de ejecución (tabla 11).

Tabla 10. Presupuesto

Titulo del proyecto		Propuesta de fortalecimiento organizacional a Fundafe mediante un plan estratégico								
Organización		Fundafe								
Presupuesto Estimado en USD		\$42.416.000.000								
Tasa de Cambio (TRM)										
Items	Unidad	Precio Unitario	Cantidades	Costo Total		Fundación		Monto Solicitado		Porcentaje de financiación solicitada
				COP	USD	COP	USD	COP	USD	
1 Gastos Implementación										
Adecuación oficina	1	\$ 1.000.000	1,00	\$ 1.000.000	\$ 313	300.000	\$ 94	\$ 700.000	\$ 219	70%
servicios públicos	3	\$ 750.000	12	\$ 9.000.000	\$ 234	2.700.000	\$ 844	\$ 6.300.000	\$ 1.969	70%
Matenimiento de instalaciones	1	\$ 500.000	1,00	\$ 500.000	\$ 156	150.000	\$ 47	\$ 350.000	\$ 109	70%
Papelería	1	\$ 800.000	1,00	\$ 800.000	\$ 250	240.000	\$ 75	\$ 560.000	\$ 175	70%
software y licencias	1	\$ 750.000	1	\$ 750.000	\$ 234	225.000	\$ 70	\$ 525.000	\$ 164	70%
Sub-total				\$ 12.050.000	\$ 1.188	\$ 3.615.000,00	\$ 1.130	\$ 8.435.000	\$ 2.636	70%
2 Gastos de Personal										
Jefe de proyecto	1	\$10.000.000	12	\$ 120.000.000	\$ 37.500	36.000.000	\$ 11.250	84.000.000	\$ 26.250,00	70%
fundraising	1	\$3.000.000	12	\$ 36.000.000	\$ 11.250	10.800.000	\$ 3.375	25.200.000	\$ 7.875,00	70%
publicista	1	\$3.000.000	12	\$ 36.000.000	\$ 11.250	10.800.000	\$ 3.375	25.200.000	\$ 7.875,00	70%
personal administrativo	4	\$1.500.000	12	\$ 18.000.000	\$ 5.625	5.400.000	\$ 1.688	12.600.000	\$ 3.937,50	70%
Sub-total				\$ 210.000.000	\$ 66.813	63.000.000	\$ 20.817	\$ 155.435.000	\$ 48.573	70%
3 Transporte										
vehículo transporte personal	2	\$1.000.000	12	\$ 12.000.000	\$ 3.750	3.600.000	\$ 1.125	84.120.000	87.721.125,00	70%
Sub-total				\$ 12.000.000	\$ 136.188	3.600.000	\$ 1.125	84.120.000	87.721.125,00	70%
4 Capacitaciones, Talleres, Seminarios										
capacitadores	5	\$3.000.000	5	\$ 15.000.000	\$ 4.688	4.500.000	\$ 1.406	10.500.000	15.001.406,25	70%
salon de capacitacion	2	\$150.000,00	10	\$ 1.500.000	\$ 469	450.000	\$ 141	1.050.000	1.500.140,63	70%
Sub-total				\$ 16.500.000	\$ 145.094	4.950.000	\$ 1.547	11.550.000	16.501.546,88	70%
5 Equipos y Comunicaciones										
equipos de computo	4	\$1.800.000,0	4	\$ 7.200.000	\$ 2.250	2.160.000	\$ 675	5.040.000	7.200.675,00	70%
Impresoras	2	\$1.500.000,0	2	\$ 3.000.000	\$ 938	900.000	\$ 281	2.100.000	3.000.281,25	70%
Sub-total				\$ 10.200.000	\$ 148.281	3.060.000	\$ 956	17.340.956	10.200.956,25	70%
6 Otros										
cafetería y aseo	1	\$814.000,00	12	\$ 9.768.000	\$ 3.053	2.930.400	\$ 915,75	6.837.600	9.768.916	70%
Sub-total				\$ 9.768.000	\$ 154.521	2.930.400	\$ 916	6.837.600	9.768.915,75	70%
SUBTOTAL Costo Proyecto				\$ 12.050.000	\$ 38.560.000.000	81.155.400,00	26.490,75	283.718.556,25	124.243.753,25	70%
IMPREVISTOS (10%)				\$ 1.205.000	\$ 3.856.000.000	\$ 8.115.540,00	\$ 2.649,08	\$ 28.371.855,63	\$ 12.424.375,33	70%
COSTOS TOTALES				\$ 13.255.000	\$ 42.416.000.000	\$ 89.270.940,00	\$ 29.139,83	\$ 312.090.411,88	\$ 136.668.128,58	70%

Fuente. Autoría propia

El cronograma se planteó en diferentes fases durante un año, la inicial en la cual se contempla realizar la socialización a los grupos de interés que llevaría a cabo en los dos primeros meses, le sigue la fase de preparación a la aplicación de las estrategias en un tiempo estimado de dos meses, seguidamente, la fase de implementación la cual se realizaría de febrero de 2020 a Julio de 2020 y finalmente, la fase de seguimiento que contemplaría los últimos 3 meses. A continuación, se explica las actividades de cada fase en la siguiente tabla (12).

Tabla 11. Cronograma

Cronograma

ITEM	ACTIVIDADES	nov-19			dic-19				ene-20				feb-20				mar-20				abr-20				may-20			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
FASE INICIAL																												
1.1	Socialización y retroalimentación con personal interno	■	■																									
1.2	Socialización y retroalimentación con aliados y beneficiarios		■	■																								
1.3	Socialización y retroalimentación con beneficiarios			■	■	■	■																					
1.4	Análisis de la información recogida en las socializaciones	■	■	■	■	■																						
Fase Preparación																												
2.1	Análisis de Grupo de interés que participarán en la aplicación de la Planeación estratégica							■	■	■																		
2.2	Identificación de grupos de interés participantes							■	■	■																		
2.3	Elaboración y pilotaje de instrumentos									■	■	■																
2.4	Definición de uso y manejo de recursos										■	■	■															
2.5	Organización de material											■	■	■														
Fase implementación																												
3.1	Implementación de las estrategias																											
3.2	Control de indicadores																											
FASE de seguimiento																												
4.1	Evaluación de las estrategias aplicadas																											
4.2	Análisis de aspectos por mejorar																											
4.3	Propuesta de nuevas estrategias																											
4.4	Cumplimiento de indicadores																											

Fuente. Autoría propia

11. Conclusiones

La Gerencia social permite conocer y comprender la realidad de las organizaciones, para transformar e implementar nuevas prácticas que permitan que la organización se encuentre alineada con los objetivos de la misma y desarrolle a cabalidad a la Responsabilidad Social.

Por ello, la importancia de realizar inicialmente un diagnóstico de las prácticas de responsabilidad social como se enuncia en el primer objetivo específico, con el fin de comprender dichas acciones y cómo se implementan al interior de la organización, para tener una visión global de la problemática a tratar.

Seguidamente, como se planteó en el segundo objetivo de esta investigación, fue el desarrollo de la herramienta de evaluación de la RS a partir de la norma ISO 26000 (2010) y Desarrollo Sostenible, que permitió evidenciar la necesidad e importancia de desarrollar acciones de responsabilidad social vinculadas al cumplimiento a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, inicialmente, mejorando las dimensiones de la RS que se encuentran afectadas. En este caso, el primer paso sería la gobernanza que de acuerdo con lo planteado en la norma ISO 26000 (2010) “la función fundamental que permite constituir el marco de referencia para la toma de decisiones dentro de la organización, basados en estructuras y procesos definidos que contengan la cultura y valores de las organizaciones e involucran el entorno que las rodea”, con ello se logrará el cumplimiento del objetivo general al fortalecer la organización y lograr la consecución de aliados estratégicos y así ayudar a más personas en condición de discapacidad.

Posteriormente, en el último objetivo, se diseñó la propuesta de mejoramiento de las prácticas de responsabilidad social por medio de la planeación estratégica, que permitirá a la organización tener una base y unas estrategias concretas que favorece en desarrollo de las actividades de la organización e ir alineados con los objetivos tanto empresariales como los de desarrollo sostenible.

En cuanto a la planificación e implementación de la planeación estratégica, se evidencia la necesidad ponerla en práctica la inicialmente la gobernanza, estructurando las metas, los objetivos estratégicos que conduzcan al fortalecimiento de la misión y visión de la organización teniendo en cuenta la matriz planteada y con ello, consolidar canales de comunicación formales que permitan la toma de decisiones efectiva y retroalimentación constante de los procesos y así impactar las otras dimensiones de la Responsabilidad Social como son los asuntos de consumidores y la participación activa y desarrollo de la comunidad.

Con relación al tema de medio ambiente y la prevención de contaminación, Fundafe esta alienado con los objetivos de desarrollo sostenible, teniendo en cuenta que la organización trabaja arduamente para prevenir la contaminación, puesto que, para el financiamiento de la fabricación de prótesis recauda elementos reciclables, que permiten que se realice una disposición final adecuada de los elementos. Aunque no existen políticas estructuradas se evidencian buenas prácticas y se podrá seguir mejorando teniendo en cuenta las oportunidades y fortalezas identificadas en el DOFA.

12. Recomendaciones

La Gerencia Social, permite desarrollar herramientas como la planeación estratégica para conocer aspectos internos y externos de la organización y así determinar el estado de la misma para implementar estrategias que favorezcan el direccionamiento de la organización, por lo tanto, la importancia de mejorar la dimensión gobernanza, iniciando con la creación de una junta directiva y todo el direccionamiento estratégico.

Se debe seguir fortaleciendo el modelo de Rehabilitación Basada en Comunidad – RBC, que genera un desarrollo socioeconómico e inclusión social que satisfaga necesidades básicas, crear oportunidades, desarrollar capacidades, apoyar y trabajar con las Organizaciones de Personas con Discapacidad y Grupos de Apoyo, involucrar la participación intersectorial, promover el liderazgo y la participación de los gobiernos locales y aprovechar los sistemas legislativos, jurídicos y sociales del país. Actualmente los grupos de interés expresaron que a pesar que los beneficiarios son parte objeto de la razón de ser la organización, se está dejando de un lado, aliados, patrocinadores, familias. Adicionalmente, se sugiere que una próxima investigación se fortalezca y se implemente un programa de voluntariado.

Se debe trabajar con la comunidad en que puedan identificar los otros implementos que realiza la fundación, como la bici silla, la cual también hace parte de propuesta de innovación social, que satisfacen las necesidades de la población en condición de discapacidad.

Por último, Fundafe tiene amplio conocimiento en el tema ambiental que favorece la responsabilidad ambiental y el plan de negocio, dado que realizan campañas de sensibilización y manejo adecuado de los residuos sólidos, lo cual facilita el obtener más aliados estratégicos.

13. Referencias

- Alfaro, K. (2017). Una experiencia en formación de Ciudadanía Ambiental para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En: Sostenibilidad y Responsabilidad Social. El reto 2030. 1er Foro de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Universitaria. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Acevedo, J., Zárate, R & Garzón, W. (2013). "Estatus jurídico de la responsabilidad social (RSE) en Colombia". Revista Díkaion 22, (2) , pp. 303-332. Recuperado de <https://dikaion.unisabana.edu.co/index.php/dikaion/article/view/3258/3490>
- Artaraz, M. (2002). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. Ecosistemas, 11, (2), N.A. Recuperado de <https://www.revistaecosistemas.net/index.php/ecosistemas/article/view/614>
- Ban Ki-moon. (2017). La importancia de los ODS en el sector empresarial. Recuperado de <https://www.contreebute.com/blog/2017/07/18/la-importancia-de-los-ods-en-el-sector-empresarial>
- Bebbington, A. (2007). El reto del papel de la sociedad civil en el desarrollo. En: Zorro S., C. (2007). El desarrollo: Perspectivas y dimensiones. Aportes interdisciplinarios. Bogotá: Universidad de los Andes. Cámara de Comercio de Bogotá. (2013). ABC de las ESALES. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/8346>

Carbal, A., Blanquicett, J. (2011). Sistema de gestión social para pequeñas y medianas empresas. *Saber Ciencia y Libertad*, 10, (N.A), 105-118. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5755298.pdf>

Cura, M. (2012). Branding Sostenible: Estrategias de Comunicación de la Sostenibilidad. *Revista de comunicación*, 12-14

Chavarro, D. (2017). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia y el aporte de la ciencia, la tecnología y la innovación. Bogotá: Colciencias.

Disponible en:

https://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/objetivos_de_desarrollo_sostenible_en_colombia_y_el_aporte_de_la_ctei_2.pdf

Chetty S. (1996). The case study method for research in small- and médium - sized firms. *International small business journal*

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. (2010). Discapacidad. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/discapacidad>

Dávila, A. (1999). El Cuadro de Mando Integral. *Revista Antiguos Alumnos IESE*. pp. 34-42.

Dávila, C. (2015). Introducción a los Métodos Mixtos de Investigación. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Carolina_Avalos/publication/289077030_Mixed_Methods_Part_2/links/5688e0fc08ae1975839a619c.pdf

Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria. (2007). Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y Redes de Voluntariado.

Recuperado de

<https://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/Cartilla%20asociaciones%2C%20fundaciones%20y%20redes%20de%20voluntariado.pdf>

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2019). Indicadores Globales para el

seguimiento a los ODS Objetivo 1 Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo. Recuperado de

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Indicadores_Globales_ODS_oficial.pdf

Díaz, N., Salcedo, C. (2017). La gerencia social y los procesos de innovación en la búsqueda de la sostenibilidad. *Espacios*, 38, (52), N.A. Recuperado de

<http://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p04.pdf>

Díaz, N., & Castaño, C. (2013). El valor compartido como nueva estrategia de desarrollo empresarial. *International Journal of good conscience*, 8(2), 82-100.

Drucker, P. (1984). *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Escobar, E & Escobar, G. (2017). Diagnóstico y capacitación a entidades sin ánimo de lucro. Provincia del Sumapaz, Colombia. *Pensamiento & Gestión*, 43.

Universidad del Norte, 220-240, 2017

Fernández, R., J. R. (2017). Análisis de la incorporación de los objetivos de desarrollo

sostenible 2016–2030, caso de estudio plan de desarrollo del municipio de

Soacha 2016-2019. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Disponible en:

<http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/7692/1/Fern%C3%A1ndezRoja%20sJazm%C3%ADnRoc%C3%ADo2018.pdf>

Gallopín, G. (2003). Sostenibilidad y desarrollo Sostenible: un enfoque sistémico.

Proyecto NET/00/063 "Evaluación de la Sostenibilidad en América Latina y el Caribe" CEPAL/Gobierno de los Países Bajos. Recuperado de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5763/S033120_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gilli, Juan. (2006) Responsabilidad Social. *Revista Científica "Visión de Futuro"* (5).

Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935464004>> ISSN 1669-7634

Gómez, J. (2014). Del desarrollo sostenible a la sustentabilidad ambiental. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*,

12, (1), 115-136. Recuperado de

<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v22n1/v22n1a09.pdf>

Gómez, C. (2017). III. El Desarrollo Sostenible: conceptos básicos, alcance y criterios

para su evaluación. Recuperado de

[http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Havana/pdf/Ca
p3.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Havana/pdf/Ca
p3.pdf)

Goetz, J., LeCompte, M. (1988). Etnografía y diseño cualitativo en investigación

educativa. Morata. Madrid

Granda, G., Trujillo, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la

estrategia de las organizaciones. Recuperado de

[https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIn
dustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%E1n%20Granda%20Revilla.pdf](https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIn
dustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%E1n%20Granda%20Revilla.pdf)

Hernández, Roberto. (2006): "Metodología de la Investigación". Ed. Mc Graw Hill.

Jáuregui, K. (2017). Experiencia de responsabilidad social universitaria. En:

Sostenibilidad y Responsabilidad Social. El reto 2030. 1er Foro de Sostenibilidad
y Responsabilidad Social Universitaria. (2017). Universidad San Ignacio de
Loyola.

Kaplan, R y Norton, D. (2001). Como utilizar el cuadro de mando integral" (The

strategy-focused organization). Harvard Business School Pres

Kowszyk, Y., Castro, M., Maher, R. y Guidolin, A. (2019). Responsabilidad social y Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Unión Europea, América Latina y el Caribe. Hamburgo: Fundación EU-LAC

Lacano, F. (2003). Gestión empresarial y desarrollo sostenible. Universidad & Empresa, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 42-57,ISSN 2145-4558.

Lindlof, T.R. (1995). Qualitative communication research methods. Thousand Oaks, CA: Sage.

López, N. & Sandoval, I. (2006). Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa. Capítulo de libro. Universidad de Guadalajara. Recuperado de <http://mail.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/handle/20050101/1103>

Milian, L. (2015). Origen y evolución del concepto de RSC en el entorno empresarial europeo y español. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4516/TFG001306.pdf?sequence=1>

Nieves, F. (2011) La gestión de la responsabilidad social. Reuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-gestion-social/>.

Organización Mundial de la Salud. (2003). Guía para la rehabilitación basada en la comunidad (RBC). Recuperado de <https://www.who.int/disabilities/cbr/guidelines/es/>

Otzen, T. & Manterola, C. Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. Int. J.

Morphol., 35(1):227-232, 2017

Pacto Global, (2019). Propuesta de acción del Pacto Mundial. Recuperado de

<https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2019/05/Las-ONG-ante-los-Objetivos-de-Desarrollo-Sostenible.pdf>

Pinzón, M. (2015). El papel de las ONG y sus alcances en la responsabilidad social.

Revista Opera, Vol 5 (5). Recuperado de

<https://www.redalyc.org/html/675/67550506/>

Porter M., Kramer, M. (2011). La creación del valor compartido. Harvard Business

Review América Latina, Vol 89 (1), p. 32-49.

Quecedo, R & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación

cualitativa. Revista de Psicodidáctica, (14). Recuperado de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=175/17501402>

Revista Digital Opinión y Salud. (2016). Aumento de la discapacidad en Colombia, un problema de salud pública. Recuperado de

<https://www.opinionysalud.com/2016/07/12/aumento-la-discapacidad-colombia-problema-salud-pub>

Romo, J., A. M. (2016). Responsabilidad social y su evolución en México.

Universidad autónoma de Nuevo León. Disponible en:

<http://eprints.uanl.mx/9733/3/RSE.pdf>

Sabogal A., J. y Hurtado A., E. (2009). La historia se repite: una visión del desarrollo y del desarrollo sostenible. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, Vol. XVII (1), junio 2009, 195-216. Universidad Militar Nueva Granada. Disponible en: file:///C:/Users/USUARIO/TOSHIBA/Downloads/Dialnet-LaHistoriaSeRepite-4239434%20(1).pdf

Sarmiento, S. (2011). La Responsabilidad social : gestión estratégica para la supervivencia de las empresas. *Dimensión empresarial*, 9 (2), 6-15. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3965840>

Serna, H. (1994). Planeación y gestión estratégica. Legis Editores. p 17-18

Soto S., R. (2011) Responsabilidad social : Hacia un futuro sostenible. Área de investigación: Ética y organizaciones. En: XVI Congresos Internacional de Contaduría, Administración e Informática. División de Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, México.

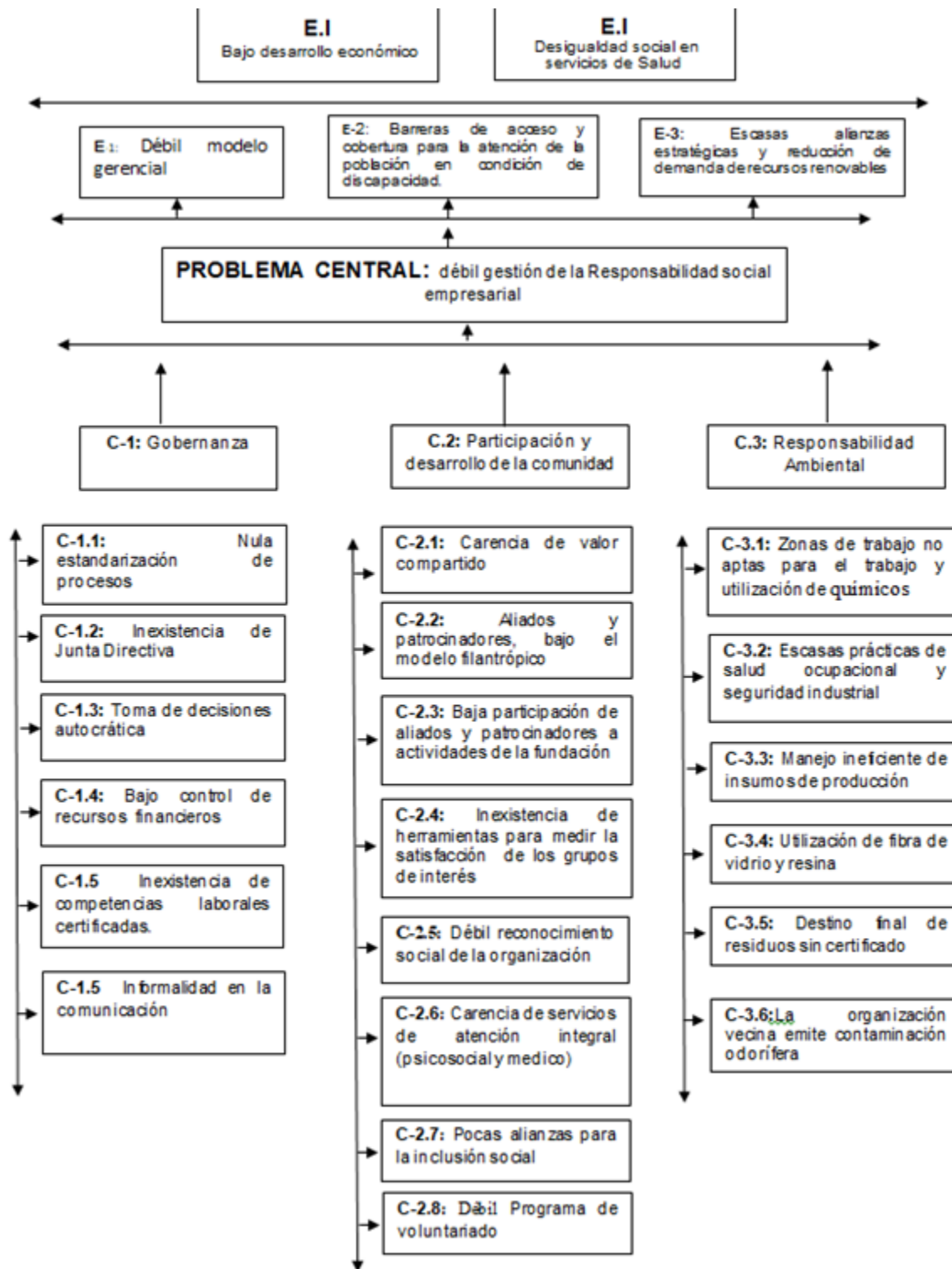
UNESCO. (2016). La agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la función de la COI en ella. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244869_spa?posInSet=11&queryId=67163fa2-03f2-4f34-a25a-47654242ed71

Uribe-Macías, M.E., Vargas-Moreno, O. A. y Merchán Paredes, L. (2017). La

- responsabilidad social y la sostenibilidad, criterios habilitantes en la gerencia de proyectos. En: Entramado. Enero - Junio, 2018. vol. 14, no. 1, p. 52-63, Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27107>
- Vega, E. (2012). La planeación estratégica de la Responsabilidad social mexicana. Recuperado de <https://www.expoknews.com/la-planeacion-estrategica-de-la-responsabilidad-social-empresarial-mexicana/>
- Vergara T., C.A. y Ortiz M., D.C. (2015). Desarrollo sostenible: enfoques desde las ciencias económicas. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n1/v17n1a13.pdf>
- Vidal, I. (2011). Sostenibilidad y Responsabilidad Social en la empresa. Recuperado de https://ideas.llorenteycuenca.com/download/Informes/110922_d+iLL&C_CIES_Informe_Especial_RSE.pdf
- Vivas Cortés, O.; González Tobito, J. A. & Gómez Sarmiento, J. L. (2015). Caracterización de las formas de organización social en Colombia, las Organizaciones Solidarias de Desarrollo (OSD). Rev. Cient. Gen. José María Córdova 13(16), 57-79
- Zamudio, M. (2017). Una mirada a la sostenibilidad hoy. En: Sostenibilidad y Responsabilidad Social. El reto 2030. 1er Foro de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Universitaria. (2017). Universidad San Ignacio de Loyola.

14. Anexos

- Anexo 1. *Árbol de problemas*



- *Anexo 2 Matriz de Operacionalización de variables*

MATRIZ DE VALIDACION			
Título del Proyecto			
Objetivo			
Objetivos específicos			
Instrumentos a Utilizar			
Investigadoras			
Categoría	Dimensión	Indicador	ítems

● *Anexo 3 Herramienta de evaluación*

<p>Responsabilidad Social Empresarial, (Según la ISO 26000) "Responsabilidad de una organización por el impacto de sus decisiones y actividades sobre la sociedad y el ambiente, por medio de un comportamiento ético y transparente que:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Es coherente con el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad. * Tiene en cuenta las expectativas de las partes involucradas. * Cumple con las leyes aplicables y es consistente con las normas 	<p>Gobernanza: (Según la ISO 26000) "La Gobernanza de una organización corresponde a una función fundamental que permite constituir el marco de referencia para la toma de decisiones dentro de la organización. Con este tema se busca que la organización incluya mecanismos formales e informales, basados en estructuras y procesos definidos que contengan la cultura y valores de las organizaciones e involucren el entorno que las rodea"</p>	<p>¿"Que políticas tiene la fundación para evitar cualquier tipo de discriminación dentro de su organización?"</p>
		<p>¿Cuáles son los órganos de gobierno y control formalmente constituidos que regula a la organización?"</p>
		<p>¿Con que mecanismos cuenta la organización para promover los principios y valores establecidos entre su personal y demás partes interesada?"</p>
		<p>¿Como el gobierno de la organización informa sobre la composición, participantes y métodos de comunicación establecidos?"</p>
		<p>¿Que políticas establecidas promueven el reconocimiento, evaluación y satisfacción de las opiniones y expectativas de todos los grupos de interés de su organización?"</p>

<p>Desarrollo Sostenible "El desarrollo sostenible como la satisfacción de «las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades» Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, (citado por Artaraz, 2002)</p>	<p>Innovación social "El proceso innovador comienza con una necesidad no satisfecha junto con la intención de satisfacerla. A modo de ejemplo, Mulgan (2006) puntualiza que la innovación supone el proceso por el que se buscan formas diversas, creativas y nuevas para satisfacer las necesidades aún no cubiertas, satisfechas de manera deficiente o emergente"</p>	<p>¿Cómo cree que Fundafe aporta al cambio social?"</p>
		<p>¿Considera que Fundafe ha implementado estrategias innovadoras?"</p>
		<p>¿Considera que el aporte que realiza la organización es significativo para la sociedad?"</p>
		<p>¿Creen que los servicios brindados a la comunidad por Fundafe son de calidad y porque?"</p>

- *Anexo 4 Instrumentos de recolección de información*

**ENTREVISTA
PARA PATROCINADORES**

Objetivo:

Nombre _____

Correo: _____

Como conoció a la fundación: _____

Qué tipo de aporte realiza? _____

Desde hace cuánto tiempo realiza aportes a la Fundación? _____

1. ¿Cuál es la plataforma estratégica formal que incluya misión, visión, políticas y objetivos estratégicos?

2. ¿Cómo se registran y se comunican las decisiones a todos los niveles de la organización?

3. ¿Cuál es el mecanismo para comunicar los errores, fallas o inconvenientes presentados debido a decisiones y actuaciones a todas las partes interesadas de su organización?
-

● Anexo 5 Validación de instrumentos

Grupo de Interés a quien va dirigido	Opción de Respuesta			Criterios de Evaluación								Observaciones y/o recomendaciones		
	Categoría	Respuesta	Afirmación	Relación entre la categoría y la dimensión		Relación entre la dimensión y su indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			La redacción es clara, precisa y comprensible	
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO
			X	X		X		X		X		X		
no solamente			X	X		X		X		X		X		
ción para promover los			X	X		X		X		X		X		
posición, participantes y			X	X		X		X		X		X		esta pregunta está dentro de los ítems que son
o las opciones y			X	X		X		X		X		X		no tienen de grupos de interés, describiendo clar
ciones			X	X		X		X		X		X		

- *Anexo 6 Consentimientos informados*

Corporación Universitaria Minuto de Dios

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA APLICACIÓN DE ENTREVISTA

Yo _____ identificada/o con Cédula de Ciudadanía número de _____, autorizo a las investigadoras Katherine Martínez y Amalia González de la Maestría en Gerencia Social de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, para realizar la entrevista, y a partir del dialogo conocer las principales prácticas de responsabilidad social empresarial de Fundafe, con el fin de comprender las acciones que se implementan al interior de la organización, buscando así la optimización de los procesos en la misma. Durante la fase de recolección de información se entrevistará a: beneficiarios, patrocinadores y personal que trabaja en la organización, para obtener la mayor información posible desde una amplia perspectiva.

.Acepto que los datos obtenidos de la actividad sean compartidos en el ámbito académico y al interior de la organización Fundafe, guardando los principios éticos de confidencialidad e identidad.

Firma del entrevistado

Firma de investigadora

- Anexo 7 Codificación de la información

Información	CATEGORÍA	DIMENSIÓN	Códigos o Palabras Clave	Segmento y Análisis
“Hacemos un balance de cuántos beneficiarios hay cuantos patrocinadores y comparamos año a año y eso nos sirve para comparar y tomar decisiones”	Responsabilidad Social	<i>Gobernanza</i>	Toma de decisiones	La responsabilidad primaria de las decisiones de la fundación, en este caso, Juan y Andrés son quienes se encargan de decisiones operativas, lo cual se podría considerar que en la mayoría de las situaciones es de forma autocrática, no