

**IDENTIFICAR Y DOTAR AL CENTRO DE DESARROLLO SOCIAL Y SOLIDARIO DE LA  
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS SECCIONAL BELLO DE UNA  
HERRAMIENTA PARA EL DIAGNOSTICO Y ASESORAMIENTO DE ORGANIZACIONES  
SOCIALES Y SOLIDARIAS EN LA REGIÓN.**

**ALEJANDRA MILENA ZAPATA RUIZ**

**STELLA GIRALDO HENAO**

**PAULA ANDREA PATIÑO ORTIZ**

**ASESOR**

**CARLOS MARIO CORREA CADAVID**

**CONSULTOR ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
BELLO- ANTIOQUIA**

**2010**

**IDENTIFICAR Y DOTAR AL CENTRO DE DESARROLLO SOCIAL Y SOLIDARIO DE LA  
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS SECCIONAL BELLO DE UNA  
HERRAMIENTA PARA EL DIAGNOSTICO Y ASESORAMIENTO DE ORGANIZACIONES  
SOCIALES Y SOLIDARIAS EN LA REGIÓN.**

**ALEJANDRA MILENA ZAPATA RUIZ**

**STELLA GIRALDO HENAO**

**PAULA ANDREA PATIÑO ORTIZ**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADORES DE EMPRESAS**

**ASESOR:**

**CARLOS MARIO CORREA CADAVID**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
BELLO- ANTIOQUIA**

**2010**

**2**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma de jurado

---

Firma de jurado

Bello, 05 de marzo de 2010

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a Dios por darnos la confianza, la salud y la perseverancia para luchar por nuestros sueños. A nuestros padres que siempre nos han apoyado en todos los momentos de nuestras vidas y quienes han concentrado sus esfuerzos para que seamos los mejores profesionales. Y a nuestro asesor Carlos Mario Correa por el apoyo que nos brindó durante la realización de este proyecto, por transmitirnos sus conocimientos para lograr culminar con este proceso de aprendizaje que ha sido muy valioso para nosotras.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a todas aquellas personas que hicieron parte de esta etapa de nuestras vidas y que ayudaron a que nuestro sueño se hiciera realidad.

De manera especial queremos agradecer a Dios nuestro señor que nos dio la vida y la sabiduría para alcanzar tan anhelado sueño, a nuestros padres que siempre nos apoyaron, acompañaron y fueron el motor impulsador en todos los momentos, a todos los docentes que aportaron sus conocimientos para hacer de nosotros verdaderos profesionales, y a nuestro asesor Carlos Mario Correa que creyó en nosotras y nos apoyó en la elaboración de nuestro proyecto.

*¡Muchas Gracias!*

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1. Mapa geográfico del Valle de Aburrá.

FIGURA 2. Promedio ingresos mes Medellín, encuesta de calidad de vida 2004.

FIGURA 3. Porcentaje de población por comunas sin ingresos según encuesta de calidad de vida 2004.

FIGURA 4. Índice de desarrollo urbano por comuna. Medellín 2004

FIGURA 5. Clasificación de las empresas en Colombia.

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO 1. Herramienta de Diagnóstico Organizacional.

ANEXO 2. Manual de la Herramienta de Diagnóstico Organizacional

ANEXO 3. Cooperativas asociadas a Confecoop Antioquia y Listado de fundaciones encontradas en la página de la federación antioqueña de ONG

## CONTENIDO

1	RESUMEN.....	11
2	ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	13
2.1	OBJETIVOS.....	13
2.1.1	Objetivo general.....	13
2.1.2	Objetivos específicos .....	13
2.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
2.3	JUSTIFICACIÓN.....	15
2.4	DELIMITACIÓN.....	17
2.4.1	Espacial.....	17
2.4.2	Temporal.....	19
2.4.3	Alcance.....	20
2.5	METODOLOGÍA .....	21
3	MARCO REFERENCIAL.....	23
3.1	MARCO TEÓRICO.....	23
3.1.1	CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL .....	23
3.1.2	ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CONSULTORIA .....	26
3.1.3	ECONOMIA SOCIAL Y SOLIDARIA (EES).....	29
3.1.4	MARCO LEGAL.....	36
3.1.5	ASESORÍA Y CONSULTORÍA DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS .....	39
3.1.6	FUNCIONES DE LAS ORGANIZACIONES SOLIDARIAS .....	42
4	CAPÍTULO UNO.....	44

4.1	INTRODUCCIÓN.....	44
4.2	COMPONENTES ORGANIZACIONALES .....	47
4.2.1	Componente gerencial y de liderazgo:.....	49
4.2.2	Componente mercadeo y ventas: .....	51
4.2.3	Componente financiero- contable:.....	54
4.2.4	Componente de producción.....	56
4.2.5	Componente talento humano y relacionamiento.....	58
4.3	DEFINICIÓN VALORATIVA: CUALIFICACIÓN DE CADA ELEMENTO...	60
4.3.1	Calificación en el diagnostico: calificación en campo vs nivel adecuado. ....	66
4.3.2	Ponderación de componentes y elementos:.....	67
4.3.3	Resultados obtenidos: .....	68
4.3.4	Un gráfico de resultados por componente:.....	68
5	CASO APLICADO: CORPORACIÓN JOVENES NUEVO AMANECER.....	70
5.1	DATOS GENERALES: .....	70
5.2	APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO: .....	70
5.3	GRÁFICOS Y ANÁLISIS .....	72
5.3.1	Componente gerencial y liderazgo.....	72
5.3.2	Componente mercadeo y ventas.....	73
5.3.3	Componente financiero y contable.....	74
5.3.4	Componente de producción.....	75
5.3.5	Componente talento humano y relacionamiento.....	76
6	CONCLUSIONES.....	78
	BIBLIOGRAFÍA.....	79

**IDENTIFICAR Y DOTAR AL CENTRO DE DESARROLLO SOCIAL Y  
SOLIDARIO DE LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
SECCIONAL BELLO DE HERRAMIENTAS PARA EL DIAGNOSTICO Y  
ASESORAMIENTO DE ORGANIZACIONES SOCIALES Y SOLIDARIAS EN LA  
REGIÓN.**

## 1 RESUMEN

El presente trabajo se presenta en el marco de la consultoría a organizaciones sociales y solidarias del denominado del tercer sector, tanto productivo, comercial como de servicios, primordialmente en lo que se refiere al diagnóstico y fortalecimiento, con el objeto de generar desarrollo en dichas entidades a través del Centro de Emprendimiento Social y Solidario de la Corporación Universitaria Minuto de Dios seccional Bello (CESS).

Una de las tareas primordiales de la Economía Social y Solidaria, a nivel mundial, latinoamericano, como regional radica en la debilidad de la organización, la administración y la cohesión de grupo alrededor del proceso emprendedor y empresarial de dichas organizaciones. Por tanto el fortalecimiento empresarial como herramienta para garantizar a las organizaciones sociales y solidarias la creación y el crecimiento de este modelo de empresa, además de mejorar los niveles de productividad y calidad, se convierte en una fortaleza para el CESS en la medida que permite ser conocido en el entorno como una alternativa para mejorar los procesos internos de estas organizaciones.

Este proyecto está enfocado a brindar una plataforma para los servicios del CESS a las organizaciones pertenecientes a la economía social y solidaria, y su principal compromiso es generar conocimiento para la universidad, para las organizaciones, mejorar el nivel de eficiencia sistémica <sup>1</sup>de las mismas y que por ende deberá mejorar la calidad de vida de la comunidad a la cual ellas benefician. Es una oportunidad para implementar herramientas útiles para que el CESS mejore la calidad de los servicios prestados por el mismo, lo cual lo beneficiaría en cuanto a calidad, reconocimiento y servicios.

---

<sup>1</sup> GAIGER, Luiz Inácio, Eficiencia Sistémica.

Esta es una propuesta presentada como prerrequisito para obtener el título de Administradoras de Empresas, poniendo al servicio de la universidad y de la comunidad los conocimientos obtenidos durante el proceso de aprendizaje del pregrado en Administración de Empresas.

## **2 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **2.1 OBJETIVOS**

#### **2.1.1 Objetivo general.**

Definir herramientas útiles para el diagnóstico y el asesoramiento de organizaciones sociales y solidarias en la región con perfil empresarial en el Centro de Emprendimiento Social y Solidario de la Corporación Universitaria Minuto de Dios Seccional Bello.

#### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Interpretar la metodología 5 en Ruta para el diagnóstico y asesoramiento de organizaciones sociales y solidarias.
- Identificar y sugerir una herramienta de diagnóstico y asesoramiento para el Centro de Emprendimiento Social y Solidario de la Corporación Universitaria Minuto de Dios Seccional Bello.
- Sistematizar las herramientas para el uso de asesores, consultores, docentes y estudiantes a través del Centro de Emprendimiento Social y Solidario de la Corporación Universitaria Minuto de Dios Seccional Bello.
- Componer un manual sobre la aplicación de estas herramientas a establecer en el Centro de Emprendimiento Social y Solidario (CESS).

## 2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La corta vida del Centro Empresarial Social y solidario de la Corporación Universitaria Minuto de Dios hace que a la fecha solo se hayan planteado los lineamientos para los procesos de fortalecimiento empresarial. Dado que el CESS tiene como énfasis enfocarse a organizaciones del sector social y solidario; segmento de mercado para el cual no existen muchas herramientas para el diagnóstico con miras a fortalecimiento empresarial, en la medida que la referenciación competitiva realizada por los investigadores identifica herramientas para la pequeña empresa con enfoque privado, pero en lo social y solidario el campo de conocimiento es insipiente y por ende las herramientas para el diagnóstico y la intervención en dichas organizaciones. Por ende el presente trabajo para optar al grado de Administradores de Empresas llevó a los estudiantes a inquietarse por el tema, explorándolo y construyendo una herramienta piloto para el fortalecimiento empresarial a través de los servicios del CESS.

## 2.3 JUSTIFICACIÓN

Diariamente en las empresas se presentan problemas que requieren ser solucionados en el menor tiempo posible y de la manera más eficiente, de la misma manera que en las empresas sociales y solidarias. Debido a esto la consultoría de empresas ha sido tomada por los empresarios como una gran ayuda para definir y corregir los problemas que se encuentran dentro de las organizaciones o para implementar nuevas estrategias dentro de sus empresas. Hoy la relación sector empresarial y Universidad se hace más estrecha en la medida que parte de las soluciones e innovaciones basadas en conocimiento proceden de las instituciones de educación superior, por ende se están haciendo partícipes de este concepto de desarrollo empresarial, además de la importancia que están tomando las empresas sociales y solidarias actualmente.

Es importante resaltar que el fortalecimiento empresarial es un componente muy importante que le sigue a la cadena de emprendimiento empresarial, tanto desde las formas tradicionales como desde la perspectiva social y solidaria, y que complementa la creación de nuevas empresas. Éste permite que por medio de la experiencia se trasmitan estrategias para un proceso más adecuado en la creación de nuevos emprendimientos y el crecimiento de los mismos. En este proceso influyen varios factores como son la administración, las finanzas, el mercadeo, entre otros; temas que son muy importantes para la consolidación de cualquier empresa.

Se busca por medio de esto que las organizaciones del sector solidario reconozcan este servicio por su calidad y la generación de un desarrollo sostenible.

Por consiguiente, las herramientas a implementar la consultoría sería un servicio de asesoría dirigida a empresas del sector solidario que ayudarán a la identificación y la solución de problemas, creando estrategias para el fortalecimiento de este tipo de organizaciones.

Se plantea que mediante la implementación de estas herramientas, el CESS tenga la capacidad de asesorar y ayudar a las organizaciones del sector social y solidario para que estos emprendimientos mejoren su nivel productivo y competitivo, creando el trayecto para que este tipo de organizaciones progresen.

## 2.4 DELIMITACIÓN

### 2.4.1 Espacial.

Los resultados del presente trabajo, no sólo encuentran su fuente y problemática en las organizaciones sociales y solidarias del Valle de Aburrá, a su vez contribuirán a dar soluciones desde el CESS de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, ubicado en el Norte del Valle de Aburrá. Por ende, el radio de acción principal para aplicación de herramientas y procesos de mejoramiento organizacional es el dicha región, es decir, comprende las comunas de Medellín ubicadas al nororiente y noroccidente, el Municipio de Bello y Copacabana. Para mejor comprensión del territorio ver el mapa que a continuación se presenta.

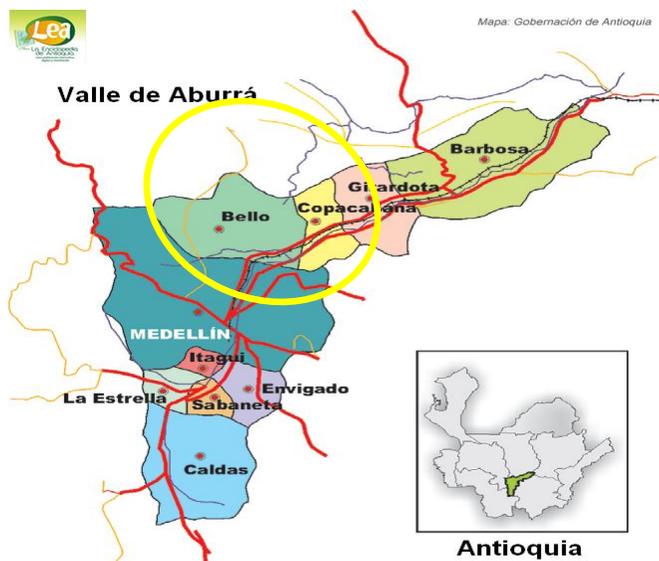


Ilustración 1: Mapa geográfico del Valle de Aburrá. Fuente

<http://200.31.16.43/portalleapuebas/Uploads/articulos/Subregi%C3%B3n%20Valle%20de%20Aburr%C3%A11.jpg>

La zona se caracteriza por grandes dificultades socioeconómicas de la población, que se traducen en pobreza, carencia de ingresos, bajos niveles de educación, violencia generalizada y violencia familia. Obsérvese por ejemplo algunos

elementos característicos de la zona, según la Encuesta de Calidad de Vida de Medellín<sup>2</sup>.

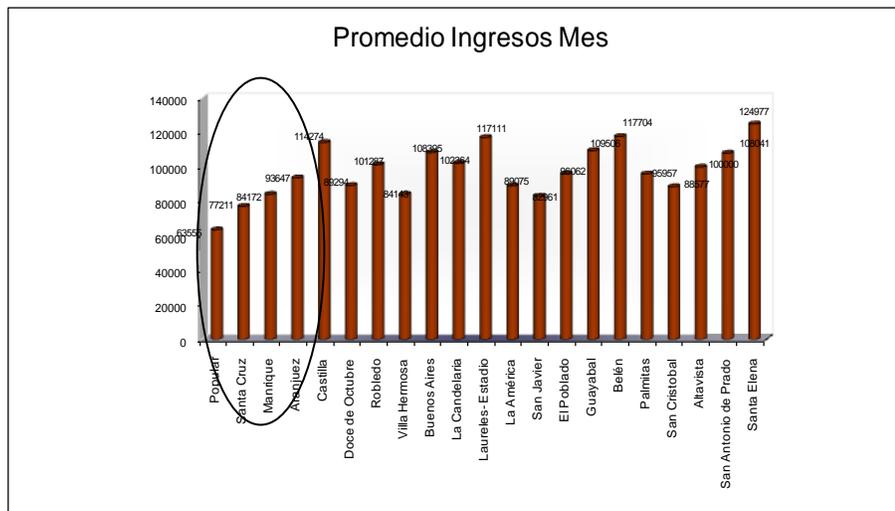


Ilustración 2: Promedio ingresos mes Medellín, encuesta de calidad de vida 2004

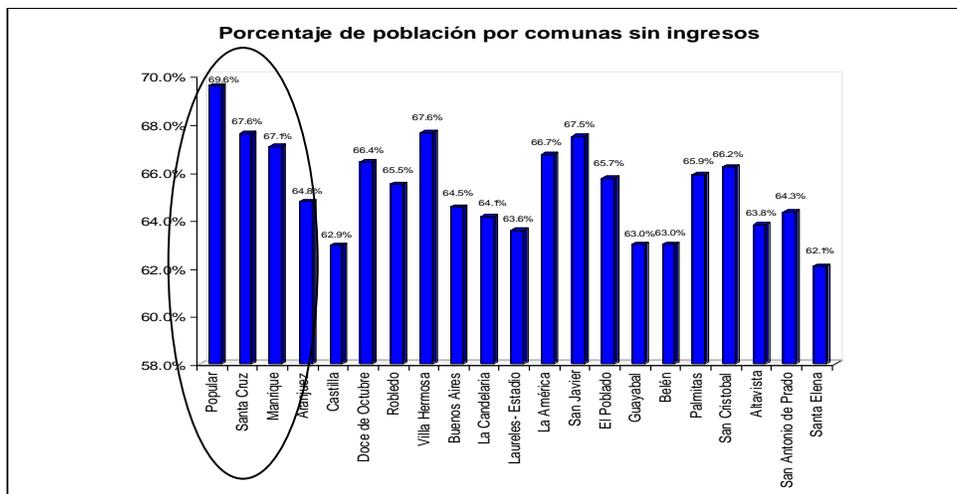


Ilustración 3: Porcentaje de población por comunas sin ingresos según encuesta de calidad de vida 2004

<sup>2</sup> Encuesta de calidad de vida de Medellín 2008, <http://www.eafit.edu.co/medellincomovamos/Informe%20calidad%20de%20vida%202008.pdf>

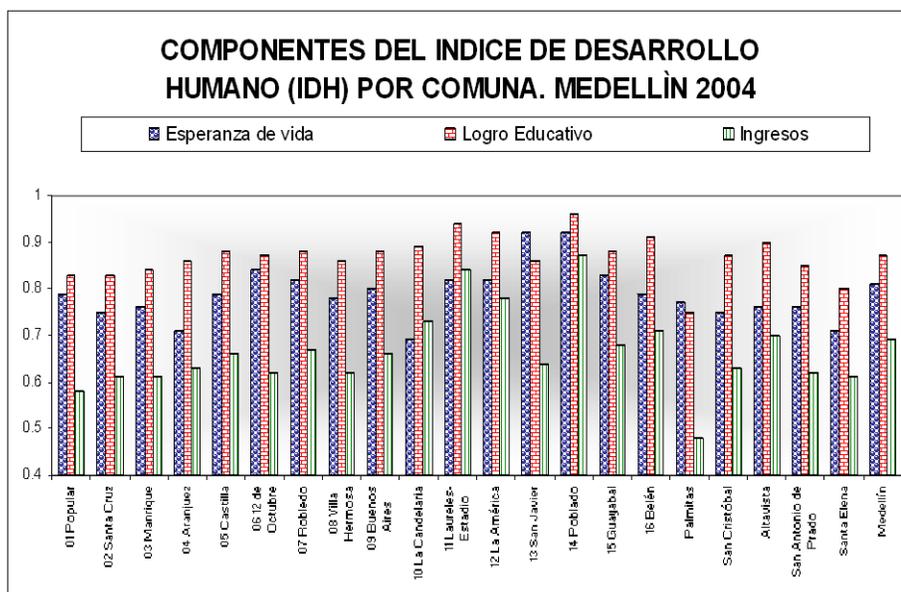


Ilustración 4: Índice de desarrollo urbano por comuna. Medellín 2004

El CESS es un proyecto que se ha planteado desde el 2007 y viene funcionando desde principios del año 2009, atendiendo a dichas problemáticas en la medida que permite acompañar un sin número de organizaciones sociales de la zona, en especial organizaciones de segundo nivel creadas en los procesos de presupuesto participativo, unidades productivas asociativas, agrupamientos empresariales, corporaciones y fundaciones que propenden por el desarrollo de la zona.

## 2.4.2 Temporal.

La presente propuesta se realiza en el segundo semestre de 2009 y pretende arrojar resultados que permitan utilizar las herramientas de diagnóstico y fortalecimiento empresarial con una vigencia de por lo menos dos años, luego de ellos otros trabajos de investigación y consultoría del CESS deberán revisar su pertinencia y ajustarlo si así se requiere. Por ende, se busca que el aporte tenga una vigencia hasta el 2012, momento en el cual debe ser revisada y o ajustada.

### **2.4.3 Alcance.**

Los resultados se destinan al CEES de la universidad, tienen como tarea fundamental proporcionar la estructuración de una línea de asesoría y consultoría en organizaciones sociales y solidarias para su fortalecimiento, en la zona descrita anteriormente.

El producto entregado es:

- Una herramienta sistematizada en herramientas no complejas para su utilización, como guía y mecanismo para el diagnóstico.
- Una herramienta basada en seis dimensiones organizacionales que permitan la propuesta de fortalecimiento para las organizaciones sociales y solidarias
- Un manual de uso de las herramientas y de la metodología compilada y adaptada para su uso y por ende mejoramiento de las organizaciones sociales y solidarias.

## 2.5 METODOLOGÍA

### **Investigación documental:**

Esta se realizará por medio de un apoyo en fuentes de carácter documental, como lo son documentos obtenidos a través de la revisión bibliográfica (libros, ensayos, artículos, revistas, textos, entre otros) relacionados con el tema.

### **Análisis de la información:**

En este campo se realizará una clasificación de los documentos encontrados para conocer cuáles de éstos se relacionan mas con el tema y pueden ser más útiles para la aplicación en este proyecto.

Este análisis se realizará por medio de documentos como sistematización Esumer, sistematizaciones Uniminuto, caracterizaciones de la zona uno Medellín, trabajo de grado del asesor, libros de Coraggio, textos de Razetto, entre otros.

### **Diseño previo de herramientas:**

Se realizará un diseño inicial de las herramientas a implementar en el CESS, las cuales servirán de instrumento para el fortalecimiento de organizaciones sociales y solidarias.

### **Sistematización:**

Se digitan las herramientas para la realización de diagnóstico y asesoramiento.

### **Socialización y validación con el centro**

Después de tener determinadas las herramientas a implementar se socializará el trabajo realizado en este proyecto para así ser aprobado o reprobado por los integrantes del CESS.

### **Socialización y difusión a consultores, docentes y estudiantes, comité académico.**

Se socializará este proyecto con los consultores, docentes, estudiantes y otros para dar a conocer las nuevas herramientas con las que contará el CESS.

### **3 MARCO REFERENCIAL**

#### **3.1 MARCO TEÓRICO**

##### **3.1.1 CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL**

Fritz Steele (<sup>3</sup>1975) define la consultoría de empresas como cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son; Según Larry Greiner y Robert Metzger (1983), “la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones; la consultoría No es el resultado de la inspiración, sino de una sólida preparación del consultor y del laborioso análisis de hechos concretos y la proyección de soluciones muchas veces originales, pero que deben ser siempre factibles.

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la misma mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el

---

<sup>3</sup>Citados por Milan Kubr (1994) en su mencionado texto Consultoría de Empresas: Guía para la profesión página 3

descubrimiento y la evolución de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios. Este servicio es brindado por personas con experiencia, capacitadas, calificadas e independientes que apoyan de manera objetiva los procesos internos de las mismas; este servicio además debe ser un Servicio profesional, consultivo, independiente, temporal y comercial.

El proceso de asesoramiento de un consultor, tiene como finalidad cinco aspectos fundamentales que ayudan a que una organización mejore sus procesos, estos aspectos son:

- Identificar debilidades que tenga la organización, analizar estas debilidades y plantear posibles soluciones para el mejoramiento de estas debilidades.
- Implementar nuevas técnicas o tecnologías dentro de la organización.
- Descubrir y evaluar oportunidades que presenta el mercado a la organización.
- Mejorar el aprendizaje.
- Poner en práctica los cambios.

El trabajo del consultor es limitado, se debe ver a la consultoría como un servicio de asesoramiento consultivo, el consultor no debe dirigir la organización ni ejecutar las actividades propuestas, además de ser un servicio temporal ya que el consultor no debe vincularse en la empresa y se perdería la objetividad en el trabajo.

Que la empresa contrate un servicio de consultoría no quiere decir que el consultor aliviará los problemas identificados, esto depende de la adecuada ejecución y de la toma de decisiones que se realicen dentro de la empresa.

## **Fases del Proceso de consultoría**

Iniciación: Primeros contactos con los clientes, Diagnostico preliminar de los problemas, planificación del cometido, propuesta de tareas al cliente y trato de consultoria.

Diagnostico: Análisis de objetivos, análisis del problema, descubrimiento de los hechos, Análisis y síntesis de los hechos e información de los resultados a los clientes.

Planificación de medidas: Elaboración de soluciones, Evaluación de opciones, propuestas al cliente y planificación de la aplicación de medidas.

Aplicación: Contribuir a la aplicación, propuesta de ajustes y capacitación

Terminación: Evaluación, Informe Final, Establecimiento de compromisos, planes de seguimiento y retirada. <sup>4</sup>

## **¿POR QUÉ ES IMPORTANTE TRABAJAR CON UN CONSULTOR?**

Los consultores presentan gran experiencia en diferentes áreas empresariales, por tal motivo se encuentran en la capacidad de asesorar a las empresas mediante la identificación de problemas internos o la aplicación de nuevas técnicas desde un punto de vista externo e imparcial.

---

<sup>4</sup> Milan Kubr; La consultoria de empresas, guía para la profesión; tercera edición; 955 Pág.

### 3.1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CONSULTORIA

La consultoría tiene su origen en la revolución industrial, la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales conexas. Sus raíces son idénticas a las de la dirección o administración de empresas como esfera separada de la actividad humana y campo de aprendizaje. La consultoría se hizo posible cuando el proceso de generalización y estructuración de la experiencia gerencial alcanzó una etapa relativamente avanzada. Entonces fue preciso determinar y describir los métodos y los principios aplicables a diversas organizaciones y situaciones; los empresarios fueron inducidos y presionados para buscar una forma mejor de dirigir y controlar el negocio. Estas condiciones no se cumplieron hasta la segunda mitad del siglo XIX, periodo en que se origino el moviendo de la organización científica del trabajo.<sup>5</sup>

Los pioneros de la organización científica del trabajo, entre ellos Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson, dieron un gran impulso al desarrollo de la consultoría.<sup>6</sup> Sus criterios técnicos y metodológicos para simplificar los procedimientos de trabajo y aumentar la productividad del trabajador y de la fábrica no eran idénticos y en algunos casos eran incluso incompatibles. Sin embargo todos ellos creían en la aplicación del método científico para resolver los problemas de la producción. Desempeñaron una actividad incansable dando conferencias, efectuando estudios, escribiendo libros y artículos, organizando demostraciones practicas y aportando asesoramiento de todas las formas imaginables.

La consultoría que surgió de la organización científica del trabajo se concentro principalmente en la productividad y en la eficiencia en las fábricas y los talleres, la organización racional del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, la

---

<sup>5</sup> LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS. Guía para la Profesión, MILAN KUBR. Página 31

<sup>6</sup> LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS. Guía para la Profesión, MILAN KUBR. Página 31

eliminación de desperdicios y la reducción de los costos de producción. A toda esta esfera se le dio el nombre de “ingeniería industrial” a los que la aplicaban se les llamaba a menudo “expertos en eficiencia” y se les respetaba por su enfoque enérgico y metódico y por las mejoras que lograban.

La primitiva imagen negativa de algunos consultores de empresas ha cambiado de modo considerable a lo largo de los años. Se abordaban nuevas esferas de la gestión y nuevos tipos de problemas que pasaron a ser parte normal del trabajo de consultoría, reduciendo de este modo es porcentaje de su labor dedicado a la organización de la producción y el trabajo. Se produjeron cambios importantes en las esferas de las relaciones sociales y laborales que tendieron a limitar en empleo de técnicas inaceptables para los trabajadores; las negaciones se convirtieron en un método indispensable para realizar numerosos cometidos que afectaban a los intereses de los trabajadores y de otros empleados.<sup>7</sup>

Las limitaciones de la ingeniería industrial y de los métodos de los expertos en eficiencia han dado origen a una ampliación del interés por otros aspectos y dimensiones de las organizaciones mercantiles y a la aparición de nuevas esferas de consultoría. Edwin Booz creó en Chicago en 1914 una de las primeras empresas de consultaría del tipo que actualmente se conoce con el nombre de “servicios de investigación comercial.

En 1920 Elton Mayo, impulso a la investigación y a la consultoría en la esfera de las relaciones humanas. Mary Parker inicio importantes trabajos de consultoría en la esfera de la administración de los recursos humanos y la motivación. Durante el decenio de 1920 se establecieron varias oficinas de consultoría, que desarrollaron su capacidad para establecer diagnósticos de las organizaciones comerciales en

---

<sup>7</sup> LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS. Guía para la Profesión, MILAN KUBR. Página 32

su totalidad examinando los problemas de la fabricación y la productividad con una perspectiva más amplia de oportunidades de venta y de expansión del negocio.<sup>8</sup>

La consultoría financiera, con inclusión de la financiación de la empresa y del control financiero de las operaciones, comenzó también a expandirse rápidamente. Varios de los nuevos consultores de empresa tenían una base de conocimientos de contabilidad y experiencia adquirida en oficinas de contables colegiados. Uno de ellos era James O. McKinsey, que aplicó el método del diagnóstico global y de la dirección general a una empresa mercantil y estableció su propia oficina de consultoría en 1925. Actualmente es considerado como uno de los fundadores de la profesión de consultor.

En los decenios de 1920 y 1930 la consultoría de empresas fue ganando terreno no solo en los Estados Unidos y el Reino Unido, sino también en Francia, Alemania, Checoslovaquia y otros países industrializados. Con todo su volumen y alcance siguieron siendo limitados. Solo había pocas empresas de consultoría, prestigiosas pero muy pequeñas, y sus servicios eran utilizados principalmente por grandes sociedades mercantiles. El consultor seguía siendo un desconocido para la inmensa mayoría de las empresas pequeñas y medianas.

La consultoría por cuenta de los gobiernos, y del ejército, desempeñó un papel importante durante la segunda guerra mundial. La investigación operativa y otras nuevas técnicas, aplicadas, primero con fines militares se incorporaron rápidamente a la dirección de las empresas privadas y a la administración pública, añadiendo una nueva dimensión a los servicios prestados por los consultores.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS. Guía para la Profesión, MILAN KUBR. Página 32-33

<sup>9</sup> LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS. Guía para la Profesión, MILAN KUBR. Página 33

A principios de los años sesenta, con la aparición de la computadora y la reducción de su tamaño y aumento de velocidad, para las empresas de consultoría ya era posible utilizarlas para su gestión, como por ejemplo para llevar la contabilidad o para emitir cheques, entre otros.

Con la llegada de las PC y la comercialización de los programas se fue haciendo más fácil la labor de los consultores por medio de las computadoras.

A partir de esta época es cuando la consultoría inicia su desarrollo impresionante aprovechando todo el arsenal tecnológico que el ofrece el mercado. Se dirige hacia el siglo XXI asimilando en su operación los cambios que las nuevas herramientas imponen.<sup>10</sup>

### **3.1.3 ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA (EES)**

La economía solidaria se entiende como la ciencia que se ocupa del conocimiento y análisis de los fenómenos de la producción, la distribución, el consumo y cambio generados por el conjunto de personas, organizaciones y procesos que aceptan los postulados y doctrinas de la mencionada economía, en procura de satisfacer sus necesidades y alcanzar una nueva estructuración socioeconómica. En tal sentido, se ocupa de explicar los procesos macroeconómicos y microeconómicos, en su acontecer cotidiano y en su evolución, generados por las empresas de Economía Solidaria o aquellos que afectan de manera positiva o negativa su actuación y proyección. Esta dimensión involucra elementos específicos como: los análisis micro y macroeconómicos, las variables estadísticas, estudios sectoriales, factor trabajo, factor medios financieros, factor comunidad, entre otros.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS. Guía para la Profesión, MILAN KUBR. Página 34- 35

<sup>11</sup> Grupo ECOSOC; Línea de Investigación en Economía solidaria; “Estado del arte de la Economía solidaria en Antioquia 1960 - 2003”; Fundación Universitaria Luís Amigó (facultad administración).

La Economía Social Solidaria pretende explicar a muy grandes rasgos el funcionamiento de una manera o tipo de economía: Producción, Distribución, Intercambio, Consumo, Ahorro y Reinversión de Excedentes; lo cual partiendo del contexto local pueda establecer un entramado de redes mediante las cuales se pueda materializar las esferas antes indicadas de este tipo o forma de economía.

La Economía Social Solidaria, los tipos de empresas y las nuevas relaciones sociales de producción y distribución están soportadas por un conjunto de principios; tales como: la solidaridad, la complementariedad, la cooperación, la equidad, la igualdad, principios que le dan el molde perfecto en la construcción de un nuevo modelo productivo y de construcción de hombre y sociedad nuevos donde se rompa con la relación histórica capital-trabajo para invertir esta fórmula y lograr la emancipación del trabajo y colocar su creatividad en función de la liberación del mismo y no de su propia opresión. Este tipo de economía describe la noción de las redes productivas conformadas por miles de unidades productivas pequeñas de carácter comunitario pero de propiedades sociales y autogestionarias que provoquen un aumento en la producción y hacen paréntesis de los tipos de empresas de autogestión y cooperación.<sup>12</sup>

La economía social y solidaria está basada en la construcción de crecimiento y desarrollo de todas las personas conjuntamente, se encuentra centrada en la producción de bienes y servicios para el bienestar de todas las personas, para mejorar la calidad de vida y el bienestar.

Estas empresas tienen como finalidad promover el desarrollo integral del ser humano generando prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de sus pueblos; y así contribuir al desarrollo y

---

<sup>12</sup> **Moran Esparza, J.L.:** " *La Economía Social Solidaria: Redes Productivas* " en Contribuciones a la Economía, enero 2008 en <http://www.eumed.net/ce/2008a/>

perfeccionamiento de la democracia participativa, participando en el diseño y la ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social y de esta manera garantizar a sus miembros la participación y el acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y la distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.<sup>13</sup>

Las empresas solidarias tienen como característica la adhesión voluntaria a valores que fomentan prácticas empresariales fundadas en el respeto y exaltación máxima del ser humano como sujeto y fin de la actividad económica; ya que éstas mantienen, de una forma u otra, la característica que los trabajadores o los usuarios, según el caso, tengan (Principios de identidad), como lo son: la solidaridad, la complementariedad, la cooperación, la equidad, la igualdad y demás principios que aportan a la construcción de un nuevo modelo productivo y de construcción de hombre y sociedad nuevos donde se rompa con la relación histórica capital-trabajo para invertir esta fórmula y lograr la emancipación del trabajo y colocar su creatividad en función de la liberación del mismo y no de su propia opresión.

La economía social y solidaria predomina la construcción y generación de valores conjuntos sobre la cantidad de posesiones. Y además son empresas sin ánimo de lucro, interesadas en la movilidad y el servicio social o comunitario, promoviendo así la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros sin importar si son aportantes o no.

La economía social y solidaria esta llamada a combatir con mayor fuerza la naturaleza mercantil de la producción y distribución (cambio) de mercancías demandadas para la satisfacción de las necesidades colectivas.<sup>14</sup> Partiendo de la doble condición asociación-empresa para procurar, por medio de la actividad

---

<sup>13</sup> Escuela de Economía Solidaria, Cartilla curso Básico en economía solidaria, 156 pág. (Pág. 9)

<sup>14</sup> Moran Esparza, J.L.: " La Economía Social Solidaria: Redes Productivas " en Contribuciones a la Economía, enero 2008 en <http://www.eumed.net/ce/2008a/>

económica, una función de bienestar social a sus miembros; por tal motivo, el lucro no se excluye de la actividad económica pero si de la intencionalidad de maximizar su cuantía en la repartición.

De esta manera, estas empresas deben: Tener como objeto social el ejercicio de una actividad socioeconómica, tendiente a satisfacer las necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario; establecer un vinculo asociativo fundamentado en los principios y fines contemplados por la ley; incluir en sus estatutos o reglas básicas de funcionamiento la ausencia de animo de lucro, movida por la solidaridad y el servicio social y comunitario; garantizar la igualdad de derechos para sus miembro sin contemplar el tamaño de sus aportes, tener dentro de sus estatutos el monto mínimo que deben realizar sus aportantes durante su existencia; integrarse social y económicamente con otras entidades sin animo de lucro con el fin de promover el desarrollo integral del ser humano.<sup>15</sup>

La economía social esta esencialmente integrada por cooperativas, mutuales, asociaciones y fundaciones, entre otras formas asociativas; constituyéndose en los principales instrumentos que la caracterizan. Sus actividades no pertenecen al sector público ni a la actividad privada tradicional que tiene como único fin o motor de impulsión el lucro, la maximización del beneficio en términos financieros<sup>16</sup>. De esta manera las empresas sociales y solidarias pueden ser: Las cooperativas, las organizaciones de segundo y tercer grado que agrupen cooperativas u otras formas asociativas y solidarias de propiedad, las instituciones auxiliares de la economía solidaria, las empresas comunitarias, las empresas solidarias de salud, las precooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas, las empresas de servicios en las formas de administraciones publicas cooperativas,

---

<sup>15</sup> Escuela de Economía Solidaria, Cartilla curso Básico en economía solidaria, 156 pág. (Pág. 10)

<sup>16</sup> Moran Esparza, J.L.: " La Economía Social Solidaria: Redes Productivas " en Contribuciones a la Economía, enero 2008 (pág. 10) en <http://www.eumed.net/ce/2008a/>

las empresas asociativas de trabajo y todas aquellas formas asociativas solidarias que cumplan con estas funciones.

Precooperativas Son grupos que se organizan para realizar actividades permitidas a las cooperativas, y que por carecer de capacidad económica, educativa, administrativa o técnica no están en posibilidad inmediata de organizarse como cooperativas.

Cooperativas: Son asociaciones abiertas y flexibles, de hecho y derecho cooperativo, de la economía social y participativa, autónomas, de personas que se unen mediante un proceso y acuerdo voluntario, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, para generar bienestar integral, colectivo y personal, por medio de procesos y empresas de propiedad colectiva, gestionadas y controladas democráticamente. Como organización social, las cooperativas promueven la gestión democrática y la eliminación del beneficio o ganancia capitalista, produciendo así una mejor y más justa distribución de la riqueza. Esto además de defender el trabajo como factor generador de la riqueza.

Cooperativas de trabajo asociado: El tipo de organizaciones que pertenecen a la economía social se orientan principalmente a cubrir necesidades, no a lucrar y sus características intrínsecas de desarrollo son: Empresariado social, democrático y participativo; Empleo y cohesión, inclusión social; Desarrollo local y Protección social mutua.

Cooperativas de ahorro y crédito: Tienen como función principal la de adelantar la actividad financiera exclusivamente con sus asociados; además están reguladas y controladas por la Superintendencia de economía solidaria.

Asociaciones mutuales: Son personas Jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas democráticamente por personas naturales, inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades mediante la prestación de servicio de seguridad social.

Además de la anterior clasificación de las empresas sociales y solidarias, estas también se dividen de acuerdo al tipo; con el fin de que las empresas de producción social sean entidades integrales y pueden ser empresas de carácter mercantil, civil o cooperativas pero con la misión de establecer nuevas formas de producción social y eficientes con una distribución de sus excedentes o beneficios en base a principios de justicia, equidad y reciprocidad hacia toda la comunidad que participa y el uso de técnicas y tecnología de punta. de esta manera se clasifican en:

- Tipos de Producción Campesina Asociativa (TC-A):

Aquí agruparemos todas aquellas experiencias de pequeños propietarios de capital agropecuario que produciendo en autogestión sobre la base exclusiva de su propio trabajo familiar o individual, han llegado a establecer formas de asociación con otros semejantes para compartir medios de producción, crédito, servicio y fuerza de trabajo; con la finalidad de reducir los costos de producción y por tanto el valor de sus mercancías de forma que puedan competir en precios en el mercado abierto.

• *Tipos de Producción Campesina Cooperativa (TC-C):*

Son todas aquellas experiencias de colectivos y cooperativas de trabajo y capital agropecuario que producen para el mercado sin emplear trabajo asalariado.

• *Tipos de Producción Urbana Cooperativa (TU-C):*

Son todas aquellas experiencias concretas de tipos de propiedad colectiva y cooperativa de trabajo y de capital industrial, manufacturero o artesanal, urbanos; que producen mercancías finales, mediante el empleo de fuerza de trabajo exclusivamente de los mismos dueños del capital.

• *Tipos de Comercialización Urbana Cooperativa (TCU-C):*

Son todas aquellas experiencias concretas de propiedad colectiva y/o cooperativas de capital empleado para la comercialización de mercancías producidas por los tipos campesinas (TC-A) y (TC-C), en las ciudades. La cooperativa de comercialización actúa como un agente de los mismos productores asociados o corporativizados, proveedores de los productos. Estos reciben precios suficientes para recuperar, como mínimo, los costos de producción campesina y así evitar caer en la tendencia a la pobreza.

• *Empresas de Producción Social Comunitarias (EPSC):*

Las Empresas de producción social, son entidades integrales cuya misión se fundamenta en la formulación e implementación de nuevas formas de producción social eficientes, acompañadas de procesos de distribución de beneficios con justicia, equidad y reciprocidad entre toda la comunidad participante; a través de la utilización de técnicas propias y tecnología de vanguardia, (María Mas H, 2007).

• *Tipos en transición de economía de mercado a economía social (TEMTES):*

Son todas aquellas experiencias de producción de mercancías con capital propio individual que renunciando a la lógica del lucro capitalista pasan a basarse gradualmente en la autogestión, adoptando formas asociativas con alguna de los tipos anteriores de economía social, en la búsqueda de redes mas amplias de economía social y siempre sobre la base de ir prescindiendo gradualmente del empleo de trabajo asalariado.<sup>17</sup>

### **3.1.4 MARCO LEGAL**

Las empresas que pertenecen a la economía social y solidaria se encuentran reguladas por el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, Superintendencia de la Economía Solidaria, Fondo de Garantías Para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito y el Fondo de Fomento de la Economía Solidaria (FONES).

La Constitución Nacional de Colombia aprobada en 1991, en varios artículos reconoce y propone el fortalecimiento del sector de la economía solidaria, partiendo de la misma definición del Estado. La Constitución establece unos criterios para el desarrollo de la legislación cooperativa; los cuales son: Establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas (artículo 57); Proteger y promover las formas asociativas y solidarias de propiedad (artículo 58); Fortalecer las organizaciones solidarias y estimular el desarrollo empresarial (artículo 333). Colombia ha tenido tres leyes y numerosos

---

17 Moran Esparza, J.L.: " La Economía Social Solidaria: Redes Productivas " en Contribuciones a la Economía, enero 2008 en <http://www.eumed.net/ce/2008a/>

decretos y normas que han fijado la orientación y desarrollo del cooperativismo. La primera Ley (134) data de 1931, la segunda (079) de 1988 y la última (454) de 1998. En el plan de desarrollo del actual gobierno se ha anunciado una nueva legislación con el fin de fortalecer el cooperativismo como estrategia del nuevo Estado Comunitario.

La Ley 454 de 1998, estableció un nuevo marco de referencia jurídica de la economía solidaria. En este contexto se transformó el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de Economía Solidaria y se creó la Superintendencia de Economía Solidaria (SES) y el Fondo de Garantías para las cooperativas financieras de ahorro y crédito FOGACOO. En este contexto es conveniente conocer la clasificación de las empresas según la legislación colombiana.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Fajardo Rojas, Miguel Arturo; Presencia Del Cooperativismo En Colombia; Fundación Universitaria de San Gil UNISANGIL. [www.unircoop.org/files/revue/release/vol1No2.07.unircoop.colombie\(1\).pdf](http://www.unircoop.org/files/revue/release/vol1No2.07.unircoop.colombie(1).pdf).

### Clasificación de las empresas en Colombia

<b>1</b>	<b>DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA</b>	<b>Sector Cooperativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativas de 1º, 2º y 3º grado</li> <li>• Instituciones auxiliares del Cooperativismo.</li> <li>• Precooperativas</li> <li>• Las administraciones públicas cooperativas.</li> </ul>
		<b>Otras organizaciones solidarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondos de empleados</li> <li>• Asociaciones Mutuales</li> <li>• Empresas asociativas de trabajo.</li> <li>• Empresas solidarias de salud</li> <li>• Otras formas asociativas solidarias.</li> <li>• Instituciones auxiliares de la economía solidaria.</li> </ul>
<b>2</b>	<b>PRIVADAS COMERCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedades anónimas</li> <li>• Limitadas</li> <li>• En comandita simple</li> <li>• En comandita por acciones</li> <li>• Empresa Unipersonal</li> </ul>	
<b>3</b>	<b>CIVILES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporaciones</li> <li>• Asociaciones</li> <li>• Fundaciones</li> </ul>	
<b>4</b>	<b>ENTIDADES PÚBLICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimientos públicos</li> <li>• Empresas industriales y comerciales del Estado</li> <li>• Sociedades de Economía Mixta</li> </ul>	

Superintendencia de economía solidaria SUPERSOLIDARIA: Es un organismo de carácter técnico, adscrito al Ministerio de Hacienda y crédito público, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera encargada de la vigilancia y el control de la economía solidaria. En el caso de empresas solidarias de vigilancia, transporte y actividad financiera los organismos encargados de su supervisión son respectivamente, La Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, Superintendencia de Puertos y Transportes, y Superintendencia Bancaria.

Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas FOGACCOOP: Su función es brindar confianza y protección de depositantes y ahorradores de entidades cooperativas.<sup>19</sup>

### **3.1.5 ASESORÍA Y CONSULTORÍA DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS (FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL)**

Es un mecanismo que garantiza que el proceso de emprendimiento y creación de empresas sean una realidad; existen muchos factores que influyen en dichos procesos, algunos de ellos son: las capacidades locales, regionales y nacionales para el emprendimiento, los mecanismos de financiamiento, la consolidación del tejido empresarial, entre otros.

Gestionar empresas de economía solidaria requiere un alto grado de conocimientos sobre temas asociados al management de empresas sin fines lucrativos: planeación, reporte de actividades tanto contables como no contables, marketing, creatividad, motivación, liderazgo, estrategia, entre otros.

El fortalecimiento empresarial trata de generar cambios integrales durante un lapso de tiempo a una organización, permitiendo de esta manera que las organizaciones reconozcan sus fortalezas y las potencialicen, cualifiquen y personalicen para mejorar su capacidad técnica, administrativa y financiera; y además, conozcan el contexto en que se mueven.

---

<sup>19</sup> Álvarez Rodríguez, Juan Fernando; Análisis del Estado Actual de la Formación Superior de la Economía Solidaria en Colombia; I simposio internacional “Educación Superior y Economía Social; Universidad de los Andes Núcleo Universitario Rafael Rangel.

Para que se de un adecuado fortalecimiento es necesario transformar algunas estructuras de trabajo que se han convertido en una rutina para la organización; y para esto es necesario:

- ◆ Que la dirección facilite los cambios, pues es esta la que define como realizar las modificaciones en el medio organizacional.
- ◆ Incentivar a todos los miembros de la organización a participar en los procesos de cambio, pues son estos quienes directamente se beneficiaran.
- ◆ Motivar a los integrantes de la organización y hacerles entender que existen formas nuevas y diferentes de hacer las cosas y que estas desde luego producen cambios positivos para las organizaciones; esto se debe hacer debido a que en toda organización existen personas que se resisten al cambio.
- ◆ Mantener una constante retroalimentación a todos los miembros acerca de todos los procesos que se están realizando (Lo que se quiere lograr, las etapas del proceso y lo que se espera específicamente de ellos).
- ◆ Asignar tiempo, recursos y un adecuado talento humano para lograr que el proceso de fortalecimiento se realice de una manera adecuada y se logren los efectos esperados.
- ◆ Formar y capacitar constantemente a el recurso humano que realiza el fortalecimiento, para que cada día adquieran mas conocimientos y este mas capacitado para realizar esta labor.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Rutas Para el Fortalecimiento Organizacional, del CONSORCIO para el desarrollo comunitario, pagina 24 , 26 y 27(El fortalecimiento en procesos dinámicos)

Es importante dejarle claro a todas las organizaciones que el fortalecimiento es una tarea que se debe realizar constantemente, y no solo cuando se presenten percances o dificultades o cuando se crea pertinente.

También es importante tener en cuenta que el fortalecimiento empresarial se relaciona con tener una mayor competitividad y productividad empresarial asociadas estrechamente a un clima de confianza y seguridad. Para que todo este esfuerzo empresarial sea valido se debe contar con un gobierno que se encargue de abrir nuevos y mejores espacios, generar oportunidades, innovar, permitir un desarrollo en ciencia y tecnología sin dejar de lado por supuesto a la creatividad.

Un gobierno en condiciones de liderar un diálogo profesional con el pequeño y gran empresario de la ciudad y el campo para fortalecer la conectividad y asociatividad empresarial y solidaria.<sup>21</sup>

La función de Fortalecimiento Empresarial es promover el desarrollo económico del Estado, a través de la promoción de apoyos a proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas, y las iniciativas de los emprendedores, así como la promoción a la inversión productiva que permita generar mas y mejores empleos, buscando de esta forma fomentar y promover el desarrollo empresarial en el Estado con una visión de responsabilidad que permita consolidar la competitividad empresarial.

---

1 <sup>21</sup> <http://www.valledelcauca.gov.co/desarrollo/publicaciones.php?id=95>

### **3.1.6 FUNCIONES DE LAS ORGANIZACIONES SOLIDARIAS**

Las organizaciones solidarias deben desarrollar, promover, fomentar y potenciar las gestiones integrales de las Organizaciones Solidarias con concurrencia de las Instituciones y Redes Públicas y además conformar y fortalecer los Organismos de segundo y tercer grado de las Organizaciones Solidarias realizando Convenios interadministrativos entre los Departamentos y Municipios del Territorio Nacional para el fomento, promoción, fortalecimiento, creación y desarrollo de los diversos tipos de organizaciones solidarias de la Economía Solidaria, para lo cual podrá prestar asesoría y asistencia técnica a través de estos mismos gestionando y promoviendo la articulación de los Sistemas de Información institucional de las Organizaciones Solidarias en todos los niveles territoriales.

También es función de las entidades solidarias el promover, fomentar y asesorar la creación de los comités intergremiales a nivel local, Regional y Nacional de las Organizaciones Solidarias, promoviendo conjuntamente con los Agentes de Mercado a nivel local y regional los mecanismos de integración económica y tecnológica que le permitan al Sector hacer negocios conjuntos y realizar alianzas estratégicas, y de esta manera desarrollar los acuerdos de apoyo y cooperación técnica internacional a nivel local y regional para mejorar las condiciones de las Organizaciones Solidarias en los procesos de globalización, promoviendo la aplicación de los programas de educación y pedagogía solidaria en todos los niveles territoriales y afianzar el concepto de Organizaciones Solidarias socialmente competentes en todos los niveles territoriales.

Estas además deben promover los programas de información orientados a la competitividad social de las Organizaciones Solidarias en todos los niveles territoriales fomentando la utilización de las redes y telecomunicaciones del

Departamento a nivel interno y externo, para lo cual se debe promover los principios, valores y doctrinas por los cuales se guían las Organizaciones de la Economía Solidaria orientados hacia el fomento de las Organizaciones Solidarias, la actuación de los organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, cuyo objeto esté ligado a la Investigación, desarrollo y adaptación de nuevas tecnologías aplicables a dichas organizaciones; y para poder Coordinar redes intersectoriales e interinstitucionales para la promoción, formación investigación, fomento, protección fortalecimiento y estímulo de desarrollo empresarial, científico y tecnológico de la Economía Solidaria, se deben utilizar los instrumentos de gestión y autorregulación en las Organizaciones Solidarias en todos los niveles territoriales estableciendo una red de agentes y solidarios en el nivel local, municipal, departamental y nacional.; Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.<sup>22</sup>

La economía social es una economía alternativa donde priman las prácticas democráticas y autogestionarias que motorizan por las formas de trabajo asociado y no asalariado, donde la propiedad sobre los medios de producción es colectiva y centrada en el reparto igualitario del excedente solidario con el entorno social en que se desarrolla y se aferrada a su propia autonomía frente a los centros monopólicos del poder económico o político.

---

<sup>22</sup>[http://www.dansocial.gov.co/index.php?Itemid=320&id=205&option=com\\_content&task=view](http://www.dansocial.gov.co/index.php?Itemid=320&id=205&option=com_content&task=view)

## 4 CAPÍTULO DOS

### HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

#### 4.1 INTRODUCCIÓN

La rapidez en la que se presentan los cambios actualmente, obliga a las organizaciones a innovar y a adecuarse al entorno, donde los esquemas quedan atrás y los factores incontrolables, los cambios imprevistos llevan a que la planeación y la toma de decisiones se hagan cada vez más difíciles. Estos cambios en todos los niveles (tecnológicos, económicos, sociales y culturales) hacen que el crecimiento y el direccionamiento dentro de éstas sean más impredecibles.

Antes de continuar es importante mencionar que el texto acá producido se referirá en la mayoría de los casos al concepto de “organización”, más que de “empresa” ya que el primero es más amplio en cuanto a las personas jurídicas no sólo de carácter empresarial sino también involucra todo tipo de figuras empresariales y organizaciones.

Es importante mencionar que cada vez hay más organizaciones, privadas o públicas que se hacen más fuertes y competitivas, mejorando la calidad de sus productos y ofreciendo mejores alternativas de compra al consumidor, haciendo que el cliente espere cada vez cosas mucho mejores a un menor costo. Por esta razón las organizaciones deben buscar nuevas estrategias que las fortalezcan y las lleven a ser competitivas<sup>23</sup> en un mercado que ya no solo es local sino global. Identificar cuáles son sus debilidades y fortalezas y en qué situación se

---

<sup>23</sup> Es importante resaltar que en economía solidaria es mejor hablar de eficiencia sistémica, o lo que es lo mismo, que las organizaciones procuren ir solidificando sus procesos y su estructura.

encuentran frente al mercado, permite a las empresas generar mejores alternativas para el desarrollo de nuevos proyectos. El diagnóstico organizacional es una ruta para que las organizaciones identifiquen oportunidades y debilidades, en éste se examinan factores que son claves para mejorar el funcionamiento de la organización y permite priorizar temas a fortalecer con el fin de llevar de una manera más adecuada al mejoramiento de estos.

En el diagnóstico a organizaciones sociales y solidarias es muy importante la participación de todos o al menos las personas líderes de la organización, se realizan ejercicios de una manera participativa, donde se aplican herramientas de diagnóstico que evalúan las diferentes áreas o dimensiones que influyen en estas organizaciones. En este proyecto se tomarán en cuenta seis dimensiones consideradas como las más significativas dentro de la organización, estas son: orientación estratégica, administrativa y financiera, mercadeo, producción, talento humano y entorno. En este capítulo se explicará cada una de éstas áreas y se analizará cada herramienta de diagnóstico con el fin de fortalecerlas y de encontrar debilidades.

Para este tipo de diagnósticos varias empresas consultoras han diseñado diferentes herramientas adoptadas a las necesidades que requeridas para prestar el servicio, uno de estos casos es la herramienta Rutas Para el Fortalecimiento Organizacional diseñada por el Consorcio para el Desarrollo Comunitario en la que se hace una evaluación participativa con el fin que la misma organización defina sus aspectos a mejorar y establezca de acuerdo con su Misión y Visión las estrategias para fortalecer dichos aspectos. También Cultura E de la ciudad de Medellín ha diseñado varias herramientas para el diagnóstico de organizaciones y planes de negocios, una de estas herramientas es el Test Idea, el cual, por medio

de unas preguntas y una Matriz DOFA arroja unos resultados que muestran los puntos débiles y fuertes del Plan de Negocios<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> CULTURA E. <http://200.13.255.8/testIdea/html>, 04 de marzo de 2010- 9:00 pm

## 4.2 COMPONENTES ORGANIZACIONALES

El diagnóstico organizacional se basa en los principales componentes organizacionales que permiten la subsistencia y el crecimiento de la misma. Algunos autores, como el Consorcio para el desarrollo comunitario<sup>25</sup>, en su guía Rutas para el Fortalecimiento Organizacional, los denominan dimensiones, con las cuales se abordan por áreas funcionales y de conocimiento, desde la administración, los problemas más comunes de las organizaciones, en especial las de carácter social y solidario. Para este caso, los componentes son los bloques de análisis organizacional que permiten identificar las principales problemáticas en forma desglosada y plantear planes de acción o planes de mejoramiento. En la siguiente tabla se muestran los componentes y los elementos que la conforman, construcción realizada entre los estudiantes, el asesor y la verificación con diversas herramientas del medio.

COMPONENTE	VARIABLE
<b>Gerencial y de liderazgo</b>	Liderazgo
	Compromiso
	Actitud al cambio
	Identidad organizacional
	Identidad Jurídica
	Planeación, seguimiento y evaluación
	Estructura organizativa
	Identificación del entorno
<b>Mercadeo y Ventas</b>	Niveles de venta
	Número de clientes
	Proyectos y nuevos productos

<sup>25</sup> Cuspide, año 2005, Consorcio para el Desarrollo Comunitario, Bogotá Colombia.

	Publicidad y comunicación
	Satisfacción del cliente
	Participación de ferias.
	Puntos de venta
	Esquema de comercialización
<b>Financiero – contable</b>	Niveles de endeudamiento
	Capacidad de endeudamiento
	Conocimiento de costos
	Manejo contable
	Fuentes de financiamiento
	Presupuesto
<b>Producción</b>	Número de equipos
	Obsolescencia de los equipos
	Estandarización (Funciones y tareas)
	Control de calidad
	Tiempo en la actividad
	Sistema de producción
<b>Talento Humano y relacionamiento</b>	Estructura organizacional
	Número de empleados
	Potencial de empleo
	Conocimientos para el trabajo
	Actividades de capacitación realizadas
	Asociación, agrupamiento
	Espacios y mecanismos de participación
	Negociación y concertación
	Planeación participativa
	Manejo de conflictos
Comunicación interna	

## Definición de componentes:

### 4.2.1 Componente gerencial y de liderazgo:

Este componente, se relaciona con los elementos estratégicos, de planeación y del comportamiento gerencial y de liderazgo del emprendedor. Usualmente este elemento da fe de la capacidad de la organización de pensarse, de desplegar su estrategia y de reunión a los integrantes alrededor de dicho pensamiento.

Este componente está conformado por los siguientes elementos:

<b>ELEMENTO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Liderazgo</b>	Es la capacidad del emprendedor, gerente o líder, de llevar a la organización al cumplimiento de las metas y objetivos. Se basa en la fuerza que inspira el líder, por su comportamiento, conocimiento y energía de consolidar un pensamiento conjunto en la organización. Por ende es de vital importancia reconocer la capacidad de líder y su estilo para motivar y conducir los recursos y las fuerzas vivas de la organización.
<b>Compromiso</b>	Aceptar las metas y valores de la organización, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma. La identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja.

<p><b>Actitud al cambio</b></p>	<p>El cambio de actitudes del personal es un elemento fundamental para lograr el éxito de cualquier tipo de organización. Se debe tomar en cuenta el comportamiento de los individuos para alcanzar los logros institucionales más importantes. Basándose en ello, la aplicación sistemática de estrategias motivacionales de todo tipo se convierte en un elemento crítico para el éxito, que debiera convertirse en una política imprescindible en toda organización moderna</p>
<p><b>Identidad organizacional</b></p>	<p>Las empresas independientemente de su tamaño y características siempre se encuentran compitiendo con el entorno, donde se deben generar rutas y estrategias buscando tener mayores beneficios. La misión, la visión y los objetivos que las empresas plasman, definen su razón de ser y para donde van, estos tres elementos definen rutas a seguir para que las empresas se desenvuelvan en el entorno llegando a ser competitivas, resulta oportuno mencionar que para que estos elementos sean factibles se debe coordinar el decir con el hacer, es decir, que las acciones de toda la organización estén enfocadas al logro de estos factores.</p>
<p><b>Identidad Jurídica</b></p>	<p>Son las normas y leyes en las cuales se rige la organización para su constitución y manejo como los compromisos jurídicos, tributarios y contables.</p>
<p><b>Planeación, seguimiento y evaluación</b></p>	<p>la planeación implica definir unos propósitos, se debe tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Para</p>

	<p>su cumplimiento debe estar acompañado de un seguimiento que la organización establece con el fin de no desviar la actividad. El realizar una evaluación constantemente del cumplimiento de estos objetivos y de los beneficios obtenidos permite llevar un control adecuado y el mejoramiento de los procedimientos realizados.</p>
<p><b>Estructura organizativa</b></p>	<p>La estructura organizacional tiene que ver con el conjunto de estatutos, reglamentos, manuales que se utilizan para distribuir adecuadamente el trabajo a realizar.</p>
<p><b>Identificación del entorno</b></p>	<p>Diariamente las empresas tienen que subsistir en el entorno donde las empresas más líderes son aquellas que se adecuan al cambio y cumple con las exigencias del mercado. Es muy importante conocer el entorno de cada empresa ya que por medio de éste se conocen amenazas y oportunidades existentes, conocer políticas, servicios, identificar cadenas productivas y la forma para integrarse a ellas como estrategia para fortalecerse.</p>

#### **4.2.2 Componente Mercadeo y ventas:**

Es el proceso de influir en las transacciones de intercambio voluntarias que se llevan a cabo entre productor y consumidor. Dicho proceso incluye la comunicación y requiere de un mecanismo o sistema para realizar el intercambio,

del los productos del mercadólogo (persona que realiza el mercadeo) por algo de valor.

Es importante estudiar variables sociales y económicas que condicionan el proyecto, aunque parezcan ajenas a este y recopilar información y análisis de antecedentes que permitan determinar la conveniencia o no de ofrecer un bien o servicio para satisfacer una necesidad.<sup>26</sup>

Este componente dispone de las variables niveles de venta, número de clientes, proyectos y nuevos productos; publicidad y comunicación; satisfacción del cliente, participación en ferias, puntos de venta, esquema de comercialización.

<b>ELEMENTO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Número de clientes</b>	De acuerdo a los procesos que la empresa tiene establecidos, puede identificar el número de clientes que tiene a los cuales les venden u ofrecen sus productos
<b>Proyectos y nuevos productos</b>	La empresa realiza un nuevo proyecto (creación de nuevos productos) con el fin de incursionar en el mercado, para ello debe basarse en los servicios o canales de venta o de planes de lanzamiento de los existentes.
<b>Publicidad y comunicación</b>	La publicidad es una forma destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de

<sup>26</sup> [www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/58179F6F.../MERCADEO.doc](http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/58179F6F.../MERCADEO.doc), 01 de noviembre de 2009, 5:00pm

	<p>los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción de consumo. La publicidad llega al público a través de los medios de comunicación, dichos medios de comunicación emiten los anuncios a cambio de una contraprestación previamente fijada para adquirir dichos espacios en un contrato de compra y venta por la agencia de publicidad y el medio, emitiendo el anuncio en un horario dentro del canal que es previamente fijado por la agencia con el medio, y con el previo conocimiento del anunciante, dicho contrato es denominado contrato de emisión o difusión</p>
<b>Satisfacción del cliente</b>	<p>Es el sentimiento que tiene el cliente al momento de obtener el producto o servicio que abarcaba su necesidad de forma plena y total</p>
<b>Participación de ferias.</b>	<p>Las organizaciones del sector social y solidario deben aprovechar al máximo las ferias realizadas a nivel ciudad, departamental o país para dar a conocer sus productos a la comunidad para el beneficio y crecimiento de la misma.</p>
<b>Puntos de venta</b>	<p>Los puntos de venta son los lugares donde el cliente tiene la posibilidad de conocer y adquirir productos de determinada compañía. Son puntos de especial cuidado, porque en éstos están los soportes de ingreso de cualquier actividad económica. Por eso es importante que los miembros de la organización estén</p>

	suficientemente capacitados e informados para dar al cliente una impresión global y detallada de lo que va a adquirir.
<b>Esquema de comercialización</b>	Es un proceso que estable la organización para tener un orden, manejo y control fácil de llevar de la comercialización de los producto.

#### **4.2.3 COMPONENTE FINANCIERO- CONTABLE:**

Toda organización debe llevar a cabo un control de su ejercicio, donde se definan manuales y reglamentos de funcionamiento. Es necesario que se definan procedimientos internos, los niveles en la toma de decisiones y de jerarquías de responsabilidad, la distribución de funciones al interior del equipo, de los pasos a seguir para la elaboración de proyectos o la toma de decisiones.

Las empresas deben llevar un estricto control de la utilización de sus recursos, llevar registro de todos los movimientos financieros, manejar bases de datos, utilizar estados financieros e indicadores que muestren la gestión realizada y los resultados obtenidos.

Cuando se lleva un proceso interno adecuado se puede conocer la situación de la empresa y crear estrategias de gestión que la fortalezcan.

Este componente dispone de las variables niveles de endeudamiento, capacidad de endeudamiento, conocimiento de los costos, manejo contable, fuentes de financiamiento y presupuesto.

<b>ELEMENTO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Capacidad de endeudamiento</b>	Utilización de recursos de terceros obtenidos vía deuda para financiar una actividad y aumentar la capacidad operativa de la organización. Se habla que una organización o empresa tiene nivel de endeudamiento cuando tiene capacidad de pago en relación a la generación de ingresos y los compromisos financieros por deudas anteriormente adquiridas.
<b>Conocimiento de costos</b>	En la medida que la organización conoce sus costos fijos y variables, permite a ésta controlar y llevar un adecuado manejo de los mismos, creando mayores posibilidades de inversión y permitiendo la reducción de los costos en la operación de la misma.
<b>Manejo contable</b>	Registros con bases en sistemas y procedimientos técnicos adaptados a la diversidad de operaciones que pueda realizar un determinado ente. Clasificar operaciones registradas como medio para obtener objetivos propuestos. Interpretar los resultados con el fin de dar información detallada y razonada. Con relación a la información suministrada, esta deberá cumplir con un objetivo administrativo y uno financiero.
<b>Fuentes de financiamiento</b>	<p>Son las alternativas que tiene la organización para obtener recursos (capital de trabajo o capital de inversión) para su adecuado funcionamiento.</p> <p>Existen varias formas para obtener estos recursos, puede ser por medio de aporte de asociados, donaciones,</p>

	proveedores, bancos, cooperación.
<b>Presupuesto</b>	Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

#### 4.2.4 COMPONENTE DE PRODUCCIÓN

El consumismo y la exigencia creciente del mercado, hacen que las empresas tengan la obligación de ser más competitivas y tengan la capacidad de cumplir con estas exigencias. Reunir las condiciones que permitan efectuar estos requerimientos del mercado implica tener una infraestructura adecuada para responder a la demanda y competir con otras empresas del sector. La innovación y la atención a los recursos disponibles (físicos, técnicos, humanos y financieros) hacen que las empresas tengan la capacidad de competir tanto a nivel local como nacional o incluso a nivel internacional.

Este componente dispone de las variables número de equipos, obsolescencia de los equipos, estandarización (funciones y tareas), control de calidad, tiempo en la actividad y sistema de producción.

<b>ELEMENTO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Obsolescencia de los equipos</b>	Determinación de la vida útil de cada uno de los equipos, determinando así si es obsoleto o no.

<p><b>Estandarización (Funciones y tareas)</b></p>	<p>También conocida como normalización. Trata de garantizar una óptima calidad, así como el buen funcionamiento de elementos fabricados. Teniendo en cuenta tres aspectos fundamentales:</p> <p>Simplificación: Aquí se busca la reducción de elementos que constituyen un bien común.</p> <p>Especificación: Se crea el mismo lenguaje para que todas las empresas hablen el mismo idioma.</p> <p>Unificación: Encontrando los dos anteriores, se puede lograr la confiabilidad de elementos a nivel internacional.</p> <p>Normalización consiste en la elaboración, difusión y aplicación de normas, que buscan el mismo fin; potencializar elementos al máximo para garantizar su calidad</p>
<p><b>Control de calidad</b></p>	<p>Es el método utilizado por las organizaciones para verificar la calidad de cada uno de sus productos, si cumplen o no con los parámetros legales o establecidos por el mercado. La calidad es un estado de la cultura organizacional, que crece con el tiempo, está ampliamente ligada con la capacidad que tiene la organización de gestionar su talento humano y el compromiso de éste para con la organización, la sociedad y los clientes.</p>
<p><b>Tiempo en la actividad</b></p>	<p>Para efectos del análisis, el tiempo en la actividad permite identificar la habilidad que ha logrado la empresa en el medio para sostenerse, crecer y desarrollar sus conocimientos.</p>
<p><b>Sistema de</b></p>	<p>Se pretende llevar una estructura que facilite los pasos a seguir de un proceso, trabaja bajo varios aspectos como lo</p>

<b>producción</b>	<p>son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una definición de reglas</li> <li>• Sistemas de información claros</li> <li>• Una segunda opción cuando varios mecanismos fallan</li> </ul> <p>Un ente regulador que verifique la aplicación de las reglas</p> <p>Sistema de producción es un conjunto de características que permiten visualizar la mejor forma en que puede ser implementado</p>
-------------------	---

#### **4.2.5 COMPONENTE TALENTO HUMANO Y RELACIONAMIENTO**

En cualquier empresa el factor humano es lo más importante, ya que las personas son las que construyen a la organización y ponen a su disposición sus esfuerzos, su tiempo, sus cualidades para hacer posible la realización de unos objetivos y metas planteadas. El sentido de pertenencia, el liderazgo, la responsabilidad y el compromiso de las personas hacia la empresa, permiten un mejor direccionamiento y la posibilidad de permanencia en el tiempo.

Este componente dispone de las variables estructura organizacional, numero de empleados, potencial de empleo, conocimientos para el trabajo, actividades de capacitación realizadas, asociación y agrupamiento, espacios y mecanismos de participación, negociación y concertación, planeación participativa, manejo de conflictos y comunicación interna.

<b>ELEMENTO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Número de empleados o colaboradores</b>	Es el número de colaboradores que tiene la organización, un grado de fortaleza estaría indicado por la capacidad de generar actividad profesional, operativa y administrativa en relación a su razón social
<b>Potencial de empleo</b>	Es la capacidad que tiene la organización para generar empleos o actividad remunerada.
<b>Conocimientos para el trabajo</b>	Este se refiere a los conocimientos que requiere la organización para desarrollar la actividad de servicio, o productiva, administrativa, gerencial y de relacionamiento. En la medida que los conocimientos se van afianzando, las organizaciones se vuelven más robustas.
<b>Actividades de capacitación realizadas</b>	Son las actividades de formación, capacitación, entrenamiento y transferencia de conocimiento para los colaboradores.
<b>Asociación, agrupamiento</b>	Es la capacidad de asociar y de asociarse como organización, permite generar nuevas oportunidades para la actividad social y productiva.
<b>Espacios y mecanismos de participación</b>	Se refiere a la forma como los asociados pueden participar, como son escuchados, como realizan sus actividades de control y como la representatividad influye en la toma de decisiones.
<b>Negociación y concertación</b>	Es la forma como la organización analiza, trata y soluciona los problemas.

<b>Planeación participativa</b>	“Por el carácter de la organización analizada, se refiere a la forma como se da el pensamiento organizacional y se planea el rumbo de la misma, es decir, si los asociados y otros actores participan en la planeación.
<b>Manejo de conflictos</b>	Los problemas, expectativas y demás tensiones, son analizadas y manejadas por la organización, sus directivos y entre los colaboradores.
<b>Comunicación interna</b>	Es la capacidad de la organización de escuchar y ser escuchada en los escenarios internos. Esto por lo general está asociado a la cultura organizacional y se convierte en factor de desarrollo u obstáculo de la misma.

#### **4.3 DEFINICIÓN VALORATIVA: CUALIFICACIÓN DE CADA ELEMENTO**

En la construcción de la herramienta, se procura contar con un buen nivel de detalle, que no deje al consultor sólo con sus criterios en el diagnóstico, es así, que cada elemento es definido en una escala Klinker, que permite escoger un valor numérico que está asociado a una escala de definiciones que permiten cualificar cada elemento. Es decir, cada posibilidad de calificación está mediada por una definición que puede ser modificada o reestructurada en la medida que se vaya efectuando la aplicabilidad de la misma por parte de los asesores del centro.

A su vez, cada elemento puede contener una o varias preguntas que guían y facilitan el trabajo de consultoría, estandarizando los conceptos para todos los que participan en los programas y las actividades.

En un trabajo colectivo de los estudiantes y asesores se definió la cualificación para la valoración de la herramienta:

COMPONENTE: Gerencial y de liderazgo				
PREGUNTA(S) DE ENCUADRE: Las preguntas que aparecen en la parte superior de la evaluación pretenden encuadrar la				
<b>VARIABLE: Liderazgo</b>				
<b>¿Existe un líder visible en la organización? Muestra rasgos de liderazgo? Está interesado por liderar procesos?</b>				
<b>DEFINICIÓN LA VALORACIÓN</b>				
1	2	3	4	5
No existe un líder de la organización, ni se observa un cuerpo colegiado de administración	Existe alguien delegado, pero no es el representante.	Existe un gerente, o administrador, emprendedor, que está a cargo de la organización		
<b>El administrador muestra rasgos de liderazgo, es há interesado por liderar procesos?</b>				
1	2	3	4	5
No demuestra liderazgo	Se nota algún interés por liderar procesos.	Se nota gran interés por liderar procesos.	Alto nivel de liderazgo	
<b>VARIABLE: Compromiso</b>				
<b>Se observa compromiso por parte del líder y de los integrantes de la organización?</b>				
1	2	3	4	5
Ni el líder, ni el equipo de trabajo demuestran interés por la organización	El líder muestra cierto interés, pero los integrantes de la organización no se encuentran muy comprometidos	Existe un interés por la organización y las personas que la integran muestran compromiso por sacarla adelante	Existe un alto compromiso por parte del líder y las personas que la integran muestran compromiso por sacarla adelante	Se observan altos niveles de compromiso del líder y de los equipos de trabajo
<b>VARIABLE: Actitud al cambio</b>				
<b>Cuando se interroga por las formas de hacer las cosas, en relación la mejoramiento y a nuevos retos?</b>				
1	2	3	4	5
No existe interés por afrontar nuevos retos y cambios	Se vislumbra alguna actitud por afrontar el cambio	Existe actitud al cambio y al mejoramiento continuo	Existe un alto espíritu de cambio en beneficio de la organización	
<b>VARIABLE: Identidad organizacional</b>				
<b>¿Existe una misión y una visión definida en la organización?</b>				
1	2	3	4	5
No hay una misión, ni visión definida	Tienen definida una misión pero no se ha establecido la visión o viceversa	Cuentan con una misión y visión pero no es compartida por los integrantes de la organización	Cuentan con una misión y una visión fuerte y es compartida por los integrantes de la organización	
<b>¿Existe unos principios formulados, conocidos y compartidos por los integrantes de la organización?</b>				
1	2	3	4	5
No se han formulado principios	Se han formulado principios pero no son conocidos por los integrantes de la organización	Hay principios formulados, son conocidos y compartidos por los integrantes de la organización		
<b>VARIABLE: Identidad jurídica</b>				
<b>¿La organización tiene definida una forma jurídica?</b>				
1	2	3	4	5
La organización no tiene una forma jurídica definida	La organización tiene una forma jurídica pero no está alineada con su direccionamiento	La organización tiene una forma jurídica y está alineada con su direccionamiento		
<b>VARIABLE: Planeación, seguimiento y evaluación</b>				
<b>¿La organización tiene planteados unos objetivos, están enfocados hacia la misión y la visión y sus acciones se dirigen hacia el cumplimiento de éstos?</b>				
1	2	3	4	5
La organización no tiene objetivos planteados	La organización tiene objetivos planteados, pero no están enfocados a la misión ni la visión	La organización tiene objetivos planteados, están enfocados a la misión y la visión pero las acciones de la organización no están dirigidas al cumplimiento de éstos	La organización tiene objetivos planteados, están enfocados a la misión y la visión, y las acciones de la organización se dirigen al cumplimiento de los mismos.	
<b>¿La organización hace un seguimiento del cumplimiento de sus objetivos, evalúa los resultados y hace ajustes?</b>				
1	2	3	4	5
La organización no hace seguimiento a sus objetivos	La organización hace seguimiento pero no realiza ajustes	La organización realiza un seguimiento a sus objetivos y realiza ajustes.		
<b>VARIABLE: Estructura organizativa</b>				
<b>¿Se identifica claramente los roles y tareas de cada persona dentro de la organización?</b>				
1	2	3	4	5

COMPONENTE: <b>Mercadeo y Ventas</b>					
PREGUNTA(S) DE ENCUADRE: Las preguntas que aparecen en la parte superior de la evaluación pretenden encuadrar la valoración de cada variable.					
<b>VARIABLE: Niveles de venta o ingresos</b>					
Cuando se interroga por las ventas mensuales?					
DEFINICIÓN LA VALORACIÓN					
1	2	3	4	5	NO APLICA
No se identifica una cifra clara	Tiene ventas mensuales inferiores a \$5.000.000.00	Tiene ventas mensuales entre \$5.000.001.00 y \$10.000.000.00	Tiene ventas entre \$10.000.001 y \$20.000.000.00	Tiene ventas superiores a \$20.000.001 mil	
<b>VARIABLE: Número de clientes</b>					
Cantidad de clientes en relación al tipo de actividad, es importante tener en cuenta servicios técnicos especializados el número de clientes reducido, y actividades comerciales y de producción de bienes al detalle.					
1	2	3	4	5	NO APLICA
Reducido número de clientes	Rango medio en cuanto al número de clientes	Buen número de clientes	Alto número de clientes		
<b>VARIABLE: Proyectos y nuevos productos</b>					
Se identifica la intención de implementar nuevos proyectos comerciales, o la implementación de nuevos productos o servicios					
1	2	3	4	5	NO APLICA
No ha pensado en nuevos proyectos o productos	Tiene una vaga idea sobre nuevos proyectos o productos	Identifica proyectos y productos para implementar.	Tiene proyectos identificados y existen prototipos y/o documentos que lo demuestran	En los últimos seis meses ha implementado o diseñado nuevos productos y/o servicios	
<b>VARIABLE: Publicidad y comunicación</b>					
1	2	3	4	5	NO APLICA
Nunca ha hecho publicidad y no le interesa hacer de la empresa o organización, o de sus productos	Nunca la ha hecho pero manifiesta interés o proyecta hacerla prontamente	Ha realizado algunas actividades tales como volantes.	Ha realizado actividades de difusión de su negocio, con volantes, pendones, vallas, entre otras		
<b>VARIABLE: Satisfacción del cliente</b>					
El cliente muestra satisfacción con los productos o servicios ofrecidos por su organización					
1	2	3	4	5	NO APLICA
El cliente no muestra satisfacción con los productos o servicios ofrecidos por su organización	En ciertas ocasiones el cliente muestra satisfacción por el producto o servicio prestado	El cliente siempre muestra satisfacción por el producto o servicio prestado			
<b>VARIABLE: Participación de ferias.</b>					
1	2	3	4	5	NO APLICA
No ha participado y no le interesan	No ha participado pero le interesarían	Ha participado en una feria	Ha participado en dos ferias	Ha participado en más de tres ferias empresariales	
<b>VARIABLE: Puntos de venta</b>					
1	2	3	4	5	NO APLICA
No tiene puntos de venta	No tiene pero ha pensado colocarlo	Tiene un punto de venta	Tiene Mas de dos puntos de venta		
<b>VARIABLE: Esquema de comercialización</b>					
1	2	3	4	5	NO APLICA
No se identifica claridad del esquema de comercialización, no ha identificado claramente su mercado	Describe vagamente el esquema de comercialización, ubica algunos de sus clientes	Describe su sistema de comercialización, ubicando con claridad sus clientes	Reconoce ampliamente el mercado y tiene claro el esquema de comercialización.		

COMPONENTE:		Financiero - contable				
<b>PREGUNTA(S) DE ENCUADRE:</b> Las preguntas que aparecen en la parte superior de la evaluación pretenden encuadrar la valoración de ca						
<b>VARIABLE:</b> Niveles de endeudamiento						
Cuál es el estado actual de sus deudas,						
<b>DEFINICIÓN LA VALORACIÓN</b>						
1	2	3	4	5	NO APLICA	
Tiene un muy alto endeudamiento	Tiene un endeudamiento alto	Tiene un endeudamiento medio	Tiene un endeudamiento bajo	No tiene endeudamiento		
<b>Son por sistemas tradicionales de crédito, o por sistemas informales</b>						
1	2	3	4	5	NO APLICA	
Trabaja exclusivamente con sistemas paga diarios, con agentes informales	Trabaja con recursos suministrados por su grupo familiar	Tiene sus deudas a través del sistema financiero (tradicional y cooperativo)			No tiene endeudamiento	
<b>VARIABLE:</b> Capacidad de endeudamiento						
Para cualquier expansión o desarrollo de nuevos productos o servicios, la organización tiene capacidad de endeudamiento?						
1	2	3	4	5	NO APLICA	
No tiene posibilidades de endeudamiento	Tiene hasta un 20% de capacidad de endeudamiento	Tiene hasta un 40% de capacidad de endeudamiento	Tiene hasta un 60% de capacidad de endeudamiento	Tiene altas posibilidades de endeudamiento		
<b>VARIABLE:</b> Conocimiento de costos						
Identifica los costos de producción, administración y comercialización?						
1	2	3	4	5	NO APLICA	
No tiene conocimiento, ni claridad de cuales son sus costos	Enuncia algunos de los costos, pero no tiene claro el esquema en general	Identifica los costos, y tiene alguna noción de cómo agruparlos	Tiene claridad de sus costos y la forma de agruparlos	Domina ampliamente el tema y tiene registros sobre ello		
<b>VARIABLE:</b> Manejo contable						
Cuenta con algún sistema de contabilidad de su actividad económica?						
1	2	3	4	5	NO APLICA	
No tiene ningún sistema (manual o sistematizados) para el manejo de su contabilidad, y no manifiesta interés en poseerlos	No tiene ningún sistema (manual o sistematizados) para el manejo de su contabilidad, y está interesado en poseerlo	Lleva algunos libros o mecanismos de cuentas para sus ingresos y sus costos	Tiene su sistema contable claro, se pudo evidenciar su existencia y le interesa mejorarlo.	Tiene un sistema contable completo, el cual funciona de acuerdo a la normatividad y a las mejores prácticas al respecto		
<b>VARIABLE:</b> Fuentes de financiamiento						
¿Tiene identificadas fuentes de financiación locales, nacionales e internacionales? ¿Conoce las alternativas mas convenientes para el tipo de organización?						
1	2	3	4	5	NO APLICA	
No conoce fuentes de financiamiento	Conoce fuentes de financiamiento pero no sabe cual es la mas conveniente para su tipo de organización	Conoce fuentes de financiamiento y tiene identificadas las que presentan mejores alternativas para su organización (Plazos, formas y condiciones de pago, intereses, requisitos)				
¿La contabilidad permite identificar el uso de recursos de la fuente de financiación?						
1	2	3	4	5	NO APLICA	
No se lleva una contabilidad sobre del manejo de estos recursos	Se lleva una contabilidad pero no es la adecuada para llevar un control sobre el manejo de estos recursos	Se lleva una contabilidad adecuada para llevar el control y manejo de estos recursos.				
<b>VARIABLE:</b> Presupuesto						
¿La organización realiza presupuestos periódicamente teniendo claro los egresos e ingresos tanto a nivel global como de cada proyecto que realiza?						
1	2	3	4	5	NO APLICA	
No realiza presupuestos	Realiza presupuestos a nivel global, pero no por proyecto y no son muy claros	Realiza presupuestos claros a nivel global, pero no tiene en cuenta realizarlos a nivel de cada proyecto	Realiza presupuesto a nivel global y a nivel de cada proyecto a realizar			
¿Cuenta con instrumentos de control de la ejecución presupuestal y realiza ajustes necesarios?						
1	2	3	4	5	NO APLICA	
No cuenta con estos instrumentos, ni realiza ajustes	Cuenta con instrumentos de control, pero no realiza ajustes necesarios	Cuenta con instrumentos de control y realiza los ajustes necesarios para una debida ejecución presupuestal				

COMPONENTE:		Producción				
<b>PREGUNTA(S) DE ENCUADRE:</b> Las preguntas que aparecen en la parte superior de la evaluación pretenden encuadrar la valoración de ca						
<b>VARIABLE:</b> <b>Número de equipos</b>						
<b>Cantidad de equipos a disposición de los procesos de producción y prestación de servicios</b>						
<b>DEFINICIÓN LA VALORACIÓN</b>						
1	2	3	4	5	NO APLICA	
No tiene ningún equipo para la fabricación y/o prestación de servicios, la operación es manual.	Tiene un equipo para la operación central de la producción y/o prestación de servicios, pero considera que son insuficientes para ello	Tiene un equipo para la operación central de la producción y/o prestación de servicios, pero considera que son suficientes para ello				
1	2	3	4	5	NO APLICA	
	No tiene ningún equipo, pero la producción es de artesanías, por ende no lo requiere	Tiene varios equipos para la producción y/o prestación del servicios, y considera que son insuficientes.	Tiene varios equipos para la producción y/o prestación del servicios, y considera que son insuficientes para ello.			
<b>VARIABLE:</b> <b>Obsolescencia de los equipos</b>						
<b>Cantidad de equipos a disposición de los procesos de producción y prestación de servicios</b>						
1	2	3	4	5	NO APLICA	
Los equipos son totalmente obsoletos e impiden unos mejores niveles de producción	Los equipos son obsoletos, pero están adecuados para el tipo y nivel de producción	Los equipos son tecnologías medias, pero no son totalmente adecuados a los tipos y niveles de producción	Los equipos son tecnológicamente adecuados, apropiados para la producción de la empresa.	Los equipos son de tecnologías apropiadas, y se adaptan en forma adecuada a los niveles de producción		
<b>VARIABLE:</b> <b>Estandarización (Funciones y tareas)</b>						
<b>Se cuenta con procesos productivos que se repiten para cada lote o línea de producción?</b>						
1	2	3	4	5	NO APLICA	
La producción no está estandarizada, no se garantiza la homogeneidad de productos del mismo tipo	No se han definidos esquemas de estandarización de la producción, pero los productos guardan ciertos niveles de homogeneidad	Se tienen claro los sistemas de estandarización, se ha pensado instaurarlos	Se tienen claro los sistemas de estandarización, y se están implementando actualmente	La producción está totalmente estandarizada y se obtienen productos homogeneizados		
<b>VARIABLE:</b> <b>Control de calidad</b>						
<b>Cantidad de equipos a disposición de los procesos de producción y prestación de servicios</b>						
1	2	3	4	5	NO APLICA	
No se conoce el concepto, no se aplica, y no se está interesado en llevar esos controles	Se tiene cierto interés en el tema, pero no se cuenta con controles de calidad	Se conoce sobre el tema, hay un interés marcado sobre su importancia, pero no se han implementado	Se cuenta con algunos pruebas y procesos de control de calidad en la producción	Se tienen controles adecuadamente definidos e implementados		
<b>VARIABLE:</b> <b>Tiempo en la actividad</b>						
<b>Cuánto tiempo de experiencia se tiene en el tema de la producción?</b>						
1	2	3	4	5	NO APLICA	
La empresa y/o el emprendedor tienen menos de seis meses de experiencia	La empresa y/o el emprendedor tienen por los menos un año de experiencia	Cuentan con entre un año y dos de experiencia en la producción	Cuentan con más de dos años de experiencia.			
<b>VARIABLE:</b> <b>Sistema de producción</b>						
<b>Existe un sistema de producción, la organización del mismo es evidente?</b>						
1	2	3	4	5	NO APLICA	
No se evidencia un sistema de producción, los procesos no se identifican.	Se tienen claro los pasos para la producción, sin embargo el sistema no está totalmente delimitado.	Se tiene un sistema de producción claro, y los procesos se visualizan con relativa solvencia	Se cuenta con proceso de producción claros, y los procesos están documentados			

COMPONENTE: Talento Humano y relacionamiento					
PREGUNTA(S) DE ENCUADRE: Las preguntas que aparecen en la parte superior de la evaluación pretenden encuadrar la valoración de cada					
<b>VARIABLE: Estructura organizacional</b>					
<i>Dirección y gerencia</i>					
<b>DEFINICIÓN LA VALORACIÓN</b>					
1	2	3	4	5	NO APLICA
La organización esta compuesta solo por el emprendedor o propietarios	Cuenta con el emprendedor y algunos empleados en actividades operativas	Existe un emprendedor que hace las actividades de dirección claramente definidas, y se encuentra por lo menos otro nivel en la estructura de la organización	Existen más de dos niveles en la estructura de la organización.		
<b>VARIABLE: Número de empleados</b>					
<i>Cantidad de equipos a disposición de los procesos de producción y prestación de servicios</i>					
1	2	3	4	5	NO APLICA
Solo se genera el empleo del emprendedor	Se genera el empleo del emprendedor y otra persona más	Se generan dos empleos más, adicionales al del emprendedor	Se generan más de tres empleos y hasta 10 empleos.	Se generan once o más empleos.	
<b>VARIABLE: Potencial de empleo</b>					
<i>Nuevo Empleo que espera generar en un periodo no mayor a 6 meses</i>					
1	2	3	4	5	NO APLICA
No generará	Un empleo	Dos empleos	Mas de tres y hasta 10 nuevos empleos	Mas de once nuevos empleos	
<i>Cierre de Empleo que espera en un periodo no mayor a 6 meses</i>					
1	2	3	4	5	NO APLICA
Planea reducir su personal	No planea reducir el personal				
<b>VARIABLE: Conocimientos para el trabajo</b>					
<i>Entrenamiento suministrado para el trabajo</i>					
1	2	3	4	5	NO APLICA
Ninguna de las personas ha recibido entrenamiento para el trabajo	Algunas personas han recibido entrenamiento para el trabajo	Todas las personas han recibido entrenamiento para el trabajo			
<b>VARIABLE: Actividades de capacitación realizadas</b>					
<i>Capacitación realizada con el personal, o asistencia a programas, cursos o seminarios.</i>					
1	2	3	4	5	NO APLICA
No se han realizado procesos de capacitación con el personal	Algunas personas han recibido capacitación	Todas las personas han recibido capacitación			
<b>VARIABLE: Asociatividad y agrupamiento</b>					
<i>Asociatividad, agrupamiento</i>					
1	2	3	4	5	NO APLICA
No está conformada por personas de agrupamientos u organizaciones sociales.	Algunas personas empleadas pertenecen a organizaciones sociales	Es una organización social de la comuna, integrada por sus asociados.			
<b>VARIABLE: Espacios y mecanismos de participación</b>					
<i>¿Dentro de la organización se generan espacios y mecanismos de participación? ¿Los integrantes de la organización conocen estos espacios y mecanismos?</i>					
1	2	3	4	5	NO APLICA
La organización no genera espacios ni mecanismos de participación	La organización genera espacios de participación pero los integrantes no conocen los diferentes mecanismos para participar en estos escenarios	La organización genera espacios de participación y los integrantes conocen los diferentes mecanismos para participar en estos escenarios	La organización genera espacios de participación y los integrantes conocen los diferentes mecanismos para participar en estos escenarios y participan activamente presentando propuestas y proyectos		
<b>VARIABLE: Negociación y concertación</b>					
<i>¿La organización genera estrategias para construir acuerdos con otros agentes de desarrollo?</i>					
1	2	3	4	5	NO APLICA
La organización no es capaz de llegar a consensos con otras organizaciones, ni plantea estrategias para la construcción de acuerdos	La organización es capaz de llegar a consensos con otras organizaciones, pero no plantea nuevas estrategias para la construcción de acuerdos	La organización es capaz de llegar a consensos con otras organizaciones y constantemente plantea nuevas estrategias para la construcción de acuerdos			
<b>VARIABLE: Planeación participativa</b>					
<i>¿Las personas de la organización se vinculan en espacios y momentos de formulación de planes y objetivos de la organización?</i>					
1	2	3	4	5	NO APLICA
Las personas de la organización no son tenidas en cuenta en la planeación de la organización	Aunqu es tenida en cuenta no se presenta una participación activa por parte de las personas de la organización	Se tienen en cuenta algunas observaciones de los integrantes de la organización	Se presenta una participación proactiva presentando diferentes propuestas para ser insertadas en los planes y objetivos de la organización		
<b>VARIABLE: Manejo de conflictos</b>					
<i>¿Se propician espacios para el tratamiento de conflictos? ¿Los conflictos son tratados adecuadamente obteniendo aprendizajes de estas experiencias?</i>					
1	2	3	4	5	NO APLICA
Los conflictos no son tratados adecuadamente, ni se tienen conclusiones sobre estos para generar conocimiento	Los conflictos son tratados adecuadamente, pero no se toman conclusiones sobre estos para generar conocimiento	Los conflictos son tratados adecuadamente y se toman conclusiones sobre estos para generar conocimiento			
<b>VARIABLE: Comunicación interna</b>					
<i>¿La organización propicia una comunicación entre sus miembros, éstos dialogan permanentemente sobre los logros, nuevos proyectos y acciones tomadas por la organización?</i>					
1	2	3	4	5	NO APLICA
La organización no propicia la comunicación entre sus miembros, no genera estrategias de comunicación interna, los miembros de la organización no platican sobre las acciones de la organización	La organización plantea estrategias para la comunicación interna pero los miembros de la organización no muestran interes en este tipo de comunicación	La organización plantea estrategias para propiciar la comunicación entre sus miembros y éstos muestran interes por este tipo de comunicación.			

### **4.3.1 CALIFICACIÓN EN EL DIAGNOSTICO: CALIFICACIÓN EN CAMPO VS NIVEL ADECUADO.**

Una vez establecidos los lineamientos detalladamente, el consultor procede en la visita de campo, a entablar conversación con las personas adecuadas, realizando las indagaciones establecidas en la herramienta, obviamente estas pueden complementarse o explicarse de mejor manera para comprensión de quién está siendo abordado en el proceso.

**Calificación:** La valoración que ya se ha presentado, se selecciona de uno (1) a cinco (5) por el asesor, colocándolo en la casilla de la herramienta denominada “calificación”. Cada pregunta, que determina un elemento, puede contar con opciones entre uno (1) y hasta cinco (5), o terminar en un valor menor, puede ser cuatro (4) o tres (3), lo que quiere decir, que las opciones siguientes no están definidas en la evaluación para ese elemento, y en la herramienta están protegidas de forma que no pueden ser diligenciadas, y cuentan con una apariencia en el recuadro con color gris.

**Nivel adecuado:** Este es un nivel que va siendo determinado por el CESS y por el equipo de consultores basado en la experticia de ellos o en los requerimientos de los clientes para evaluaciones con un grupo determinado en un sector o subsector de la economía social o solidaria.

**Observaciones:** En esta casilla, el consultor podrá dar valor agregado a la calificación, colocando notas, datos y motivaciones de su calificación.

### 4.3.2 PONDERACIÓN DE COMPONENTES Y ELEMENTOS

La ponderación para la evaluación es un ejercicio que permite priorizar en cierto momento los componentes del diagnóstico, dependiendo del énfasis de la organización en el sector en el cual se encuentran.

La ponderación realizada por el equipo, como punto de partida en la herramienta, se presenta a continuación, siendo considerada para organizaciones del sector social y solidario:

<b>COMPONENTE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Gerencial y de liderazgo	20%
Mercadeo y Ventas	20%
Financiero - contable	20%
Producción	20%
Talento Humano y relacionamiento	20%

Para ello se ha dado mayor valoración a los componentes humanos, es decir, al Gerencial y Liderazgo y Talento Humano y relacionamiento, en la medida que este tipo de organizaciones fundamentan primordialmente su desarrollo en el potencial humano y su capacidad de desarrollar las actividades sociales y/o productivas.

Esta ponderación puede ser modificada por los expertos, una vez analizados los requerimientos y necesidades del entorno.

### 4.3.3 RESULTADOS OBTENIDOS

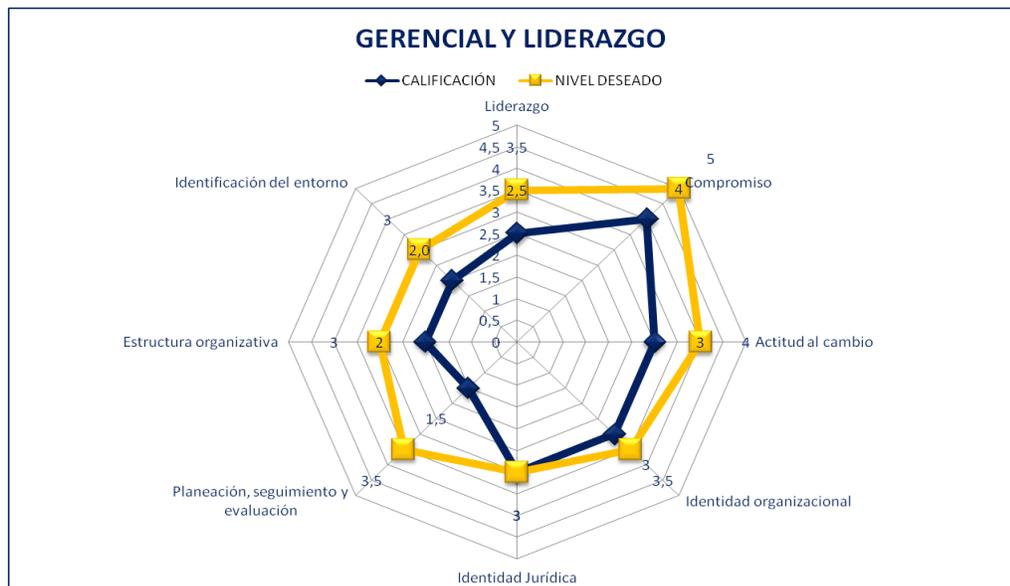
**Calificación promedio por componente:** Con las calificaciones dadas a cada elemento, se consolida el promedio de calificación del componente, el cual se compara con el nivel deseado u óptimo.

Esto arroja tres posibles resultados:

- Un estado desfavorable el diagnóstico, es decir, la calificación es menor (elemento y componente) al nivel deseado.
- Un estado favorable, cuando la calificación es superior al nivel deseado
- Un estado equilibrado, cuando la calificación es igual al nivel deseado.

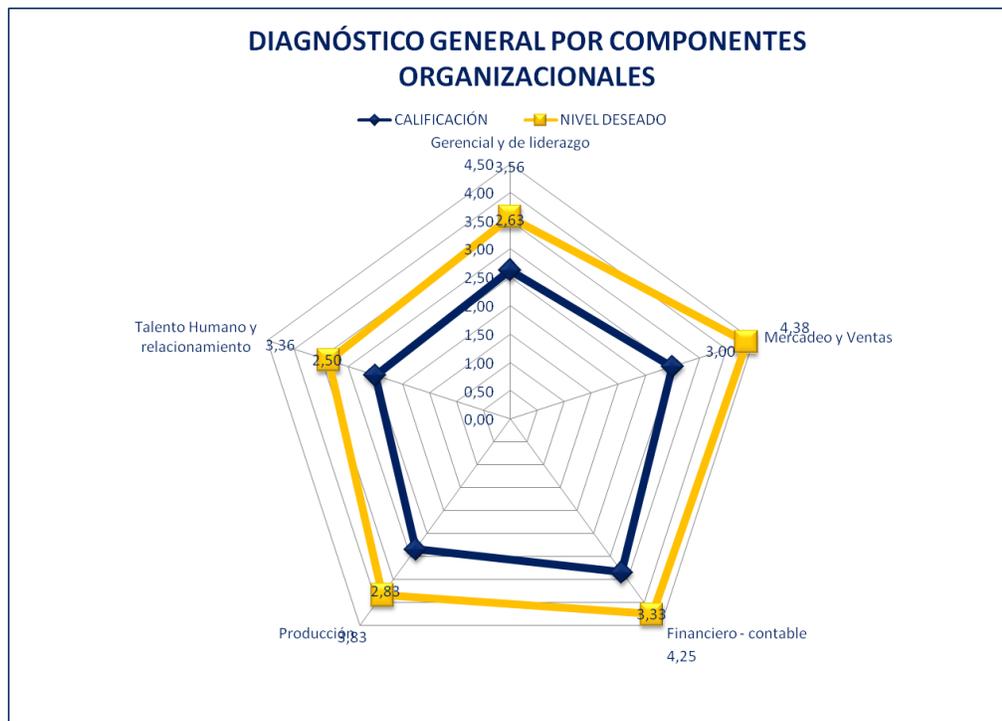
### 4.3.4 UN GRÁFICO DE RESULTADOS POR COMPONENTE

A su vez, la herramienta construye en forma automática un gráfico, tipo radial, que esboza en cada línea de cuadrante el elemento, y los resultados de la calificación y el nivel deseado se visualizan con líneas que conectan entre cada elemento, con un color (azul para el ejercicio del proyecto) para la calificación y con otro color (rojo para el ejercicio). Obsérvese un ejemplo del tipo de gráfico.



Calificación general ponderada y gráfico total:

A su vez, se compendian los resultados de cada componente y se realiza un gráfico general de componentes, tipo radial, que muestra las brechas en cada uno de ellos. Obsérvese el siguiente ejemplo:



## **5 CASO APLICADO: CORPORACIÓN JOVENES NUEVO AMANECER**

Para ilustrar el uso, contenido y aplicabilidad de la herramienta y la formulación del diagnóstico en forma global, se presenta el caso aplicado en la Corporación Jóvenes del Nuevo Amanecer, organización que opera en Medellín y pertenece a las organizaciones del sector social y solidario.

### **5.1 DATOS GENERALES:**

La Corporación Jóvenes Nuevo Amanecer está ubicada en la comuna 15 de Medellín, Guayabal. Inició como grupo juvenil hace diez años adscrito a la Secretaría de Planeación. Esta organización pasó a ser corporación trabajando con Planeación Local y Presupuesto Participativo en el 2005.

Esta Corporación presenta programas para jóvenes y niños en recreación y deportes y además de esto posee tres líneas (Intermediación laboral; lencería y colchonería y refrigerios).

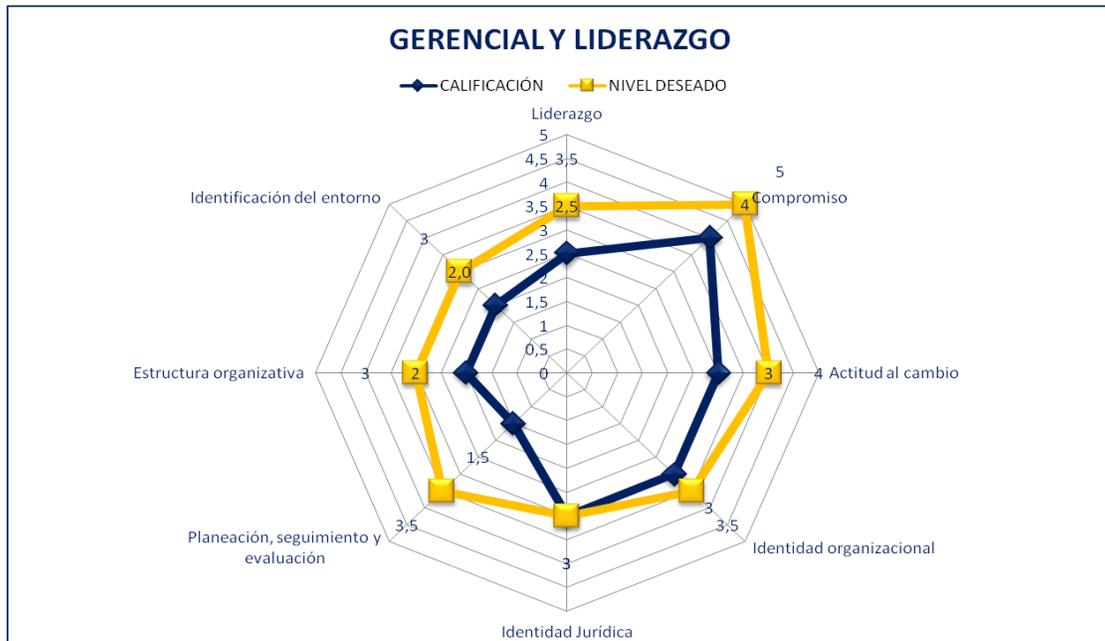
### **5.2 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO:**

En reunión con los líderes de la organización, se realizó una sesión de trabajo de tres horas, en la cual se aplicó el instrumento obteniendo los siguientes resultados:

				PROMEDIO COMPONENTE		
COMPONENTE		CALIFICACIÓN	NIVEL DESEADO	CALIFICACIÓN	ESTÁNDAR	
20%	Gerencial y de liderazgo	Liderazgo	0	0	0,00	0,00
		Compromiso	0	0		
		Actitud al cambio	0	0		
		Identidad organizacional	0	0		
		Identidad Jurídica	0	0		
		Planeación, seguimiento y evaluación	0	0		
		Estructura organizativa	0	0		
		Identificación del entorno	0,0	0		
20%	Mercadeo y Ventas	Niveles de venta	0	0	0,00	0,00
		Número de clientes	0	0		
		Proyectos y nuevos productos	0	0		
		Publicidad y comunicación	0	0		
		Satisfacción del cliente	0	0		
		Participación de ferias.	0	0		
		Puntos de venta	0	0		
		Esquema de comercialización	0	0		
20%	Financiero - contable	Niveles de endeudamiento	0	0	0,00	0,00
		Capacidad de endeudamiento	0	0		
		Conocimiento de costos	0	0		
		Manejo contable	0	0		
		Fuentes de financiamiento	0	0		
		Presupuesto	0	0		
20%	Producción	Número de equipos	0	0	0,00	0,00
		Obsolescencia de los equipos	0	0		
		Estandarización (Funciones y tareas)	0	0		
		Control de calidad	0	0		
		Tiempo en la actividad	0	0		
		Sistema de producción	0	0		
			0	0		
20%	Talento Humano y relacionamiento	Estructura organizacional	0	0	0,00	0,00
		Número de empleados	0	0		
		Potencial de empleo	0	0		
		Conocimientos para el trabajo	0	0		
		Actividades de capacitación realizadas	0	0		
		Asociación, agrupamiento	0	0		
		Espacios y mecanismos de participación	0	0		
		Negociación y concertación	0	0		
		Planeación participativa	0	0		
		Manejo de conflictos	0	0		
		Comunicación interna	0	0		

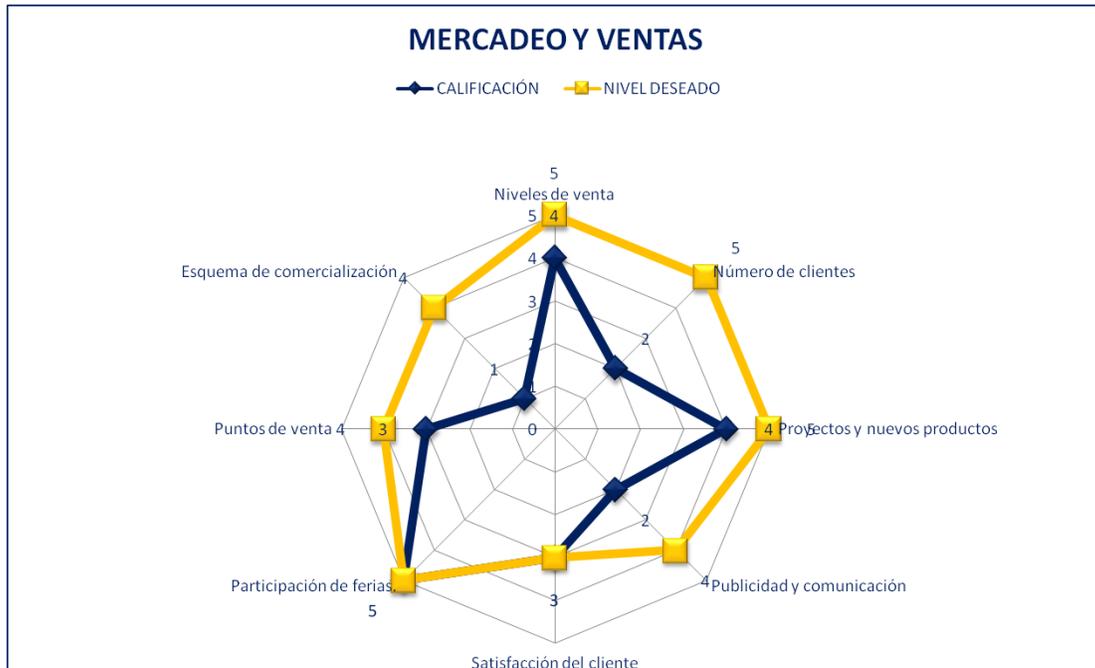
## 5.3 GRÁFICOS Y ANÁLISIS

### 5.3.1 COMPONENTE GERENCIAL Y LIDERAZGO



La Corporación Jóvenes Nuevo Amanecer cuenta con una estructura gerencial y unos elementos estratégicos adecuados, cuenta con una identidad organizacional y líder emprendedor que jalona la organización al cumplimiento de las metas y objetivos.

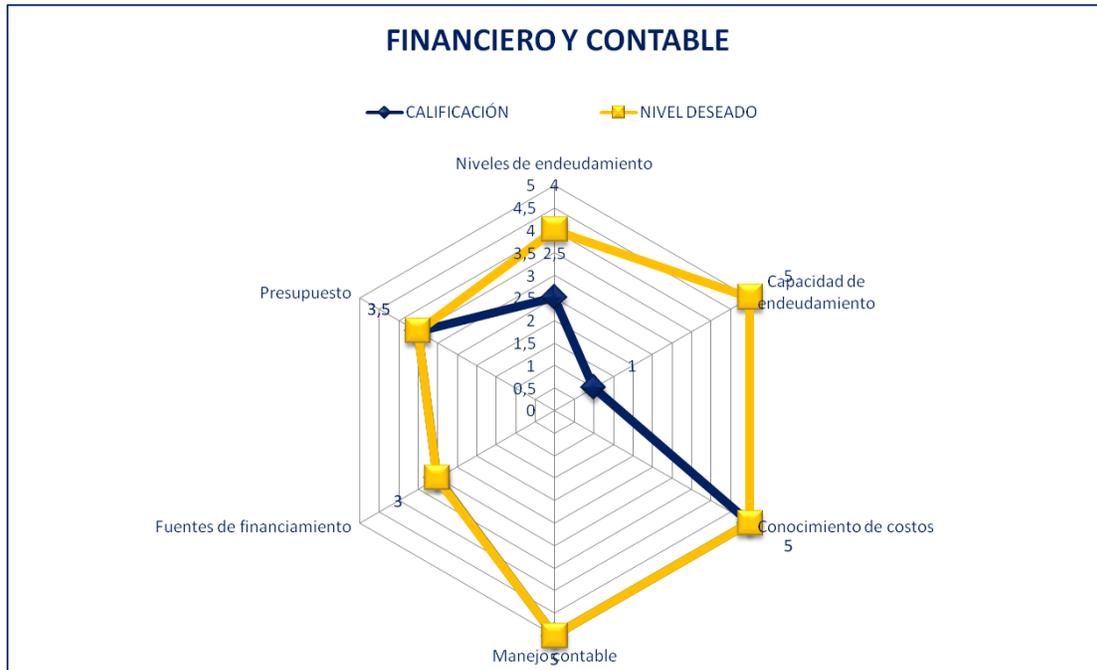
### 5.3.2 COMPONENTE MERCADEO Y VENTAS



Podemos notar que la Corporación Jóvenes Nuevo Amanecer participa activamente en ferias de su localidad y brinda un buen servicio a sus clientes generando satisfacción por parte de éstos. Sin embargo la Corporación no tiene definido un esquema de comercialización, ni establece estrategias publicitarias para darse a conocer en el mercado por tanto es limitada la cantidad de clientes que posee.

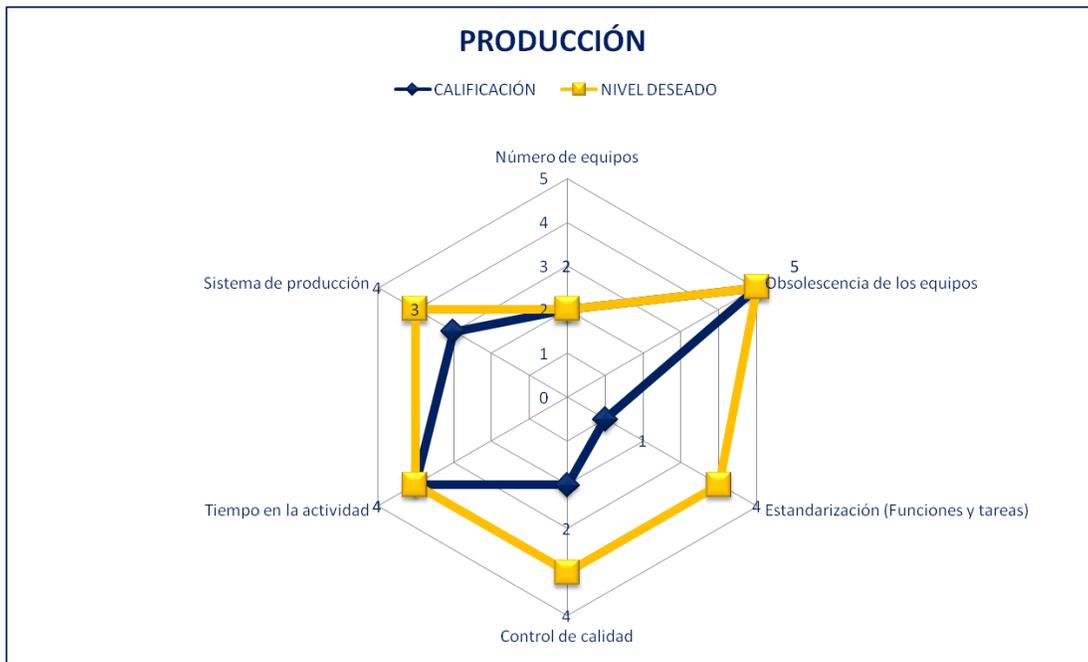
La Corporación debe establecer procesos estables donde se defina un orden y un control a seguir durante el proceso de comercialización.

### 5.3.3 COMPONENTE FINANCIERO Y CONTABLE



La Corporación lleva a cabo un control de su ejercicio, conocen sus costos, manejan un sistema contable y a partir de este año se establecieron presupuestos llevando un control adecuado a los mismos. La organización no tiene ningún tipo de deudas pero a pesar de esto tiene una capacidad de endeudamiento bajo ya que los recursos para nuevos proyectos se obtienen por medio del líder de la organización.

### 5.3.4 COMPONENTE DE PRODUCCIÓN



La Corporación tiene una infraestructura adecuada para responder al mercado que en este momento atiende, tiene la experiencia pues hace cinco años realizan estas actividades, sin embargo no tienen unos procesos estandarizados ni documentados y el trabajo se realiza de una manera empírica.

La Corporación debe estandarizar sus procesos creando una manual de funciones y procesos que hará más fácil y eficiente el entrenamiento a nuevos integrantes de la misma.

### 5.3.5 COMPONENTE TALENTO HUMANO Y RELACIONAMIENTO



La Corporación posee unos roles definidos y cada integrante de la organización conoce su rol dentro de la misma, reconoce los procesos internos y está capacitado adecuadamente para elaborar su trabajo. Los miembros de la organización tienen acceso a formación en cada uno de sus áreas laborales gracias a los convenios que tiene la Corporación (Universidad de Medellín y Alcaldía de Medellín). La organización tiene un nivel de asociación y agrupamiento adecuado.

La Corporación regularmente genera de dos a tres empleos directos, pero en la elaboración de proyectos estos empleos aumentan.

La Corporación no tiene la capacidad de llegar a consensos con otras organizaciones, ni plantea estrategias para la construcción de acuerdos con el fin de solucionar problemas y generar un desarrollo.

## 6 CONCLUSIONES

- La mayoría de los procesos dentro de las organizaciones del sector social y solidario se realizan empíricamente, lo cual, se convierte en una debilidad para la misma, es por esto que realizar un diagnóstico a este tipo de organizaciones permite crear estrategias y rutas a seguir para el mejoramiento de los procesos y la creación de estrategias para el fortalecimiento de estas debilidades.
- Una herramienta de diagnóstico organizacional ayuda a que los procesos de diagnóstico e identificación de las falencias de una organización sean más rápidos y precisos, ya que esta analiza de manera simultánea todas las áreas de la misma.
- Utilizar herramientas de diagnóstico organizacional permite que muchas organizaciones identifiquen de una forma más clara y rápida las áreas en las que se requiere un fortalecimiento y/o mejora en los procesos.
- Los procesos de fortalecimiento en las organizaciones se deben realizar constantemente, ya que esto les ayuda a mejorar los procesos e identificar las debilidades y de esta manera contrarrestarlas y así mejorar los procesos.

## BIBLIOGRAFÍA

Análisis del Estado Actual de la Formación Superior de la Economía Solidaria en Colombia; Álvarez Rodríguez, Juan Fernando; I simposio internacional "Educación Superior y Economía Social; Universidad de los Andes Núcleo Universitario Rafael Rangel.

Cúspide, año 2005, Consorcio para el Desarrollo Comunitario, Bogotá Colombia.

Escuela de Economía Solidaria, Cartilla curso Básico en economía solidaria, 156 pág. (Pág. 9 - 10)

GAIGER, Luís Inácio, Eficiencia Sistémica.

Grupo ECOSOC; Línea de Investigación en Economía solidaria; "Estado del arte de la Economía solidaria en Antioquia 1960 - 2003"; Fundación Universitaria Luís Amigó (facultad administración).

LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS. Guía para la Profesión, MILAN KUBR. 955 Pág. (Pág. 03 - 31- 32 – 33 – 34 – 35)

Moran Esparza, J.L.: " La Economía Social Solidaria: Redes Productivas " en Contribuciones a la Economía, enero 2008 (pág. 10) en <http://www.eumed.net/ce/2008a/>

Presencia Del Cooperativismo En Colombia; Fundación Universitaria de San Gil UNISANGIL; Fajardo Rojas, Miguel Arturo [www.unircoop.org/files/revue/release/vol1No2.07.unircoop.colombie\(1\).pdf](http://www.unircoop.org/files/revue/release/vol1No2.07.unircoop.colombie(1).pdf).

Rutas Para el Fortalecimiento Organizacional, del CONSORCIO para el desarrollo comunitario, pagina 24, 26 y 27(El fortalecimiento en procesos dinámicos)

<http://www.valledelcauca.gov.co/desarrollo/publicaciones.php?id=95>

[http://www.dansocial.gov.co/index.php?Itemid=320&id=205&option=com\\_content&task=view](http://www.dansocial.gov.co/index.php?Itemid=320&id=205&option=com_content&task=view)

<http://www.eafit.edu.co/medellincomovamos/Informe%20calidad%20de%20vida%202008.pdf>

[www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/58179F6F.../MERCADEO.doc](http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/58179F6F.../MERCADEO.doc), 01 de noviembre de 2009, 5:00pm