

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL MMGO Y
ESTUDIO DE MERCADO EN LA FUNDACIÓN FODIS TENDIENTE A GENERAR
OPCIONES DE AUTOSOSTENIMIENTO

ADRIANA MARCELA PARRA MOLANO

ISAAC SÁNCHEZ CERDA

JHON JAIRO MEJÍA RODRIGUEZ

SANDRA LILIANA QUIROGA GALVIS

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2012

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL MMGO Y
ESTUDIO DE MERCADO EN LA FUNDACIÓN FODIS TENDIENTE A GENERAR
OPCIONES DE AUTOSOSTENIMIENTO

ADRIANA MARCELA PARRA MOLANO

ISAAC SANCHEZ CERDA

JHON JAIRO MEJÍA RODRIGUEZ

SANDRA LILIANA QUIROGA GALVIS

Sandra Ortega Ferreira

Magister en Psicología

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2012

CONTENIDO

CONTENIDO.....	3
LISTA DE TABLAS	5
LISTA DE FIGURAS.....	6
Resumen	7
Abstract	7
Introducción.....	8
Aspectos generales.....	9
Problema 9	
Justificación.....	12
Reformas Realizadas En Colombia	14
Objetivos	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	16
Marco Referencial.....	17
Marco Teórico	17
Marco Conceptual	19
Deficiencia (dimensión orgánica).....	19
Incapacidad (dimensión individual)	19

Minusvalía (dimensión social)	19
Marco Geográfico	31
Marco Demográfico	35
Marco Institucional	40
Marco Legal	44
Aspectos Metodológicos	52
Tipo De Estudio	52
Variables	52
Instrumentos Y Aparatos	54
Diagnóstico.....	56
Diagnóstico A Traves Del Modelo MMGO	56
Análisis DOFA	67
Estudio De Mercado	78
Conclusiones.....	114
Referencias	115

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de los conceptos de la CIDIM	19
Tabla 2. Agrupación de la población por condición y edad	33
Tabla 3. Resultados discapacidad Censo 2005	36
Tabla 4. Población objetivo fundación FODIS	55
Tabla 5. Matriz EFE para la fundación FODIS	74
Tabla 6. Matriz EFI para la fundación FODIS	76
Tabla 7. FODIS - Dofa estratégico	77
Tabla 8. Estudio de competencia	80
Tabla 9. Resultados obtenidos	84
Tabla 10. Porcentaje Escala Likert	85
Tabla 11. Estrategias FO	86
Tabla 12. Estrategias DO	107
Tabla 13. Estrategias FO	108
Tabla 14. Estrategias FO	109

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Localidad de Usaquén - ubicación	32
Figura 2. Usaquén - distribución de los grupos poblacionales	34
Figura 3. Prevalencia de las limitaciones	37
Figura 4. Informe integral - análisis modelo MMGO	56
Figura 5. FODIS - Estructura organizacional	78
Figura 6. Escala Likert para los resultados de la encuesta	86
Figura 6. FODIS BAG - Análisis de las AP	92
Figura 7. PARTNER FODIS - Análisis de las 4P	92

Resumen

Se practicó un análisis organizacional bajo el modelo MMGO y la matriz DOFA, a una fundación sin ánimo de lucro dedicada a la orientación de familias de bajos recursos con hijos discapacitados, alternamente se realizó un estudio de mercado orientado a buscar alternativas de sostenibilidad para la fundación.

Posteriormente se formularon estrategias y planes de acción encaminados a mejorar la fundación en aspectos organizacionales y administrativos, planteando alternativas para la consecución y generación de recursos que permitan su sostenibilidad, disminuyendo la dependencia de terceros y generando estrategias de marketing para darse a conocer en diferentes sectores de la sociedad.

Abstract

We applied an organizational analysis, using the MMGO model and the SWOT matrix, to a non-profit foundation, whose purpose is to give advice to low income families with disabled children.

At the same time, we carried out a market research to identify funding alternatives for the foundation.

Afterwards, we enumerated strategies and action plans to improve the organizational and administrative aspects of the foundation, suggesting alternatives to obtain and generate resources that allow its sustainability, lowering its dependency on third parties and generating marketing strategies to get awareness between different sectors of the society.

Introducción

La fundación FODIS es una entidad sin ánimo de lucro de origen familiar fundada en el año 2005, establecida en la ciudad de Bogotá en la localidad de Usaquén. Su campo de acción está enfocado a orientar familias con menores de edad en condición de discapacidad y brindar atención integral a 80 niños y niñas de estratos 0, 1 y 2, población vulnerable en edades comprendidas entre los 2 a 6 años que poseen algún tipo de deficiencia cognitiva, física, sensorial o nutricional. Su labor se apoya por un equipo profesional interdisciplinario integrado por nutricionista, psicólogo, fisioterapeuta, fonoaudiólogo, terapeuta ocupacional y pedagoga.

Además de los profesionales antes citados, la fundación posee un área administrativa conformada por los siguientes cargos: coordinadora, secretaria, auxiliar contable y representante legal. Por otro lado cuenta con un área operativa constituida por docentes, manipuladoras de alimentos y personal de servicios generales.

La fundación es regulada por la Secretaría de Integración Social, entidad con la cual se estableció un contrato de cofinanciado, mecanismo de financiación de programas y proyectos a través de recursos no reembolsables, aportado por la entidad oficial y amparada por una póliza de cumplimiento. Este contrato constituye aproximadamente el 85% de los recursos necesarios para el cubrimiento de los gastos operativos.

Aspectos generales

Problema

Planteamiento del problema. Las fundaciones sin ánimo de lucro nacen de la inquietud de personas con alto sentido de responsabilidad social y vocación de servicio con el fin de proveer soluciones a las necesidades de las poblaciones menos favorecidas.

Una organización sin ánimo de lucro es aquella cuyo objetivo es distinto a la obtención de beneficios para sus propietarios. Generalmente su labor se centra en facilitar servicios. En entidades de este tipo, las decisiones tomadas por los directivos se encaminan a facilitar los mejores servicios posibles con los recursos disponibles. (Gómez G. E, 2001)

La labor social que cumplen estas organizaciones se ve amenazada por la dificultad en la obtención de recursos para su financiación y la ausencia de una gestión administrativa eficiente.

Desde su creación la fundación FODIS ha tenido en la financiación su punto más sensible. Para solventarlo ha recurrido a la Secretaría de Integración Social, recursos de sus fundadores y donaciones de terceros.

Las organizaciones que reciben apoyo financiero de distintas entidades deben sujetarse a las condiciones impuestas por estos, además, muchas de estas condiciones incluyen los tipos de servicios que pueden ofrecer y pueden restringir las opciones de los directivos acerca de la utilización que debe darse a sus contribuciones financieras. (Gómez G. E., 2001)

La administración de las organizaciones debe estar enfocada a la correcta gestión de los recursos (sean estos constantes o limitados) basados en un modelo adecuado que permita el crecimiento, enfocado en políticas de calidad y planeación estratégica.

Actualmente la fundación basa su administración en la voluntad de servicio que poseen sus directivos y colaboradores, enfocados a la obtención de recursos y el bienestar de sus beneficiarios.

Las fundaciones desarrollan su trabajo en un entorno complejo y cambiante donde cooperan y compiten con todo tipo de grupos de interés, entidades no lucrativas, administraciones públicas y empresas. Se enfrentan a tres retos: definir su identidad y diferenciarse, mejorar su capacidad en términos de equilibrio entre recursos y fines y evitar el riesgo de obsolescencia gracias a una adecuada gestión de sus propios procesos de cambio organizativo. (Marta Rey Garcia, 2007)

Formulación del problema. ¿Cómo proyectar a la fundación FODIS como una organización reconocida por su labor de orientación a familias con miembros en condición de discapacidad en la ciudad de Bogotá, mediante la aplicación de un análisis organizacional bajo la metodología del MMGO?

Sistematización del problema

–¿Cómo opera la fundación FODIS para mantener un equilibrio entre la labor social y el manejo de sus recursos de financiación?

- ¿De qué manera contribuye la fundación FODIS al mejoramiento de la calidad de vida de las madres cabeza de familia usuarias de la fundación, de manera que les permita un mayor acompañamiento de su hijo dentro del proceso de inclusión y desarrollo?
- ¿Qué mecanismos utiliza la fundación para difundir y ofertar ante la comunidad los servicios que presta a niños en condición de discapacidad de la localidad de Usaquén?
- ¿Cuáles son las características de la estructura organizacional de la fundación FODIS?

Justificación

Con el desarrollo de este proyecto se pretende fortalecer la estructura administrativa de la fundación FODIS, y a partir de sus resultados, orientar a la misma en la búsqueda de alternativas para su sostenibilidad económica de tal manera que la dependencia de las instituciones oficiales no continúe siendo un factor crítico para su operación.

Respecto al estado de desprotección y el aumento de vulnerabilidad de las personas en condición de discapacidad en el entorno (ciudad de Bogotá, localidad primera de Usaquén) existen algunas fallas en las entidades oficiales encargadas de la prestación del servicio de orientación a familias que tienen miembros en condición de discapacidad. Actualmente también existen varias instituciones que apoyan los programas de inclusión, sin embargo, no tienen en cuenta a los padres, a su entorno social y habitacional.

En el caso de las familias con niños y niñas en condición de discapacidad, el proceso de orientación familiar reviste particular importancia por el nivel de preparación y estímulos necesarios para promover un modo de vida que corresponda con las características inherentes y específicas de las mismas, así como por satisfacer sus necesidades de acuerdo con las normas establecidas por la sociedad. "Estas familias requieren de orientaciones precisas que incluyan una serie de conocimientos y ayudas concretas sobre qué hacer con los hijos, cómo, cuándo y para qué hacerlo"(Gómez Cardozo et al, 2008, p.2), apoyados siempre por profesionales en áreas como la terapéutica, pedagógica, nutricional y por el programa de formación de familias en el área productiva.

La Fundación FODIS, como entidad sin ánimo de lucro y con miras a continuar con su objetivo, pretende organizar de forma apropiada su estructura administrativa de tal manera que le permita establecer las bases de un proyecto productivo tendiente a mejorar la calidad de vida de las madres y cuidadores de niños y niñas en condición de discapacidad pertenecientes a estratos 1 y 2, ayudándolos, entre otras cosas, a lograr una mayor disposición de tiempo con sus hijos, lo cual contribuirá al desarrollo y apoyo en sus procesos educativos y de inclusión en la sociedad.

La discapacidad es ahora vista como una condición integral de la persona la cual excede cualquier ámbito sectorial al momento de su atención. En Colombia hasta hace pocos años se empezó a trabajar bajo un nuevo enfoque que considera que la discapacidad es ante todo un problema social, resultado de un complejo conjunto de condiciones del entorno, muchas de ellas creadas por el ambiente social; desde esta perspectiva, la discapacidad es un hecho multidimensional. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2004)

La modalidad que culmina la formación del sujeto con necesidades especiales es la habilitación ocupacional, esta es común a todos los países iberoamericanos y atiende a los egresados de la educación básica mayores de 15 años, proporcionándoles una formación laboral que busca permitirles acceder al mercado de trabajo y permanecer en él. (Prieto et al, 2004)

Dentro de la caracterización histórica del surgimiento de la educación especial se destaca a Colombia como un país en donde se generan estímulos para los docentes que trabajan en estas áreas y se crean impuestos para apoyar los institutos de educación

especial. En Colombia se desarrollan mecanismos específicos de atención a través de decretos reglamentarios, los cuales aparecen indicados explícitamente en los documentos del sistema educativo nacional por medio de los cuales se promulga el derecho de igualdad de oportunidades para personas con discapacidad, pretendiendo de esta forma ofrecer una educación no discriminatoria. (Prieto et al, 2004)

Reformas Realizadas En Colombia

De tipo administrativo (1993). Se plantea proporcionar un enfoque tanto técnico como administrativo que permita la racionalización de los recursos y la ampliación de la cobertura.

De tipo pedagógico. Se señala la urgencia de favorecer el mejoramiento cualitativo de la propuesta educativa para esta población y de promover la investigación a todos los niveles con instituciones nacionales e internacionales.

De viabilización de los procesos de integración. Se indica la necesidad de propiciar ambientes pedagógicos que favorezcan la integración y vinculación a los agentes educativos institucionales, con el fin de fomentar la participación efectiva de la familia y la comunidad.

En oposición a lo anteriormente mencionado se ha encontrado que la concreción de las propuestas de inclusión están lejos de hacerse realidad por dos razones principales: primero, por el paradigma de la deficiencia en donde las sociedades discriminan a algunos de sus integrantes que presentan dificultades en el desarrollo o ejercicio de capacidades intelectuales, motrices, psíquicas y sensoriales; y segundo, por un paradigma de la

diferencia, ya que cuesta reconocer que todas las personas son diferentes y que ningún ser humano tiene todas las capacidades ni todas las posibilidades de desarrollo que les permitirán una realización plena. (Ins. Interamericano, 2004)

Según la información censal, el 31,6% de la población de tres años o más, sin limitaciones permanentes y el 13,7% de la población con limitaciones permanentes manifestó estar asistiendo a un establecimiento de educación formal, lo que evidencia la gran diferencia de oportunidad de acceso y permanencia en los dos grupos de la población, agregado a esto a medida que se avanza en el nivel educativo las posibilidades de acceso son menores, por lo que se concluye que la educación no hace parte del proyecto de vida de buena parte de la población con o sin discapacidad. (Beltran J, 2008)

Es importante resaltar que la inclusión social empieza por la posibilidad de ser incluido en un proyecto familiar, lo que hace necesario orientar a las familias de manera adecuada a partir del diagnóstico comunicado. Esto resalta la importancia de contar en el sistema con profesionales altamente capacitados que puedan acompañar a los padres para que comprendan y acepten las particularidades del desarrollo de su hijo y puedan ayudarlo con una estimulación apropiada, lo cual empieza por la constitución de un vínculo sano que permita desarrollar su máximo potencial. (Ins. Interamericano, 2004)

Objetivos

Objetivo General

Diagnosticar el estado actual de la fundación FODIS, desarrollando un análisis organizacional que permita generar estrategias encaminadas a proyectar la fundación como una organización reconocida en la orientación de familias con miembros en condición de discapacidad.

Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado encaminado a identificar y reconocer el posicionamiento de la fundación FODIS como una organización dedicada a la orientación de familias con menores en condición de discapacidad.
- Elaborar un diagnóstico del estado actual de la fundación FODIS basado en el modelo MMGO y presentar los planes de acción a la misma para su evaluación y posterior implementación.
- Proponer estrategias que encaminen a la fundación a disminuir la dependencia que tiene actualmente con entidades oficiales

Marco Referencial

Marco Teórico

Antecedentes.

Cada día es más común que se creen organizaciones de ayuda a las personas menos favorecidas, las familias de escasos recursos que poseen miembros con algún grado de discapacidad física o cognitiva buscan este tipo de organizaciones como una única alternativa de mejora para sus seres queridos.

Tradicionalmente las fundaciones basan su creación en los buenos deseos y buena voluntad de sus fundadores en donde el afán de prestar un servicio social hace que las mismas pierdan el norte respecto a su propia organización. Este es un denominador común reflejado en las dificultades de financiamiento y cumplimiento de estándares administrativos, lo cual lleva a tener organizaciones informales.

Para llevar a cabo este análisis se evaluaron diferentes organizaciones de manera paralela a FODIS, y se consultaron trabajos de grado anteriores que hacen referencia a este tema en Colombia. (Peña, 2011)

Herramientas de diagnóstico.

Las herramientas de diagnóstico utilizadas en el presente análisis fueron el análisis organizacional, basado en la planeación estratégica y análisis DOFA, el análisis mediante el modelo MMGO que entrega un panorama holístico de la estructura y nivel de la

organización de estudio, por último un estudio de mercado orientado a realizar sugerencias basadas en el mismo con el fin de desarrollar proyectos productivos dentro de la fundación.

Pensamiento estratégico.

Toda organización para garantizar su supervivencia debe preparar su camino y partir de una estrategia definida, ésta es el conjunto de objetivos, políticas y metas que permite que la misma establezca un orden para realizar sus procesos.

“Las entidades sin ánimo de lucro en algunos aspectos, pueden ser gestionadas como cualquier otra organización, pero en otros deben ser gestionadas con un enfoque, estilo y/o herramientas específicas dadas sus claras singularidades” (Navajo, 2009)

DOFA

El análisis DOFA permite entender el estado actual de la fundación y proyectar de acuerdo con los aspectos (Debilidades/oportunidades Fortalezas/Amenazas) los planes de acción personalizados

MMGO

El modelo MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones) permite evaluar la situación actual de las organizaciones, calificarla y situarla dentro del entorno a través de la evaluación de cada uno de sus aspectos. Esta evaluación permite que la fundación (en este caso) pueda proyectarse hacia el estado donde desea llegar.

“Por su carácter general es igualmente aplicable – el modelo – en empresas de servicios, comerciales o de manufactura siendo su principal característica el nivel de detalle que maneja el análisis situacional y en la identificación de las actividades que conformarán

la ruta de cambio, mejoramiento y reconversión hacia las mejores prácticas en la organización.” (Perez , y otros, 2009)

Marco Conceptual

Conceptos de discapacidad

En 1980 la Organización Mundial de la Salud público la clasificación internacional de deficiencias, incapacidades y minusvalías (CIDIM), la cual permite clasificar y catalogar, no las enfermedades y lesiones que en algún momento puede tener una persona, sino las probables consecuencias que esas lesiones o enfermedades pueden presentar en el individuo. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2004)

Tabla 1. Resumen de los conceptos de la CIDIM

Deficiencia (dimensión orgánica)	Incapacidad (dimensión individual)	Minusvalía (dimensión social)
Pierna amputada	Dificultades para andar	Desempleo
Pérdida parcial de la vista	Dificultades para leer páginas impresas	Incapacidad para asistir a la escuela
Pérdida de sensibilidad de los dedos	Dificultades para asir o coger recoger objetos pequeños	Subempleo
Parálisis de los brazos o piernas	Limitación de movimiento	Hay que quedarse en casa
Deficiencia de la función vocal	Capacidad limitada para hablar y hacerse entender	Reducción de la interacción
Retraso mental	Aprendizaje lento	Aislamiento social

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2004, p. 7)

Posteriormente en la década de los noventa, la organización de las naciones unidas a través de la Organización Mundial de Salud continuó con los desarrollos conceptuales y presentó una nueva clasificación, en la cual lo más importante de resaltar es el cambio del término incapacidad por el de discapacidad. Ahora se conoce como Clasificación Internacional de Deficiencia, Discapacidades y Minusvalías (CIDDM), y en esta se definen los términos para identificar una situación de discapacidad. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2004)

Deficiencia.

Hace referencia a las anormalidades de la estructura corporal, de la apariencia y de la función de un órgano o sistema cualquiera que sea su causa. En principio las deficiencias representan trastornos en el nivel del órgano (dimensión orgánica o corporal).

(Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2004)

Discapacidad.

Refleja las consecuencias de la deficiencia a partir del rendimiento funcional y de la actividad del individuo. Las discapacidades representan trastornos en al nivel de la dimensión individual de la persona. (Salud, 1980)

Minusvalía. Hace referencia a las desventajas que experimenta el individuo como consecuencia de las deficiencias y discapacidades. Estas reflejan dificultades en la interacción y adaptación del individuo al entorno (dimensión social). (Organización Mundial de la Salud, 1980) (Organización Mundial de la Salud, 1980)

El término discapacidad, tal y como se ha conceptualizado en la clasificación internacional del funcionamiento (CIF) de 2001, engloba genéricamente todos los componentes: deficiencias a nivel corporal, limitaciones en la actividad al nivel individual y restricciones en la participación a nivel social. Se trata de tres dimensiones diferentes asociadas a un problema de salud que interactúan entre sí con los factores contextuales (factores ambientales e interpersonales). Por factores contextuales se entiende que son aquellos que constituyen el trasfondo, tanto propio como externo, de la vida de un individuo y su estilo de vida. Incluye los factores personales y los factores ambientales, los cuales pueden tener una influencia positiva o negativa en la realización de actividades o en el desempeño del individuo como miembro de la sociedad.

Grados de discapacidad

Existe la necesidad de reconocer el tipo de restricción en el desempeño propio de la persona en relación con su edad y sexo, para lo cual se utiliza la siguiente clasificación.

(Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2004)

Leve. Reducción mínima de las capacidades de un individuo. Esto no interfiere en su productividad.

Moderada. La reducción de la capacidad del individuo limita parcialmente sus actividades cotidianas y su productividad.

Grave. La reducción de la capacidad del individuo es tal que lo hace completamente dependiente y poco productivo.

Tipos de discapacidad

Discapacidad motriz.

[Las principales causas de este tipo de discapacidad se deben a un mal funcionamiento de los sistemas óseo articular (presentándose las malformaciones de huesos y articulaciones que pueden ser de origen congénito u otras adquiridas por reumatismos infantiles y traumatismos), muscular (alteraciones de la musculatura esquelética, denominadas miopatías de origen congénito y caracterizadas por el debilitamiento y degeneración de los músculos) y/o nervioso (se presenta principalmente la parálisis cerebral infantil, la cual se produce antes de los 3 años o también pueden ser consecuencia lesiones cerebrales debido a traumatismos craneoencefálicos y tumores que se dan en edades posteriores; a su vez se pueden atribuir a lesiones, tumores o malformaciones de la medula espinal que provocan parálisis, o a infecciones ocasionadas por virus en el embrión, cuya consecuencia son parálisis severas dependiendo del lugar en el que es afectada la médula).

(Colombia - Ministerio de Educación Nacional, 2006) (Colombia - Ministerio de Educación Nacional, 2006)

Discapacidad visual.

Es la carencia, disminución o defecto de la visión, bien por causas congénitas o bien por causas adquiridas. Dentro de la discapacidad visual se pueden encontrar dos categorías: primero, ceguera total o amaurosis, es decir, ausencia de respuesta visual; y segundo, disminución o limitación visual (visión parcial). Las causas que llevan a la ceguera o a la disminución visual pueden ser entre otras, afecciones de la retina, del cristalino, de la córnea, glaucoma o por accidentes o agresiones directas. (Universidad Rey Juan Carlos, 2007)

Discapacidad auditiva.

En esta categoría se encuentran dos tipos de personas: las sordas (en las cuales el resto auditivo no puede ser recuperado) y las hipo acusicas (en las que existe la posibilidad de rehabilitar el resto auditivo). A su vez existen diferentes niveles para clasificar la pérdida de la audición: (1) leve, donde existen problemas para mantenerse al tanto de una conversación en un entorno ruidoso; (2) moderada, en la que se requiere el uso de un audífono; (3) grave, en este tipo además de los audífonos las personas suelen leer los labios; y (4) profunda, en la cual las personas deben leer los labios y comunicarse por signos. (Universidad Rey Juan Carlos, 2007)

Discapacidad mental.

La Organización Mundial de la Salud la define como una deficiencia por un desarrollo mental incompleto y cuyo resultado se manifiesta en el deterioro de funciones concretas de determinadas etapas de desarrollo, afectando principalmente la inteligencia (funciones cognitivas, de lenguaje, motrices y de socialización). La Asociación Americana sobre Retardo Mental hace referencia a esta condición como “un resultado de la interacción de diferentes factores como personales, ambientales, niveles de apoyo y expectativas puestas en la persona” (Cotelo Rubio, 2009, p.1).

Existen varias causas que pueden originar este tipo de discapacidad, entre las que se pueden mencionar: (a) genéticas, se deben principalmente a errores en combinaciones genéticas y/o factores como edad de los padres; (b) congénitas, hace referencia a características del individuo que son adquiridos durante la gestación (como consecuencia del consumo de sustancias psicoactivas, una mala alimentación y/o exposición a contaminantes ambientales durante el embarazo); y (c) adquiridas, consecuencia por algún tipo de accidente o enfermedades que pueden terminar en encefalitis o meningitis después del nacimiento. (Discapacidad Colombia, 2007) (Discapacidad Colombia, 2007)

Alteraciones psicológicas y del comportamiento.

Estas alteraciones limitan la capacidad de desempeñar cierto tipo de actividades cotidianas de forma autónoma y afecta procesos psicológicos como la emoción, conducta, percepción y aprendizaje. En esta categoría se encuentran diferentes tipos de trastornos como la esquizofrenia, trastornos de ansiedad, de personalidad, cognoscitivos, del estado de ánimo, conducta alimentaria o del sueño. (Universidad Rey Juan Carlos, 2007)

Educación especial

La mayoría de los países enfocan su visión a la educación integrada de personas especiales, es decir, se deja de lado el sistema segregacionista, en donde la educación especial es ajena a la educación regular y se orienta a un sistema de inclusión. Bajo este último las personas con necesidades especiales cursan tres niveles: inicial, primario y formación ocupacional (Prieto et al, 2004)

La educación inicial comprende desde el nacimiento hasta los cinco años, en ella se realizan todas las acciones que tienen por objeto promover y habilitar estrategias para el desarrollo armónico del niño y la niña tomando en cuenta sus potencialidades y el medio familiar y social que le rodea. En consecuencia, el nivel inicial se caracteriza por la conformación de programas de tipo preventivo y de intervención temprana, escolarizados y no escolarizados, que buscan evitar y minimizar las condiciones de alto riesgo en la población con necesidades especiales.

En países como Argentina, Colombia, Cuba, Chile, Ecuador, Perú y Uruguay esta modalidad se caracteriza por la aplicación de programas de preparación temprana que contemplan las estimulaciones perceptiva, motriz, del lenguaje, socioemocional y cognitiva. (Prieto et al, 2004)

La siguiente modalidad corresponde a la educación básica o primaria, orientado al desarrollo de programas que, además de continuar con las acciones preventivas, tiene un carácter de habilitación y/o compensación de alteraciones en el proceso de desarrollo. Está dirigido a niños de 5 a 10 años, etapa en la que se prioriza al nivel educativo y terapéutico

el desarrollo de habilidades básicas, perceptivas, psicomotoras, de pensamiento, de lenguaje, emocionales y sociales. (Prieto et al, 2004)

La modalidad que culmina la formación del sujeto con necesidades especiales es la habilitación ocupacional. Esta es común a todos los países iberoamericanos y atiende a los egresados de la educación básica mayores de 15 años, proporcionándoles una formación laboral que busca permitirles acceder al mercado de trabajo y permanecer en él. (Prieto, Vasco Montoya, & Diaz, 2004)

Inclusión

La inclusión tiene como principio el derecho fundamental a recibir una educación de calidad, para esto promueve un aprendizaje significativo, cooperativo, constructivista y reflexivo, representando adicionalmente una actitud que permite, de alguna forma, una mejor convivencia. (Lopez Torrijo, 2009)

El desarrollo de la inclusión social comienza desde la familia, por lo cual es de gran importancia orientar a los familiares de forma correcta una vez se realiza el diagnóstico por medio de profesionales capacitados que hagan ver a los padres cuales son las particularidades de su hijo y la forma más apropiada para ayudarlo, empezando por el establecimiento de un vínculo sano que le permita desarrollar su máximo potencial. (Instituto Interamericano del Niño - IIN, 2004)

Una de las principales estrategias de la inclusión es la educación integrada, la cual se basa en la igualdad que deben tener todos los niños para aprender, y la mejor manera

para que suceda es cuando están juntos. Por lo tanto, la educación integrada permite a las escuelas satisfacer las diferentes necesidades de los estudiantes, centrándose en la atención para que todos los niños tengan la oportunidad de participar en la vida normal de una comunidad y eliminar del ambiente las barreras físicas que lo impidan (Peters, 2006, p. 2)

No obstante, las propuestas de inclusión están lejos de practicarse por dos razones: (1) la mayoría de las sociedades discriminan a algunos de sus integrantes que presentan algún tipo de discapacidad y (2) por un paradigma de diferencia, ya que para gran parte de la sociedad resulta muy difícil aceptar la particularidad de los individuos y entender que no todos cuentan con todas las capacidades y/o posibilidades de desarrollo para una realización plena. (Instituto Interamericano del Niño - IIN, 2004)

Organizaciones No Gubernamentales, ONG

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) son entidades de carácter social sin ánimo de lucro que pueden ser conformadas jurídicamente como asociaciones, fundaciones o cooperativas, con objetivos direccionados a favorecer la comunidad.

En Colombia las ONGs desarrollan proyectos y planes encaminados al desarrollo social en favor de las comunidades menos favorecidas, que tienen necesidades que no han sido cubiertas por el Estado en temas como salud pública, cultura, derechos humanos, transferencia de tecnología, ayuda humanitaria y desarrollo económico. (Colombia - Congreso de la República, 2003)

Educación y pedagogía social

La educación social como ciencia es una alternativa importante para la solución de aquellas problemáticas que afectan diversos grupos sociales en Colombia que, por una u otra razón, carecen de la atención del Estado, ya que por medio de esta se pueden hacer aportes para que dicha parte de la comunidad alcance un bienestar, una mejor calidad de vida y unas competencias sociales básicas. Dentro de estos grupos sociales se pueden incluir un amplio rango de individuos como niños, jóvenes, adultos, adultos mayores, personas en condición de discapacidad, grupos marginados, mujeres, drogadictos, minorías étnicas, entre otros. La educación social tiene un campo de acción muy extenso y se desarrolla desde la pedagogía social para terminar siendo objeto de estudio de esta última. Algunos autores consideran que la educación social se desarrolla en ámbitos extraescolares.

La educación social tiene dentro de sus finalidades el ayudar al hombre a adaptarse a su entorno social mediante el desarrollo de un conjunto de habilidades aprendidas que le faciliten la convivencia en comunidad, adaptándose a las condiciones, estilos de vida y culturas a las que pertenece sin perder su identidad personal. (Fermoso Estebanez, 2003)

Paciano Fermoso Estébanez (2003), en su artículo titulado ¿Pedagogía social o ciencia de la educación social?, define la pedagogía social de la siguiente manera:

La Ciencia de la Educación Social o Pedagogía Social es la ciencia social, práctica y educativa no-formal (fuera de la familia y de la escuela), que fundamenta, justifica y comprende la normatividad más adecuada para la prevención, ayuda, reinserción y regeneración de los individuos y de las comunidades, que pueden padecer o padecen, a lo

largo de toda su vida, deficiencias en la socialización o en la satisfacción de necesidades básicas individuales o comunitarias amparadas por los derechos humanos. (Fermoso Estebanez, 2003, p. 63)

El catedrático José Ortega Estéban (2004) en el desarrollo del 1er Seminario Iberoamericano de Pedagogía Social mencionó que a pesar de que se habla de *educación individualizada*, finalmente toda la educación es o debe ser social, ya que a las personas se les forma para vivir en comunidad y en esta formación interviene la familia, la escuela, y la comunidad.

Entrando, ya de manera detallada en la interacción de la educación y la pedagogía social y su relación con la discapacidad, se encuentra que la pedagogía social realiza importantes aportes a la educación de personas en condición de discapacidad así como facilita la concepción y el reconocimiento de los derechos que en materia de educación tienen estas personas, y va en contra de que la sociedad piense que estas personas deben ser tratadas como mercedores de ayudas de buena voluntad. (Vega Fuente, 2002)

En febrero de 2007 Vernor Muñoz, relator especial de las Naciones Unidas para el derecho a la educación, mencionaba en apartes de su informe lo siguiente con respecto a la educación de personas con discapacidad:

Algunos países claramente derivan la responsabilidad de la inclusión a las ONG desatendiendo sus obligaciones. Se trata sin duda de una situación compleja: como el Estado no asume la función incluyente, no solo escolar sino más generalmente social, económica y cultural, un buen número de familias que componen clases sociales medias o

altas resuelven la inclusión de sus hijos e hijas en condición de discapacidad a través de la contratación directa de un maestro o maestra particular que realiza el seguimiento educativo sin participar en la comunidad educativa. Es además evidente que la ausencia de cambios institucionales promueve la creación de entidades de padres y madres que vuelven a preferir un sistema especial de educación para sus hijos e hijas. (Muñoz, 2007, p. 21)

En el año de 1994 en la ciudad de Salamanca en España, la UNESCO desarrolló la Declaración de Salamanca y marco de acción para las necesidades educativas especiales, aprobada por la conferencia mundial sobre las necesidades educativas especiales: acceso y calidad, en la cual se hicieron declaraciones tendientes a favorecer a las personas en condición de discapacidad, las cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

- En las escuelas ordinarias deben asumir una actitud integradora, aceptando niños en condición de discapacidad, convirtiéndose en ejemplos de instituciones que combatan la discriminación educativa y social de las personas en condición de discapacidad.
- A nivel de los gobiernos estatales se solicitó destinar recursos y voluntad política para mejorar el sistema educativo en pro de brindar atención a la población de niños en condición de discapacidad mediante el principio de educación integrada.

En este sentido la educación social no puede renunciar al compromiso social que le corresponde en el desarrollo del derecho a la educación de las personas afectadas por cualquier tipo de limitación porque, en definitiva, su responsabilidad no es otra que conseguir la educación para todos; desde este planteamiento asume en todas sus

actuaciones la cuestión de la discapacidad para dar respuesta en sus programas y servicios desde la normalidad educadora. (Vega Fuente, 2002)

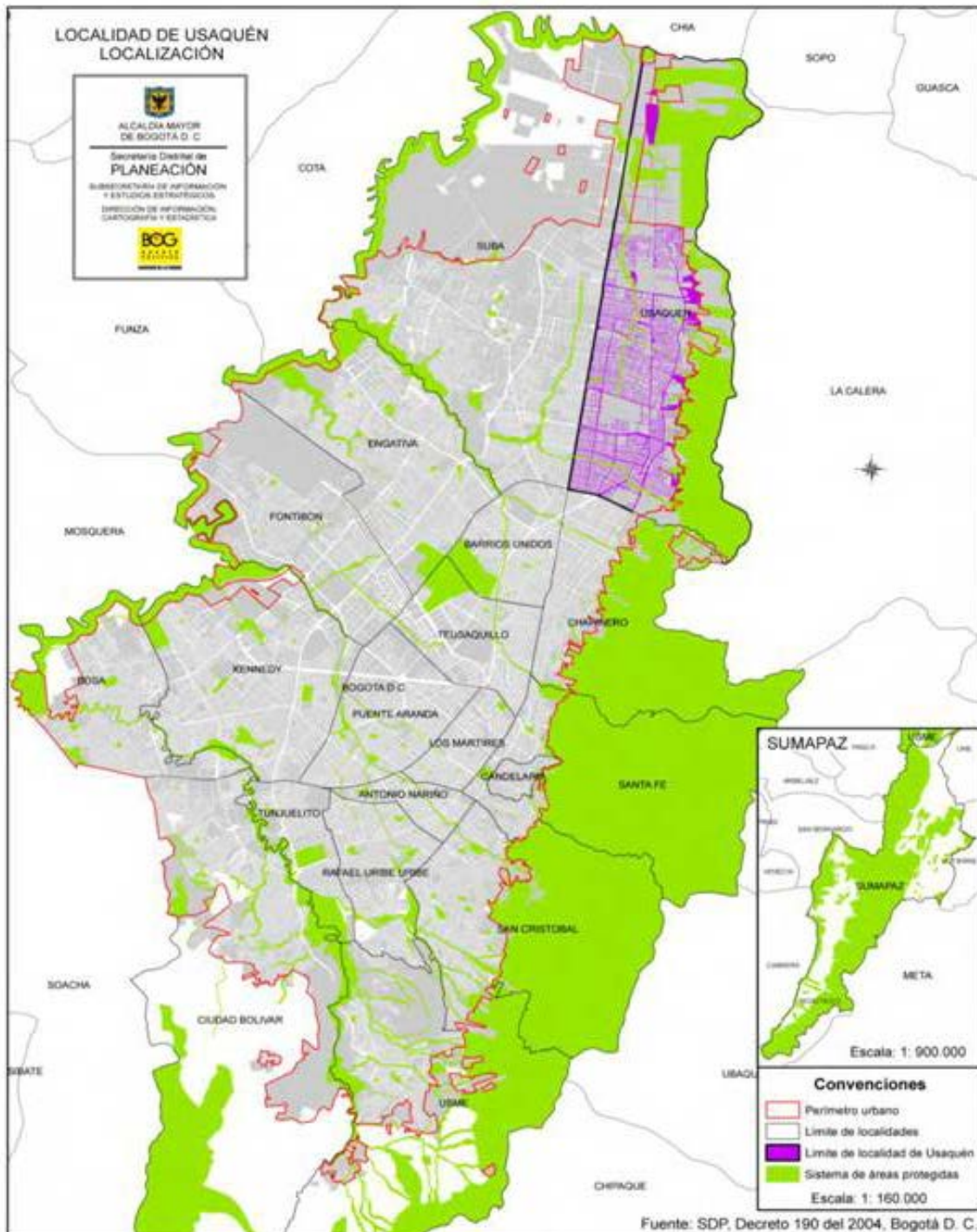
Marco Geográfico

La Fundación FODIS se encuentra ubicada en la Calle 155 # 7- 83, Bogotá D.C, Localidad Primera de Usaquén, Barrio Barrancas, Estrato 3.

Usaquén es la localidad 1 de la Bogotá (Figura 1), se encuentra ubicada al nororiente de la ciudad y está compuesta por más de 400 barrios de todos los estratos sociales, los cuales poseen diversidad de población; cuenta además un sector rural. Por su posición geográfica, es considerada como una localidad de conexión entre las localidades de Bogotá y el norte de Cundinamarca.

En Usaquén predominan las clases socioeconómicas media y alta: el 32,3% de predios es de estrato 4 y ocupa la mayor parte del área urbana local, el 24,8% pertenece a predios de estrato 6, el estrato 3 representa el 21,1%, el 14,9% corresponde a predios de estrato 5, el 2,5% de predios sin estrato y el 1,7% restante a predios de estrato 1.

Figura 1. Localidad de Usaquén - ubicación



Fuente: (Secretaría Distrital de Gobierno, 2005)

Según la encuesta nacional de hogares DANE-2003, 30.539 (22.3%) hogares de esta localidad están en situación de pobreza y 6.380 (4.7%) en indigencia. Anualmente la población de Usaquén aumenta en 10.000 personas, debido al desplazamiento que enfrenta el país. De acuerdo con los datos desarrollados por el Departamento de Bienestar Social del Distrito, se ha identificado que la población más pobre se encuentra localizada en los sectores de Santa Cecilia, Verbenal y en los cerros nororientales.

Usaquén es calificada como la localidad con la mayor desigualdad entre ricos y pobres, puesto que mientras que en el sector más humilde el ingreso per cápita mensual apenas supera los 100.000 pesos, los más pudientes llegan casi a los nueve millones de pesos.

Infancia, adolescencia, jóvenes y adultos

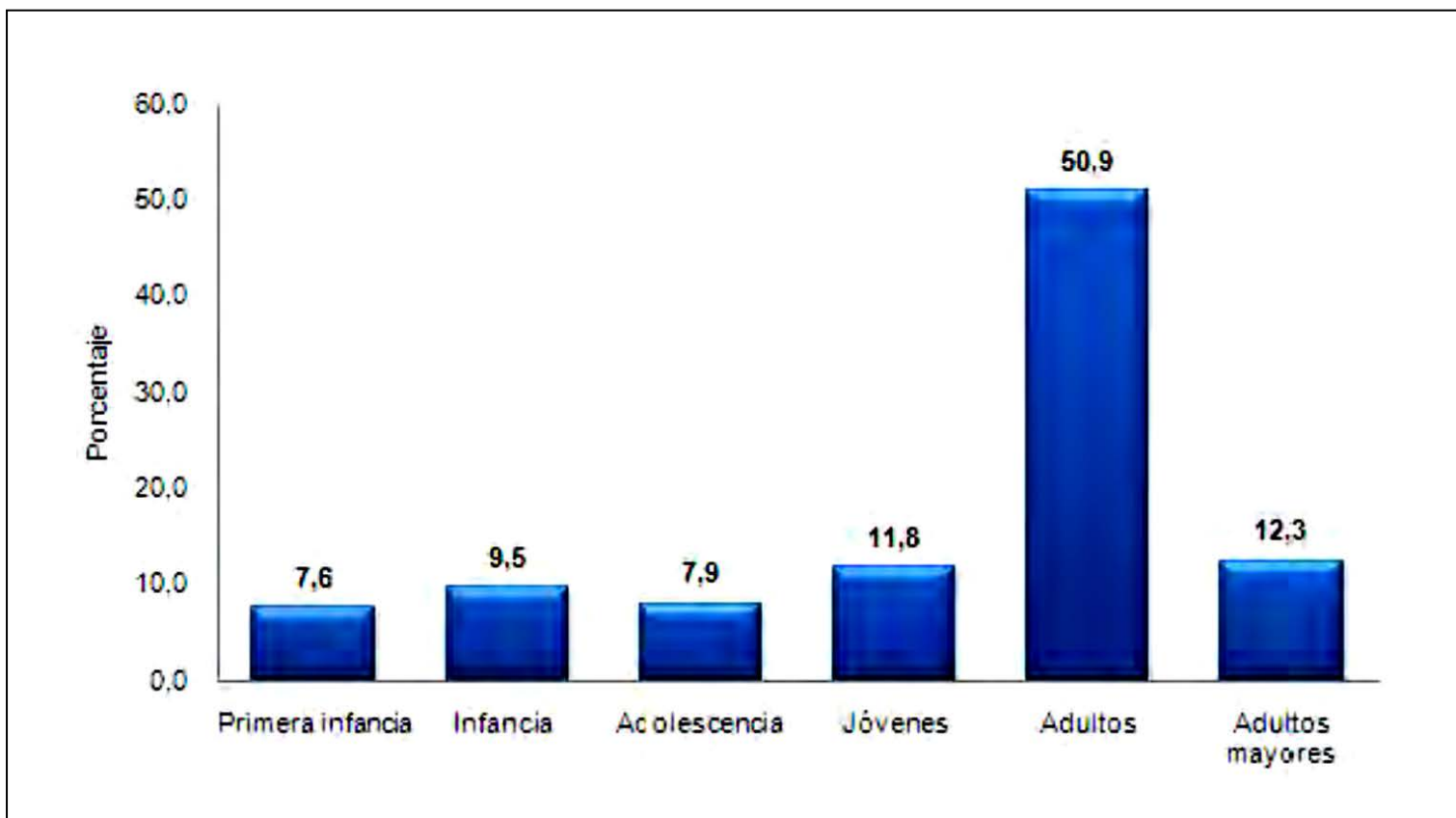
A continuación se presentan las diferentes agrupaciones por edad de acuerdo con la ley, en relación a las condiciones de primera infancia, infancia, adolescencia, joven, adulto y adulto mayor.

Tabla 2. Agrupación de la población por condición y edad

Condición	Rango de edad
Primera infancia	0 a 5 años
Infancia	6 a 12 años
Adolescencia	13 a 17 años
Jóvenes	18 a 24 años
Adultos	25 a 59 años
Adultos mayores	60 años y más

Fuente: (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2009)

Figura 2. Usaquén - distribución de los grupos poblacionales



Fuente: DANE - SDP, Proyecciones de población según localidad, 2006 – 2015.

Marco Demográfico

El marco demográfico de la discapacidad en Colombia se basa en los datos arrojados por el censo poblacional del año 2005 realizado por el DANE. Dicho censo arrojó que el 6,4% de la población presenta algún tipo de discapacidad.

En Colombia hasta hace pocos años se empezó a trabajar bajo un nuevo enfoque que considera que la discapacidad es ante todo un problema social, resultado de un complejo conjunto de condiciones del entorno, muchas de ellas creadas por el ambiente social. Desde esta perspectiva la discapacidad es un hecho multidimensional.

(Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2004)

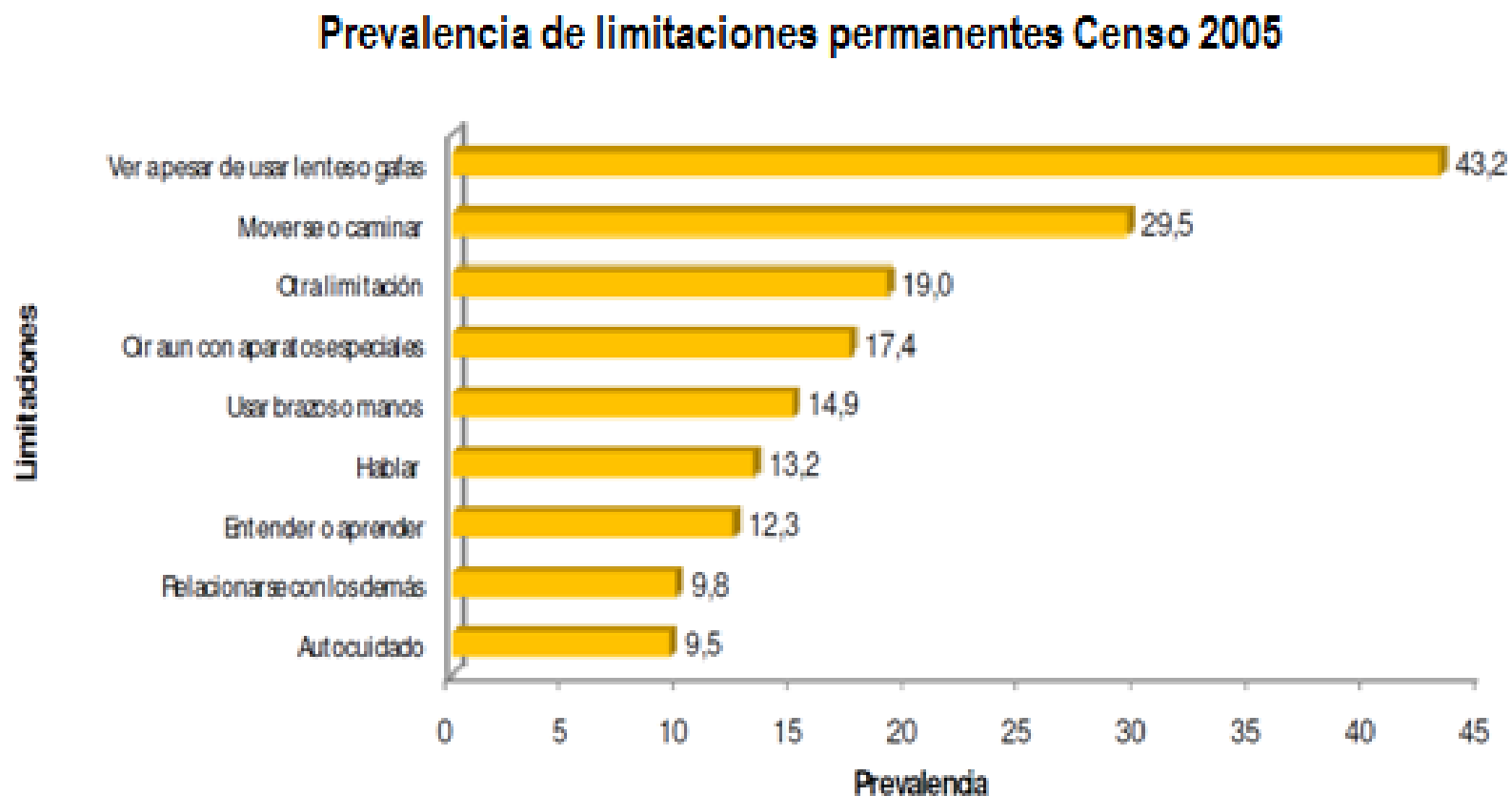
El tema de la discapacidad en la población colombiana ha sido de mucho descuido y poco trabajo por parte del gobierno, lo que se refleja en los escasos estudios que existen de la población en condición de discapacidad en nuestro país (Guerrero et al, 2010). Sin embargo, en el Censo realizado en el 2005 se obtuvieron cifras de los colombianos que poseen algún tipo de limitación (Tabla 3). Por cada 100 colombianos, 6,4 tiene una limitación permanente y, al igual que otros países, es más frecuente en la población de escasos recursos la cual generalmente no se encuentra afiliada a ningún Sistema de Seguridad Social. Las principales limitaciones fueron: visual, a pesar de usar lentes o gafas en un 43,2%; seguida por las limitaciones permanentes para moverse o caminar con un 29,5% (gráfica 1). La distribución por sexo mostro una prevalencia mayor en los hombres que en las mujeres con el 6,5% y el 6,1% respectivamente. (Beltran J, 2008)

Tabla 3. Resultados discapacidad Censo 2005

	Población	Prevalencia
Total personas censo 2005	41.242.948	
Total personas con por lo menos una limitación	2.632.255	6,4
Personas con limitaciones para ver	1.143.992	43,5
Personas con limitaciones para caminar	770.128	29,3
Personas con limitaciones para oír	454.822	17,3
Personas con limitaciones para usar brazos y manos	387.598	14,7
Personas con limitaciones para hablar	340.430	12,9
Personas con limitaciones para entender aprender	315.601	12,0
Personas con limitaciones para relacionarse con los demás	257.573	9,8
Personas con limitaciones para su autocuidado	247.113	9,4
Personas con otra limitación	494.683	18,8

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2006)

Figura 3. Prevalencia de las limitaciones



Fuente: (Fundación Santafé de Bogotá, 2006)

La gran mayoría de estudios demográficos sobre la discapacidad infantil en Colombia reflejan que la población con el mayor porcentaje de limitaciones en menores de edad se ubica en la franja de 5 y 12 años, también se evidencia que las clases menos favorecidas y sin acceso a los derechos básicos (salud y educación) tienen dificultad para recibir atención especializada. (Eslava J, 1993).

Un estudio realizado por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y la Fundación Restrepo Barco, en el cual se evaluó el uso de los servicios de salud en niños, reportó una prevalencia de discapacidad del 18.2% en los niños entrevistados en instituciones de protección, del 7.1% en los hogares comunitarios y del 9.5% en los hogares infantiles. Con respecto al tipo de discapacidad, los autores encontraron que las enfermedades del sistema nervioso eran las más frecuentes especialmente en los niños de las instituciones de protección.. (Carrasquilla Gutiérrez, Et al, 2009, p. 60)

A nivel distrital, según “la política pública de discapacidad para el distrito capital” (artículo 3, adoptada el 12 de octubre de 2007 bajo el mandato de Luis Eduardo Garzón), la discapacidad se entiende como “el resultado de una relación dinámica de la persona con los entornos políticos, sociales, económicos, ambientales y culturales donde encuentra limitaciones o barreras para su desempeño y participación en las actividades de la vida diaria en estos entornos” (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2007, p. 7).

Esta política contempla el desarrollo humano (incremento de las oportunidades y capacidades de las personas para hacer realidad el proyecto de vida que se han propuesto), social (proceso de promoción de bienestar de las personas en conjunción con un proceso dinámico de desarrollo económico, lo que conduce al mejoramiento de las condiciones de

vida de toda la población en diferentes aspectos: salud, educación, nutrición, vivienda, vulnerabilidad, seguridad social, cultura, recreación y deporte, accesibilidad, empleo y salarios) y sostenible de las personas con discapacidad, sus familias y cuidadores.

Marco Institucional

Misión. Beneficiar y apoyar el desarrollo social, ofreciendo asistencia integral a la población más vulnerable acorde a sus necesidades, identificando y fortaleciendo, potencialidades, habilidades y destrezas psico-afectivas, motoras, intelectuales, comunicativas, ocupacionales, nutricionales, artísticas y culturales, con el fin de ser partícipes dentro de la sociedad perteneciente, recreando y canalizando con profesionales en las diferentes disciplinas todos los aspectos que buscamos alcanzar mediante la participación activa de la familia como eje central y el equipo interdisciplinario, como núcleo generador de su propio crecimiento y equilibrio.

Visión. Proyectar a nivel departamental y nacional nuestra asistencia terapéutica, nutricional y orientación a los padres, permitiéndoles alcanzar el máximo nivel de desarrollo posible con el objetivo de favorecer la autonomía y participación de la población más vulnerable de nuestra sociedad cognitiva, física y alimentaria, en el contexto que se desenvuelve, brindándole las herramientas necesarias para que pueda desempeñarse de forma activa dentro de la sociedad.

Valores y principios corporativos.

Respeto: aceptamos y comprendemos a nuestros niños tal y como son.

Servicio: actuamos con la mejor disposición hacia nuestra población objetivo, enfocándonos en la satisfacción de sus necesidades.

Compromiso: estamos comprometidos con la educación de los niños, su cuidado, respeto, inclusión en la sociedad y la orientación de sus padres.

Equidad: brindamos los mismos derechos y oportunidades.

Calidad: atención humanizada e integral en los servicios ofrecidos por la Fundación para garantizar la satisfacción de nuestra población objetivo.

Ética: en todas nuestras gestiones y relaciones, aplicadas al ejercicio de nuestra labor.

Trabajo en equipo: somos personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y con responsabilidad mutua compartida.

Amor por el prójimo

Objetivos

- Acompañar y asesorar a los padres de niños en condición de discapacidad y de bajos recursos en cuanto su educación, guía y cuidado, con el fin de facilitar su inclusión en la sociedad.
- Desarrollar técnicas de aprendizaje inclusivas para los niños en condición de discapacidad.
- Ampliar la cobertura de educación a la población infantil menos favorecida y a los que se encuentran en condición de discapacidad.
- Brindar a los niños en condición de discapacidad atención integral y las bases necesarias para que logren alcanzar un adecuado desarrollo físico y mental.

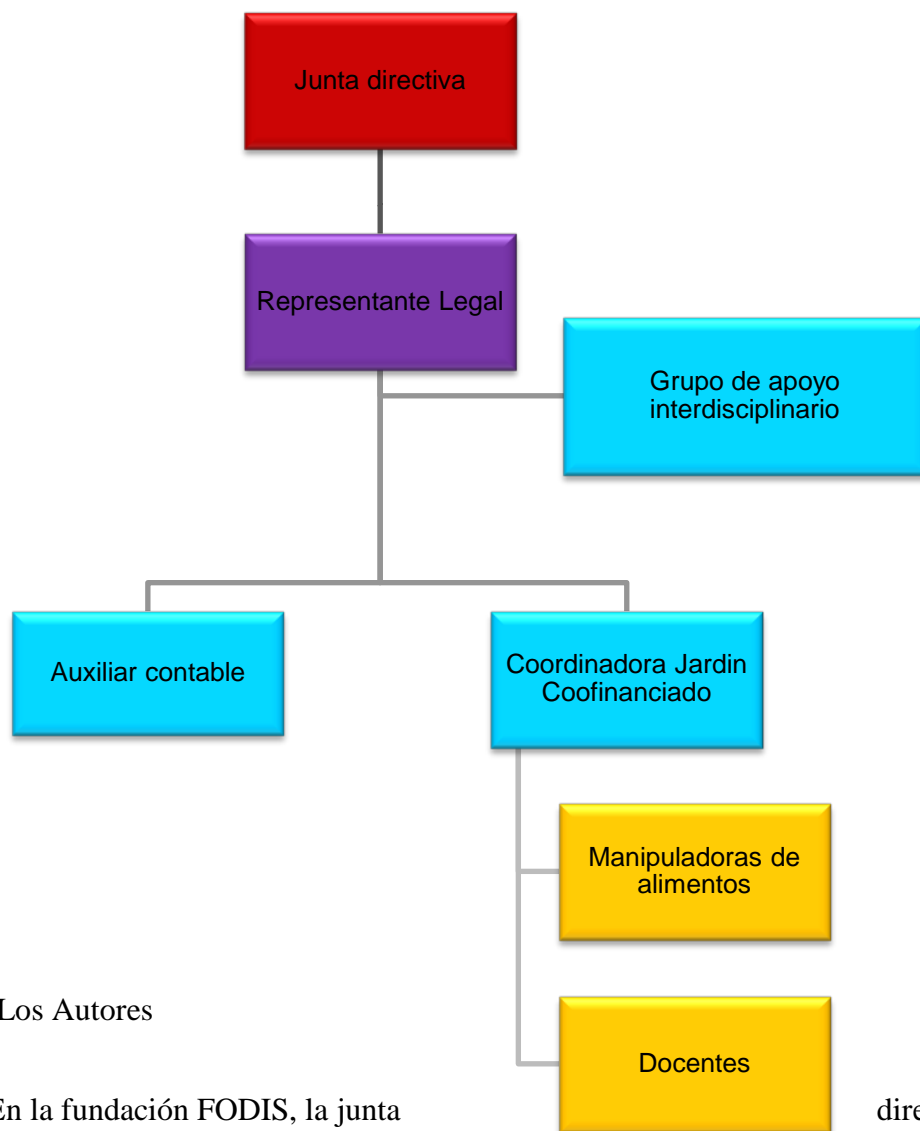
Política de calidad.

En la Fundación FODIS estamos comprometidos con la mejora de la calidad de vida de los niños y niñas en condición de discapacidad, orientando a sus padres para que sean

partícipes en el desarrollo de sus hijos, promoviendo el respeto por sus derechos, potencializando sus habilidades y destrezas tendientes a lograr su inclusión en la sociedad, y cumpliendo a cabalidad con las disposiciones legales vigentes.

Estructura Organizacional

Figura 4. FODIS - Estructura organizacional



Fuente: Los Autores

En la fundación FODIS, la junta

directiva se

constituye como la máxima jerarquía institucional, y está conformada por 4 personas: presidente, vicepresidente, tesorero y secretario.

Es la responsable de la elección del representante legal, de darle su aprobación para la realización de contrataciones con entidades del estado, de la generación de estrategias para la consecución de recursos y de aprobar o no el ingreso de nuevos socios.

El representante legal es la cabeza visible de la fundación ante los diferentes estamentos, al igual que se constituye como el responsable de la firma de contratos, de responder ante los diferentes entes de control, de trabajar mancomunadamente con el grupo de apoyo y de dictar las directrices a la coordinadora de la institución.

La coordinadora es la responsable del manejo y funcionamiento de la institución, ante ella se reporta todo el personal de la institución, y cuenta con el apoyo de una auxiliar contable.

Aspectos Legales. La fundación FODIS se encuentra conformada por acta de constitución la cual contiene los estatutos aprobados y se hacen los nombramientos de los órganos de administración y vigilancia (representantes legales, junta directiva, consejo de administración, junta de vigilancia, comité de control social, etc.).

Esta acta, firmada por las personas que actuaron como presidente y secretario de la reunión, es reconocida ante el funcionario autorizado por la Cámara de Comercio de Bogotá.

El documento de constitución contiene:

- Nombre, identificación y domicilio de los asociados o fundadores

- La fundación se encuentra constituida por una junta directiva, conformada por cuatro personas
- Personería Jurídica (en trámite)
- El domicilio de la entidad (ciudad o municipio)
- Actividad a que se dedicará principalmente la entidad
- El patrimonio y la forma de hacer los aportes
- En las fundaciones siempre deberá indicarse el monto del patrimonio inicial
- La forma de administración, incluyendo los órganos de administración y representación legal, con sus facultades y limitaciones
- La periodicidad de las reuniones ordinarias y los casos en que habrá de convocarse a reuniones extraordinarias
- La fecha precisa de la terminación de la entidad y las causales de disolución
- Nombre e identificación de los miembros de junta directiva o consejo de administración y representantes legales
- Anexos. La fundación no posee inscritos ni los libros de actas de la asamblea de asociados, ni los libros principales de contabilidad: mayor y balances y diario.

Marco Legal

En cuanto a la inspección y vigilancia por parte del gobierno a las fundaciones o instituciones de utilidad común, el Congreso de la República, con fundamento en el artículo 135 de la Constitución de 1886, autorizó al Presidente de la República para delegar en los gobernadores y en el alcalde mayor de Bogotá dicha inspección y vigilancia, habiendo asignado además al gobernador de Cundinamarca y al alcalde mayor de esa ciudad la

función de reconocer y cancelar la personería jurídica a las asociaciones, corporaciones, fundaciones o instituciones de utilidad común, cuya tramitación se venía adelantando por el Ministerio de Justicia.

En el Decreto 1529 de 1990 faculta a los gobernadores, con sujeción a sus disposiciones, para el reconocimiento y la cancelación de personerías jurídicas de las asociaciones, o corporaciones y fundaciones y/o instituciones de utilidad común, que tengan su domicilio principal en el departamento, y analicen los requisitos que debe reunir la solicitud de reconocimiento de personería jurídica, el contenido de los estatutos, las reformas estatutarias, los requisitos de solicitud de inscripción de dignatarios, la cancelación de personería jurídica, la notificación y publicación de actos, así como para la disolución y liquidación de las asociaciones o corporaciones y de las fundaciones o instituciones de utilidad común. Para los casos de contratación, se exige que la fundación sea de reconocida idoneidad y experiencia con resultados satisfactorios que acrediten su capacidad técnica y administrativa. (Colombia - Presidencia de la República, 1990)

Regulación de los recursos que reciben las ONG

Antes de que cualquier entidad o persona natural decida entregar recursos, bien sea monetarios o en especie, a una organización no gubernamental, debe existir un alto nivel de confianza entre ambas partes, de lo contrario es difícil que la fundación reciba una donación. Así lo asegura Juan Carlos Fernández, director del Centro de Investigación y Desarrollo de América Latina, Cideal, en Colombia. (Brieva, 2010, párr. 1)

Por su parte Madelín Sánchez, líder del grupo de investigación administración social de la Corporación Universitaria de la Costa, CUC, asevera que “las fundaciones son autónomas de las actividades propias que realizan, un seguimiento a través del estado no existe” (Brieva, 2010, párr. 4). Basándose en el estudio *Emprendimiento y Gestión Social*, asegura que existen debilidades en cuanto a los manejos financieros de ONG pequeñas de la ciudad.

Muchas personas no están preparadas para formular proyectos ni manejar recursos de otros países. Por eso es que varias instituciones internacionales son desconfiadas y seleccionan muy bien a quien le van a enviar donaciones para que no se vayan a desviar. (Brieva, 2010, párr. 5)

“Las ONG una vez creadas tienen que cumplir normas de manejo, no pueden desviarse en sus recursos porque pueden ser intervenidas por el gobierno” (Brieva, 2010, párr. 16). En lo que respecta a las entidades encargadas de vigilar estas organizaciones, justamente “el encuentro de rendición de cuentas es un proceso de autorregulación, para aquellas instituciones que están sujetas por ley a cumplir lo que se dijo para que le otorgaran la personería jurídica” (Brieva, 2010, párr. 16).

La Superintendencia de Sociedades es la entidad encargada de vigilar a las ONG. Sin embargo, al indagar con esta organización, se halló que únicamente tienen a su cargo estar pendientes de las entidades comerciales.

Algunas ONG no presentan declaraciones de renta, sin embargo la Dian puede revisar y si encuentra inconsistencias, malos manejos o inversiones que no se pueden hacer,

son multadas por el gobierno. No se les aceptan esos egresos y deben pagar impuestos sobre los mismos. (Brieva, 2010, párr. 20)

Horacio Brieva, director de Pro transparencia, afirma que: “hace años, el acceso a los recursos de la cooperación internacional no tenía los filtros y controles de hoy. Por eso en el pasado se registraron muchos casos de inadecuada destinación de recursos por parte de algunas ONG”. (Brieva, 2010, p. 19)

Concluye que aún hay una franja de ONGs que están por fuera de esta dinámica y que se resisten a este ejercicio voluntario; lo ideal es que en las entidades sin ánimo de lucro se generalice una adhesión ética voluntaria a la rendición de cuentas.

Estatuto tributario

Las obligaciones tributarias de las entidades sin ánimo de lucro se encuentran especificadas en el Estatuto Tributario. El contador público Tomás Heredia explicó que como toda organización empresarial, las fundaciones, corporaciones y asociaciones están obligadas a cumplir con los deberes tributarios a que tengan lugar, a llevar una contabilidad organizada y contar con los controles necesarios para sanear las finanzas de la entidad.

”El artículo 19 habla de un régimen especial para las ONG sin ánimo de lucro”, dijo al agregar que las cooperativas son vigiladas por la Superintendencia Solidaria, y la Gobernación y la Dian se encargan de las fundaciones y entidades sin ánimo de lucro como acciones comunales. (Brieva, 2010, párr. 27)

Normas, leyes y decretos

Adicional a lo citado en el marco legal encontramos las siguientes leyes, decretos, resoluciones y convenios:

– *Constitución Política de Colombia*. La educación se consagra entre los derechos sociales, económicos y culturales según el artículo 67. A su vez en el artículo 68 se hace mención al derecho a la educación de las personas con discapacidad al señalar: “la erradicación del analfabetismo y la educación de personas con limitaciones físicas y mentales, o con capacidades excepcionales son obligaciones especiales del estado”.

(Colombia - Presidencia De La República, 1991, Art. 68)

– Resolución 2565 (2003). Por la cual se establecen los parámetros y criterios para la prestación del servicio educativo para la población con necesidades educativas especiales.

– Ley 115 (1994). Por la cual se expide la ley general de educación y hace énfasis sobre la educación para personas con limitaciones físicas, sensoriales, psíquicas, cognoscitivas, emocionales o con capacidades intelectuales excepcionales. Es parte integrante del servicio público educativo.

– Ley 715 (2001). Por la cual se dictan normas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 de la Constitución Política de Colombia y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de servicios de educación y salud, entre otros.

– Convención interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad. Adopta medidas de carácter legislativo, social, educativo, laboral, o de cualquier otra índole para eliminar cualquier

tipo de discriminación contra las personas con discapacidad. Medidas para eliminar progresivamente la discriminación y promover la integración por parte de las autoridades gubernamentales y/o entidades privadas en la prestación o suministro de bienes, servicios, instalaciones, programas, y actividades tales como el empleo, transporte, comunicaciones, vivienda, recreación, educación, deporte, acceso a la justicia, servicios policiales, actividades políticas y administración.

– Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad. Instrumento fundamental en relación con la inclusión educativa. En su artículo 24, destinado a la educación, plantea:

Acceso a una educación primaria y secundaria de calidad.

Eliminación de obstáculos y barreras que limiten el acceso y el aprendizaje permanente.

Capacitación profesional, enseñanza de adultos.

Derecho a recibir apoyo, asesoramiento y tutoría en atención a sus necesidades educativas especiales.

Establecer como objetivos educativos el desarrollo de todo su potencial en lo que se refiere a la personalidad, talentos y creatividad.

Educación inclusiva como camino hacia la inclusión social que promueva la participación social así como el desarrollo de su sentido de dignidad y valor personal.

(Samaniego de García, 2009, p. 82)

Organizaciones no gubernamentales que dedican su actividad a trabajar con personas discapacitadas en Colombia

Fundación AJP Juntos por Colombia:

Busca mejorar la calidad de vida de los niños de muy escasos recursos y/o discapacitados ubicados en los sectores menos favorecidos de Bogotá.

Fundación Saldarriaga Concha:

Busca la inclusión social sostenible de la población con discapacidad, las personas mayores y sus familias, movilizand o instituciones operadoras, talento humano, conocimiento y recursos económicos como contribución al desarrollo humano del país.

Fundación Granahorrar:

Dedican sus esfuerzos a entrenar a personas con discapacidad física, cognitiva (autismo, retraso mental) y psicológica para que puedan tener un trabajo y ser independientes financiera y socialmente.

Fundación Educativa para Niños Especiales FUNES:

Institución sin ánimo de lucro que tiene por propósito ayudar en el tratamiento de niños especiales, considerados así por sufrir algún tipo de retraso mental. Muchos de estos niños proceden de familias pobres que, por carecer de recursos económicos, se ven imposibilitadas de llevarlos a lugares donde se les puede brindar ayuda física, emocional y mental, situación que hace más difícil cualquier proceso de mejora y recuperación; por tal

motivo, FUNES es una institución creada para brindar atención a los pacientes, así como asesoramiento y apoyo a la familia. (*Fundación FUNES*)

Fundación FASNE:

Nace como una iniciativa de oportunidades para los niños y niñas así como para sus padres y familiares, ya que son conscientes de las problemáticas que enfrenta nuestra sociedad sumado a la falta de oportunidades para educar y socializar a dicho grupo de personas vulnerables. (Fundación de Autodesarrollo Social para Niños Especiales - FASNE)

Fundación Angelitos de Luz:

Entidad privada sin ánimo de lucro, brinda oportunidades y esperanzas a los niños con problemas visuales de escasos recursos. (Fundación Angelitos de Luz, 2009)

Fundación Rompiendo Barreras:

Entidad sin ánimo de lucro que presta servicios especializados en educación especial con énfasis en salud, habilitación y rehabilitación. Sus programas van dirigidos a niños y niñas, adolescentes y adultos con autismo de alto rendimiento, síndrome de Asperger, trastorno global del desarrollo, inhabilidad sensorial y cognitiva.

Aspectos Metodológicos

Tipo De Estudio

El presente proyecto se basa en una investigación de tipo descriptivo ya que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de algún fenómeno. (Tamayo, 2001)

La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, entrevista, observación y la revisión documental. Algunos ejemplos de temas de investigación descriptiva son los estudios de carácter diagnóstico, estudio de mercados, diseños de guías, modelos, productos, etc. (Beltran, 2006). Esta clase de estudios constituyen los objetivos del presente proyecto, el cual se fundamenta en el diagnóstico del estado actual de la Fundación FODIS y la realización de un estudio de mercado con el fin de plantear estrategias que permitan a la institución mencionada permanecer activa en el mercado.

La investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza de los estudios exploratorios, requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder. (Universidad del Cauca, 2011)

Variables

Para el presente estudio se definieron las siguientes variables:

Estructura organizacional

Definición conceptual.

Forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Es una forma de repartir el trabajo y/o responsabilidades entre diferentes personas de forma estructurada y con una intención previamente definida. (Publicaciones Vértice, 2009)

Definición operacional.

(1) Análisis interno de los procesos, estructura y definición de responsabilidades y funciones, procedimientos y sistema de información dentro de la organización; (2) evaluación a través del Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones (MMGO) por medio del análisis de 14 instrumentos que contempla este elemento.

Mercado competidor

Definición conceptual.

Conformado por las empresas que producen y comercializan productos o servicios similares al de nuestra empresa.

Definición operacional.

Análisis de competidores directos e indirectos a través de búsquedas en internet.

Mercado consumidor

Definición conceptual.

Análisis de la población objetivo, en donde se incluyen parámetros como edad, sexo y estrato de las personas que acceden al servicio.

Definición operacional.

Encuestas, entrevistas y bases de datos de la fundación.

Análisis del producto

Definición conceptual.

Determinar los componentes del servicio que presta la fundación FODIS.

Definición operacional.

Entrevistas con el personal de la fundación FODIS.

Instrumentos Y Aparatos

Fuentes primarias de información

- Recursos de primera mano
- Entrevistas
- Documentación derivada de auditorías
- Formatos de calificación realizados por la Secretaria de Integración Social
- Revistas y Libros especializados
- Artículos y material documental obtenido en diplomados

Fuentes Secundarias de información

- Estadísticas DANE
- Información publicada en el Congreso.
- Bibliografía general

La población objetivo está centrada en 80 niños y niñas de la zona primera de Usaqué en condición de discapacidad, de los cuales el 10% posee algún tipo de deficiencia física, sensorial o cognitiva, el 70% deficiencias nutricionales, y el 20% restante vulnerabilidad.

Los niños y niñas que atiende la fundación provienen de familias del sector y de barrios aledaños como: Santa Cecilia, San Cristóbal norte, Soratana y el Codito, correspondientes a los estratos 0, 1 y 2 (población vulnerable), previamente inscritos ante la Secretaría de Integración Social y ante la Fundación FODIS, la cual evalúa cada caso, realiza una visita domiciliaria para constatar las condiciones de cada familia inscrita y la veracidad de la información suministrada en la inscripción inicial.

La clasificación de los niños y niñas se presenta de la siguiente manera:

Tabla 4. Población objetivo fundación FODIS

Condición	Cantidad
Cantidad total niños	80
Población niñas	49
Población niños	31
Cantidad niños estrato 0	20
Cantidad niños estrato 1	32

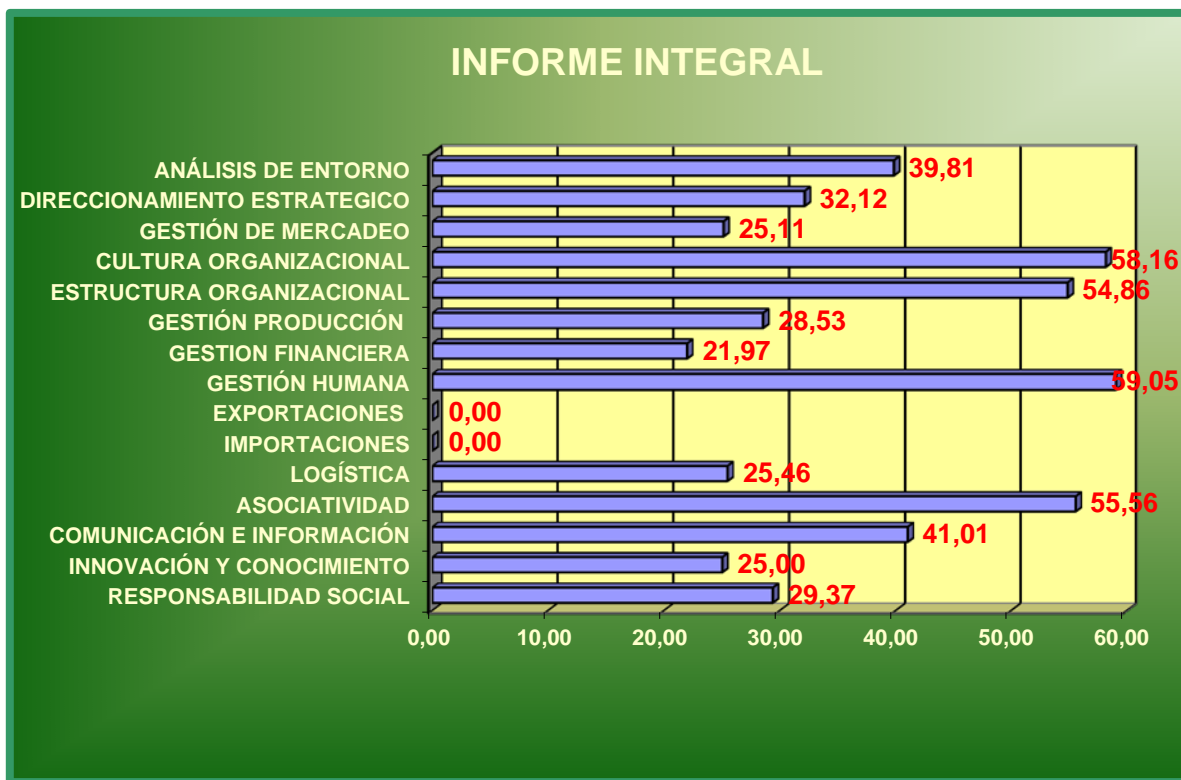
Cantidad niños estrato 2	28
Familias padre y madre	10
Familias solo madre	66
Familias solo padre	2
Niños al cuidado de un familiar	2

Fuente: Los autores

Diagnóstico

Diagnóstico A Traves Del Modelo MMGO

Figura 5. Informe integral - análisis modelo MMGO



Fuente: Los Autores

Análisis del entorno

Las mayores deficiencias en cuanto al análisis del entorno económico se encuentran en el desconocimiento de las características de la cadena productiva, el mercado y del cluster en el cual compete la fundación FODIS, ya que no se tienen completamente identificadas ni definidas las fuentes de información al respecto. Se conoce información de manera informal acerca de organizaciones con funciones similares a la de la fundación FODIS, su forma de trabajo y los servicios prestados por estas, se conoce también información de manera informal sobre el entorno cercano de la fundación.

Direccionamiento estratégico

Como elementos a considerar como problemáticos se puede mencionar el hecho de que la fundación FODIS no cuenta con indicadores de gestión o de desempeño para medir la gestión de sus áreas operativas, el personal operativo está medianamente capacitado en el tema de planeación, no cuenta con un sistema de información lo suficientemente eficaz para poder consultar fuentes, estadísticas o bases de datos que puedan servir de base para la ejecución de la planeación.

A su vez, el personal operativo requiere de una mayor capacitación para poder asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa, no existe un mecanismo formal para la divulgación de los valores corporativos de la fundación y existen fallas alrededor de las estrategias de la fundación FODIS, pues estas no están plasmadas en un documento oficial, se comunican de manera verbal y no existe un control verdadero sobre las mismas. Como

potencialidades de la fundación en cuanto al tema de direccionamiento estratégico se resalta el hecho de que la fundación ha trabajado en la definición de la misión, visión y objetivos, con base a un estudio interno de la misma.

Gestión de mercadeo

La fundación FODIS no cuenta con un plan de mercadeo definido, no hace ninguna investigación de mercados, no se realiza un análisis del ciclo de vida del producto, presenta deficiencias en la estrategia de precios y tarifas ya que el sistema de costos de la fundación no está asesorado ni revisado por un experto en el tema, tampoco se tienen en cuenta las tarifas y precios de la competencia, y no se tienen definidas estrategias de ventas.

La fundación se interesa en prestar un buen servicio, pero no hace investigaciones de mercado para el desarrollo de nuevos servicios. Las veces que ha realizado inversiones en publicidad se ha hecho sin ningún tipo de control y sin evaluar la eficacia de la misma, se realizan de manera esporádica actividades de promoción sin tener en cuenta los objetivos de mercado, las actividades de mercadeo y merchandising que se llevan a cabo sin una planeación y de manera ocasional.

Cultura Organizacional

Se observa un camino recorrido en el tema de cultura organizacional que vale la pena seguir fortaleciendo, ya que es uno de los componentes de gran importancia dentro una organización. Las responsabilidades de la alta gerencia están documentadas y son conocidas por el resto de la fundación, y además existe un sentido de liderazgo y

compromiso de la dirección por generar espacios y ambientes armónicos para el trabajo de sus empleados de forma individual y en equipo.

Estructura organizacional

La estructura organizacional de la fundación FODIS no está completamente definida, requiere una mayor ordenamiento y debe tener relación con la planeación estratégica de la fundación. No se tienen procesos estandarizados en concordancia con la estructura organizacional y la planeación estratégica, y además, la inexistencia de un sistema de información gerencial es otro factor que influye sobre la estructura organizacional ya que los sistemas de información sirven de soporte, y al no existir dificulta la misma.

Producción

Es necesario planificar a largo o mediano plazo la prestación del servicio, definiendo aspectos básicos tales como: cantidad de niños a atender, servicios que se pondrán a disposición de la población objetivo y personal requerido para la ejecución de las operaciones relacionadas con la prestación del servicio. Lo anterior debe estar unido con el presupuesto de operación de la fundación, para esto es necesario generar un manual de procesos en el que estén claramente definidos y detallados los procesos operativos de la institución y las características de los mismos.

La fundación debe crear un sistema de indicadores de gestión que permitan medir el grado de éxito o de eficiencia en la prestación del servicio, entendiéndose esta como el producto que la fundación ofrece. La importancia del establecimiento de indicadores radica en que estos sirven para evaluar los resultados de la gestión frente a los objetivos, las metas

y las responsabilidades previamente fijadas, así como también permite evaluar de manera objetiva si se va por el camino correcto o, si por el contrario, es necesario definir una serie de acciones correctivas o preventivas ligadas a un programa y a una filosofía de mejoramiento continuo. Estos indicadores deben estar alineados con el plan estratégico de la fundación.

La gerencia de la fundación debe establecer un sistema información confiable, ágil y oportuno, acorde con la estructura organizacional, en el cual confluya toda la información relacionada con el accionar de la fundación, que pueda ser fuente de consulta general y para la toma de decisiones relacionadas con la ejecución y evaluación de estrategias, y con la eficiencia y calidad del servicio. Este sistema de información debe incluir bases de datos, archivos magnéticos y físicos de la información de cada una de las áreas, informes de gestión, informes de junta directiva, estadísticas, toda la información relacionada con la gestión humana, bases de datos de clientes, proveedores, soportes legales y toda la información contable. De ser posible el ideal es contar con un software que facilite la recopilación de esta información y su manejo.

Gestion Financiera

La inversión en la fundación FODIS es mínima, la inversión en capital de trabajo y la inversión fija no se determina. La fundación no cuenta con dinero para realizar inversiones de manera autónoma porque depende de inversión del sector público o de terceros, además, como no cobra por sus servicios no existe inversión en cuentas por cobrar. La fundación no puede definir con facilidad políticas de inversión y financiación con base en los flujos de caja porque estos no son dinámicos y son el resultado de la operación de ingresos y gastos.

Para la fundación FODIS resulta difícil tomar decisiones de financiación porque no genera rentabilidad por su alta dependencia económica de terceros y su bajo nivel de ingresos como producto de la operación, con este escenario es difícil realizar proyecciones de financiación. En materia de rentabilidad existe siempre un déficit, pues no se cuenta con un producto tangible que le permita recibir un ingreso operativo.

Debido a que la fundación no cuenta con un sistema de información gerencial técnicamente establecido, se dificultan algunos procesos relacionados con la gestión financiera tales como registros contables, presupuestos, control de operaciones, bases de datos, etc.

En cuanto a los instrumentos que sirven para el ejercicio de la gestión financiera, aunque se llevan registros contables y estados financieros, estos no se utilizan técnicamente para realizar proyecciones y establecer metas. La fundación no cuenta con un sistema de costos formalizado ni con indicadores financieros que permitan medir el comportamiento de la empresa en términos financieros.

Los procesos relacionados con la gestión financiera se encuentran en estadio 1, las actividades de planeación se llevan a cabo con recurso humano interno, no se contratan asesorías ni consultorías para el desarrollo de proyectos de financiación y no existe un área dentro de la estructura organizacional dedicada a la función contable de la fundación.

Gestión Humana

A pesar de observarse trabajo sobre algunas variables del componente de gestión humana, no se tiene estructurado ni documentado un programa de gestión que sirva como hoja de

ruta para el funcionamiento de la fundación y la administración del recurso humano. Inicialmente para los procesos de reclutamiento no se cuenta con la documentación completa sobre las fuentes internas y externas con las que cuenta la fundación para el reclutamiento del personal, tampoco se tienen procedimientos escritos sobre la forma de registrar la información de empleados potenciales como bases de datos, bancos de hojas de vida, etc. Por lo anterior es necesario trabajar en estos aspectos, comenzando inicialmente por la estructuración de un plan de gestión humana y dentro de éste establecer las pautas para el manejo de la documentación relacionada con el reclutamiento, selección y contratación de personal.

En lo que tiene que ver con selección de personal, se aplican procesos de selección básicos para la escogencia del personal que se presenta para la conformación de cargos de la fundación, en los cuales se tienen en cuenta las habilidades, aptitudes, valores y criterios físicos y de salud para la escogencia de los empleados.

Se tienen definidas unas series de políticas que se aplican en el proceso de contratación, y ésta se hace mediante la consulta de fuentes internas y externas, utilizando modelos de contrato vigentes y legales. Adicionalmente, la fundación cuenta con mecanismos para la inducción del personal que ingresa en la que se dan a conocer todos los aspectos básicos sobre lo que hace la fundación y sus empleados, cómo se hace y para qué se hace. Al margen de esto, la fundación cuenta con unos programas de capacitación y entrenamiento para el personal, con criterios definidos acorde sus necesidades, lo que le ha permitido evidenciar logros y mejoras por parte de los empleados que han participado en los mismos.

No existen indicadores de gestión formalmente definidos para medir el resultado del área de gestión humana y sus procesos, el seguimiento de estos se hace de manera informal y subjetiva. Se tienen definidos unos criterios básicos a tener en cuenta para la promoción de empleados pero no se tienen estadísticas del número de trabajadores promocionados.

La evaluación del desempeño se hace de manera seria pero informal, se aplican criterios normativos para la determinación del salario de los empleados de acuerdo con su perfil profesional y responsabilidades, aunque no se tienen en cuenta indicadores de gestión para determinar la escala salarial en relación a otros sectores similares, y los reajustes salariales se hacen de acuerdo con la ley. Se propende por manejar equidad en los salarios de los empleados y se está trabajando en mejorar el sistema de pago de nómina.

Respecto al bienestar social se requiere una mejor estructuración de los mismos. Aunque existe un ambiente de colaboración entre los empleados y de estos hacia la fundación, no se cuenta con indicadores de gestión para medir los programas de bienestar ni existen estadísticas formalmente organizadas y manejadas sobre variables importantes para la medición de la gestión humana tales como incremento de la productividad, índices de accidentalidad, rotación de personal, etc. Los procesos relacionados con el manejo laboral en lo concerniente a la aplicación del reglamento laboral funcionan de manera parcial y requiere mejor organización, lo mismo sucede con el proceso que se emplea para la liquidación de personal, el cual requiere de una actualización. En relación con la salud ocupacional se observa trabajo en la prevención de riesgos laborales y mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

Logística

El gerente de la fundación ha recibido capacitación en logística y es el encargado de ésta. La fundación no cuenta con un plan de logística debidamente elaborado, no existe alineación entre la producción, logística, ventas, estrategia, proveedores y clientes. Los proveedores se establecen por el precio y las condiciones de pago al momento de la negociación. No se tiene un plan de compras anual, en cambio se tiene en cuenta el inventario de insumos y productos el cual se maneja de forma manual por medio de kardex. No se tienen definidos indicadores logísticos para el manejo de los mismos, y no se tiene un sistema de información para manejar los datos de facturación, despachos e inventarios.

Asociatividad

En la gestión de alianzas con el sector y/o la cadena, la fundación tiene la posibilidad y el interés de generar proyectos de cooperación con otras empresas o instituciones similares, pero dichas pretenciones no se han concretado debido a la baja o nula capacidad de autostenimiento actual. Se trabaja fuertemente en la generación y fortalecimiento de relaciones con otras fundaciones, agremiaciones similares, empresas del sector público y privado. FODIS cumple con los compromisos establecidos con los grupos de interés y se acoge las leyes nacionales que rigen el funcionamiento de las fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, obrando siempre dentro del marco de la legalidad. Además, ha participado en proyectos y actividades gubernamentales y del sector; la persona encargada de gerenciar la fundación es una persona conocedora del mismo, es de mentalidad abierta al cambio, profesionalmente capacitado para su cargo, orientado al trabajo en equipo y a la

solución de problemas, y con habilidades gerenciales que le permiten establecer comunicación con otras personas de manera efectiva.

Las deficiencias más notorias y de mayor impacto en materia de asociatividad se encuentran en que no se tienen procesos de innovación, sus procesos y procedimientos no se encuentran documentados, y no se tiene un sistema de información confiable y oportuno.

Comunicación e información

Analizando el componente de comunicación e información en la fundación FODIS en cuanto al tema de las reuniones de carácter informativo y de trabajo, se hacen las siguientes observaciones: se tiene establecida una cultura para la realización de reuniones en las que hay participación del personal, para las cuales se tiene una agenda definida, se citan a las personas involucradas de acuerdo con el tema a tratar, y se desarrollan con un estilo que se ha adquirido con el transcurso del tiempo, se abarcan los temas para los cuales fue citada la reunión y se respeta la opinión de todos los participantes; al finalizar las reuniones se establecen conclusiones y se designan responsables para cada tema específico, se elaboran actas por parte de una persona encargada y se realiza seguimiento.

La información general de la fundación se registra en formatos físicos que se han diseñado y se almacena en carpetas de manera física, clasificándola de acuerdo con el contenido. No se maneja información de manera sistematizada ni se tienen bases de datos con información. No se tiene una copia de seguridad digitalizada de la información almacenada; la información existente en los registros y en los archivos físicos se utiliza

para realizar análisis de causas a los problemas que se presentan, para la toma de decisiones a futuro y para analizar situaciones anteriores.

Se tienen definidos espacios físicos para el almacenamiento y archivo de la información y diferentes tipos de datos. No están definidos procedimientos escritos ni normas para el almacenamiento de la información, ni se han establecido tiempos de retención de documentos o políticas para el manejo del archivo activo, inactivo e histórico. Solo algunas personas, de acuerdo con su cargo, tienen acceso a la información para lo que se tiene en cuenta con un control. Los documentos se redactan de manera estándar en todas las áreas de la fundación, y hay diferentes personas y/o cargos que generan y diligencian documentos.

Innovación y conocimiento

El personal de la fundación cuenta con experiencia y conocimiento en temas relacionados con la educación especial.

Evalutando la comunicación y las fuentes de información desde la fundación hacia los clientes externos, proveedores, y demás grupos de interés, se ha encontrado que se carece una página web que pueda servir como herramienta para divulgar la imagen corporativa, misión, visión, y servicios que ofrece a la comunidad.

Análisis DOFA

Debilidades. La fundación FODIS a pesar de tener establecidas la misión y la visión, no cuenta con una planeación estratégica que le permita: en primer lugar, fijar unos objetivos, metas y políticas organizacionales claras acordes con la misión y visión definidas; y en segundo lugar, determinar las estrategias y planes de acción encaminados a alcanzar dichos objetivos y metas, definiendo los responsables, plazos, y recursos necesarios. La ausencia de una planeación estratégica y sistemática es una dificultad que tiene la fundación para su correcta operación, lo que conlleva a correr el riesgo de seguir objetivos y metas dispersas, siendo muy complicado evaluar su gestión.

La junta directiva de la fundación FODIS está conformada por personas que trabajan de manera voluntaria por el bienestar de los niños que la integran. Estas personas desempeñan otras funciones y responsabilidades laborales y personales diferentes que en ocasiones dificultan que la frecuencia de las reuniones se desarrollen de manera normal, haciendo que el seguimiento a las actividades y a la gestión administrativa en algunos momentos se realice de forma inoportuna o con la ausencia de algunos de los miembros que conforman en pleno la junta directiva, lo que se ha incluido dentro del análisis interno como

una debilidad de tipo administrativo que merece ser tenida en cuenta dentro de los planes de mejora de la fundación.

La fundación FODIS desde sus inicios hasta la actualidad no ha contado con una fuente de recursos propios para su sostenimiento, ya que no tiene la posibilidad de desarrollar alguna actividad productiva o financiera que le permita generar los recursos para solventar parte o la totalidad de sus gastos de operación, por lo que se ve obligada a buscar recursos externos para su operación, enfrentándose a una problemática que se deriva de la forma en que ésta recibe los recursos del sector público y de colaboradores ocasionales del sector privado y personas naturales, ya que estos frecuentemente llegan a destiempo por la gestión administrativa que esto conlleva. Por ello, fundación debe recurrir a formas de negociación de pagos con sus proveedores, que terminan en moras en el pago de las obligaciones económicas, situación que puede originar dificultad en las relaciones con los proveedores y ante la cual se debe entrar a negociar de diferentes maneras. Lo anterior tiene una connotación especial ya que hay insumos (como los alimentos para los niños) que no pueden someterse a la espera de recursos disponibles para ser adquiridos. Esta es una situación que la fundación debe saber manejar, ya que por no tener recursos propios para su operación depende de los recursos aportados por el distrito.

La fundación FODIS es una entidad sin ánimo de lucro que es poco conocida por la sociedad ya que no ha adelantado programas de mercadeo tendientes a dar conocer su imagen corporativa, misión y visión, lo que dificulta el acceso a patrocinios, captación de recursos económicos para su funcionamiento proveniente de personas naturales, jurídicas y entidades del sector tanto privado como público, que pueden encontrar en la fundación una

opción de trabajo en el tema de responsabilidad social y empresarial, y en trabajos de marketing social corporativo. En éste sentido la fundación FODIS no cuenta con una página web para dar a conocer su imagen corporativa y sus objetivos sociales, y no existen canales efectivos institucionales de comunicación con personas interesadas en conocerla.

Por último, se encuentra un factor que aunque no es estrictamente determinante para el funcionamiento de la fundación, sí podría contribuir a mejorar el mismo, las condiciones de atención a los niños que se benefician de ella y a sus empleados, y es la futura adquisición de una sede propia para su funcionamiento, con instalaciones adecuadas para un correcto desplazamiento de los niños y niñas en condición de discapacidad, al igual que contar con ayudas técnicas necesarias para realizar el acompañamiento en los procesos de rehabilitación como: sillas de ruedas, muletas, camillas y otra serie de materiales requeridos. Actualmente la situación que afronta la fundación limita algunos factores relacionados con el espacio adecuado para las actividades pedagógicas y de atención a los niños, así como las instalaciones administrativas. Es por esto que el adquirir unas instalaciones propias representaría un beneficio económico, ya que no se tendría la necesidad de incurrir en pagos por conceptos de arrendamiento de instalaciones para su funcionamiento.

Oportunidades. Dentro de las oportunidades que se presentan en el medio para la fundación FODIS se encuentran: el incremento de conciencia de la sociedad sobre la importancia de educar y estimular en condiciones normales a los niños en condición de discapacidad, y el apoyo que ofrecen las nuevas tendencias en materia de políticas de inclusión social, en las cuales se resalta la importancia de evitar la discriminación

educativa por razones de salud o discapacidad, así como el aseguramiento de garantías de inserción total e incondicionada al alumnado con discapacidad en todos los niveles y etapas del sistema educativo regular.

El estar ubicados en la ciudad de Bogotá representa una ventaja para la fundación, puesto que la Secretaria Distrital de Integración Social adelanta programas en los que se garantizan los derechos de todas las personas a través de la promoción de sus capacidades y potencialidades y del acceso a los servicios sociales que requieren para la satisfacción plena de sus necesidades humanas. Por ello, a través de la política de calidad de vida de niños, niñas y adolescentes, la administración distrital se propone mejorar la calidad de vida de los menores de edad propiciando las condiciones materiales y afectivas necesarias para garantizar el ejercicio pleno de los derechos de los niños y niñas, con especial énfasis en los derechos asociados a una nutrición adecuada, a la protección integral y a la inclusión social con equidad. Para lograr esto la Secretaria Distrital de Integración social realiza financiaciones a este tipo de proyectos mediante recursos no reembolsables bajo una póliza de cumplimiento; éstos constituyen la principal fuente de ingresos de la fundación, garantizando la disponibilidad del 85% de los recursos necesarios.

Adicional a esto, FODIS cuenta con una ventaja competitiva sobre las fundaciones dedicadas a la ayuda de niños en condición de discapacidad, ya que desde sus inicios ha trabajado en la capacitación de los padres de familia en el manejo de la discapacidad de sus hijos, característica poco común en el mercado y que se puede afianzar por medio de las TIC, utilizándolas como medio de difusión de su labor y como puente de comunicación con aquellos interesados en acceder a sus servicios, o con quienes deseen contribuir para ayudar

a sostenerla, puesto que en la actualidad un gran número de empresas se ha interesado por la responsabilidad social y han establecido dentro de sus programas acciones encaminadas a contribuir con las necesidades de la comunidad por medio de donaciones o aportes a ONGs.

Fortalezas. La fundación FODIS cuenta con profesionales que, aunque no están vinculados de manera directa con la misma, prestan sus servicios de manera voluntaria, ofreciendo un valor agregado a la comunidad vinculada con la institución. Las especialidades que se encuentran en este esquema son: fisioterapia, fonoaudiología, psicología y nutrición. El conocimiento que se tiene de estas áreas permite que la fundación pueda proyectar sus servicios con la profundización de estas disciplinas, y así atender a la población vulnerable que lo solicite, de igual manera le permite prestar un servicio integral a miembros y no miembros de la comunidad que puedan costear servicios de especialistas en las áreas anteriormente mencionadas.

Una de las fortalezas de FODIS está en sus colaboradores, quienes se constituyen como un personal con conocimiento y con un gran compromiso adquirido por los infantes y sus familias. Esto es sumamente importante en el entorno de la comunidad en la que se desenvuelve la fundación, puesto que es necesario que quienes asumen la responsabilidad con la población sean profesionales con experiencia en el manejo de personas en condición de vulnerabilidad.

Los padres de los menores con discapacidad no siempre buscan apoyo en instituciones como FODIS debido a su ignorancia sobre la condición de sus hijos. En esta fundación, a diferencia de otros esquemas de cuidado y atención a la niñez en condición de vulnerabilidad, se involucra a los padres de manera activa mediante capacitación para el

manejo de la discapacidad, complementando la misma de manera paralela a través de un acompañamiento permanente que realiza el personal especializado a la familia, permitiendo un adecuado seguimiento y una concientización y profundización de todo el entorno del menor.

Con el aumento de las necesidades de la población no resueltas por las entidades del Estado, han surgido innumerables instituciones de carácter no gubernamental creadas de manera formal e informal. En este punto es importante resaltar que la fundación, al encontrarse adecuadamente constituida, se ha permitido celebrar contrato con el Estado, lo cual confirma su compromiso y seriedad ante la comunidad.

La seguridad de contar con recursos públicos se convierte en una fortaleza. Los contratos estatales, además de ser una de las mejores formas de apalancamiento financiero, son también una excelente carta de presentación hacia un futuro, teniendo en cuenta las constantes auditorías y exigencias que la Alcaldía de Bogotá realiza a través de sus secretarías.

Amenazas. Para el caso de la fundación FODIS, su funcionamiento lo realiza en parte con recursos procedentes de donaciones en especie y además cuenta con un contrato suscrito con la Secretaría de Integración Social del Distrito, la cual aporta un alto porcentaje de recursos para realizar su operación.

Los contratos suscritos no tienen una duración definida, es decir que en ocasiones son otorgados por un año, seis meses o tres meses respectivamente, con la incertidumbre de no saber si van o no a ser renovados.

La rotación en las administraciones gubernamentales, por lo general vienen acompañadas de nuevos objetivos sociales, cada uno con sus respectivas partidas presupuestales, lo que pone en riesgo la continuidad de los programas que venían desarrollando las administraciones anteriores, y por ende, la prorroga de los contratos con distintas entidades contratadas, en este caso, los jardines cofinanciados como el que administra la fundación, generando la respectiva incertidumbre .

La principal problemática a la que se enfrenta la fundación respecto a su cartera vencida con la SDIS, que en ocasiones es varios meses, es le no contar con el respaldo económico suficiente para resolver a corto plazo su falta de liquidez, lo cual origina incapacidad de cumplir con sus obligaciones inmediatas a medida que estas se vencen.

Para solventar esta situación, la fundación tiene como fuente de financiamiento los proveedores, con los que adquiere créditos a dos meses en tanto sortea su situación financiera.

FODIS cuenta como recurso humano con una nómina básica para su funcionamiento: personal administrativo y operativo vinculado directamente y que recibe honorarios por sus servicios. En este componente se ha presentado una problemática originada en la dimisión de personal por la búsqueda de mejores oportunidades laborales y mejores condiciones salariales, derivada en parte de la oferta de sueldos por parte de la fundación, que comparados con los ofrecidos en otros sectores para oficios similares en el mercado laboral marcan alguna desventaja y origina también un atraso ocasional en el pago

de salarios, por la demora en el recibo de los recursos que le llegan a la fundación y por la carencia de recursos propios para su funcionamiento.

El avance vertiginoso de los sistemas de información exigen que las entidades dedicadas a la prestación de servicios, como es el caso de la fundación FODIS, estén atentas a los cambios tecnológicos que se dan en materia de información y normatividad, requiriendo para esto la actualización permanente del personal y de los recursos que en ello se involucran para responder a las exigencias del medio en el que se desenvuelven.

Matriz EFE e EFI

Tabla 5. Matriz EFE para la fundación FODIS

Esquema guía matriz - evaluación EFE				
Evaluación				
Factores externos	Factores externos clave	Valor (A)	Clasificación (B)	Valor Ponderado (A*B)
Oportunidades				
Factores geográficos	Ubicación en la ciudad de Bogotá	0,05	1	0,05
Factores económicos	Disponibilidad de recursos y aportes de empresas del estado	0,05	2	0,1
Factores políticos	Políticas gubernamentales en pro de la población discapacitada y promoción de políticas de inclusión social	0,05	3	0,15
Factores sociales	Incremento de la conciencia social sobre la importancia de la inclusión y educación de niños en condición de discapacidad	0,07	2	0,14
Factores tecnológicos	Facilidad en el acceso a las TIC y el uso de las mismas como medio de difusión de información para los temas de interés social	0,06	3	0,18

Tabla 5. Continuación

Factores competitivos	Escasez en la oferta de fundaciones que capaciten a los padres en el manejo de la discapacidad	0,15	4	0,6
Amenazas				
Factores económicos	Inestabilidad en el aporte de recursos económicos por parte de las entidades oficiales, privadas y personas naturales	0,2	4	0,8
	Altos plazos de cartera vencida.	0,06	4	0,24
Factores políticos	Cambios en las administraciones gubernamentales cambian las partidas presupuestales y objetivos sociales teniendo en cuenta las tendencias políticas	0,12	3	0,36
Factores sociales	Falta de aceptación de los niños y niñas en condición de discapacidad por parte de sus padres o familiares, por temor al rechazo no recurren a instituciones que les puedan brindar apoyo	0,06	2	0,12
Factores tecnológicos	Rápida evolución de los sistemas de información, rezaga las instituciones si no se tiene personal capacitado	0,06	2	0,12
Factores competitivos	Contratos estables y mejor remunerados en el medio	0,07	3	0,21
Totales		1		3,02

* El factor de ponderación asignado debe sumar 1.

Fuente: Los Autores

Tabla 6. Matriz EFI para la fundación FODIS

Esquema guía matriz evaluación EFI				
Evaluación				
Factores internos	Factores internos clave	Valor (A)	Clasificación (B)	Valor ponderado (A*B)
Fortalezas				
Capacidad directiva	Experiencia en el trabajo con niños en condición de discapacidad	0,15	4	0,6
	Enfoque en el sentido social	0,07	4	0,28
Capacidad financiera	Sostenimiento con recursos públicos	0,1	4	0,4
Capacidad talento humano	Idoneidad, profesionalismo	0,04	3	0,12
	Personal motivado	0,03	2	0,06
	Sentido de pertenencia	0,03	1	0,03
Capacidad competitiva	Acompañamiento y capacitación a los padres con hijos en condición de discapacidad	0,15	4	0,6
Debilidades				
Capacidad directiva	Falta de tiempo de los miembros de la junta directiva para reunirse y tomar decisiones oportunas	0,06	4	0,24
	Ausencia de planeación estratégica.	0,14	4	0,56
Capacidad financiera	La financiación se realiza en plazos irregulares, lo que lleva a la fundación a negociar tiempos de pago con los proveedores en los que incurre en moras	0,08	2	0,16
Capacidad talento humano	"Fuga de talentos" por pagos atrasados	0,02	1	0,02
Capacidad tecnológica	No existe una plataforma tecnológica que brinde los servicios de difusión para la fundación	0,08	3	0,24
Capacidad competitiva	No se cuenta con un estudio de mercadeo ni instalaciones propias	0,05	3	0,15
Totales		1		3,46

* El factor de ponderación asignado debe sumar 1.

Fuente: Los Autores

DOFA estratégico

Tabla 7. FODIS - Dofa estratégico

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <p>F1. Personal capacitado en las áreas de acción de la fundación</p> <p>F2. Capacidad para el desarrollo en áreas de fisioterapia, fonoaudiología, psicología, nutrición y servicio integral</p> <p>F3. Experiencia y compromiso en orientación a padres con hijos en condición de discapacidad</p> <p>F4. Adecuado establecimiento de las bases jurídicas y legales de la fundación</p>	<p>Debilidades (D)</p> <p>D1. No existe una planeación estratégica para el funcionamiento de la fundación</p> <p>D2. No se cuenta con ninguna fuente de ingresos propios para su operación</p> <p>D3. Ausencia de un plan de mercado y programas encaminados a dar a conocer su imagen corporativa y labor social</p> <p>D4. No se tienen instalaciones propias para su funcionamiento</p> <p>D5. Inconvenientes en la realización y cumplimiento de los flujos de caja</p>
<p>Oportunidades (O)</p> <p>O1. Políticas de inclusión en nuestro país para la población objetivo de la fundación</p> <p>O2. Normatividad que respalda programas de educación y salud para niños en condición de discapacidad</p> <p>O3. Aumento de la intención de las empresas en apoyar fundaciones</p> <p>O4. Aumento en la conciencia social sobre el cuidado de niños con necesidad de atención por problemas de discapacidad</p> <p>O5. Difusión de la misión de la fundación y comunicación con el entorno mediante el uso de las TIC</p>	<p>Estrategías FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover la capacitación y actualización permanente del personal que conforma la fundación en temas relacionados con políticas de inclusión social, normatividad y políticas que beneficien a la población infantil en condición de discapacidad - Utilizar la experiencia y compromiso de la fundación para contribuir en la sensibilización de la sociedad por medio de conferencias, charlas y talleres sobre la importancia del cuidado y la inclusión de niños en condición de discapacidad, sobre todo en aquellos sectores de la sociedad que tienen falencias en este sentido 	<p>Estrategías DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar alianzas de cooperación económica o en especie con empresas u organizaciones que tengan dentro de sus objetivos la responsabilidad social y el apoyo a fundaciones sin ánimo de lucro - Desarrollar un plan de mercado que de a conocer de manera efectiva la fundación FODIS, e implementar un plan estratégico de comunicación corporativa permanente que permita proyectar una imagen atractiva de la fundación y posicionarla frente a otras organizaciones similares, facilitando su integración con agentes económicos y sociales
<p>Amenazas (A)</p> <p>A1. Riesgo de desaparición por dependencia de terceros</p> <p>A2. Alta dependencia económica de donaciones de terceros que no tienen una continuidad definida.</p> <p>A3. Desconfianza por parte del sector de privado al momento de hacer aportes económicos a fundaciones poco conocidas por el temor de desvío de los aportes</p> <p>A4. Amplia oferta en el mercado de organizaciones dedicadas a la misma razón social</p> <p>A5. Altos plazos de cartera vencida</p>	<p>Estrategías FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar la experiencia que tiene la fundación y los profesionales afines en la orientación a padres con hijos en condición de discapacidad, para ofertar un servicio de consultoría a particulares en áreas como psicología, fisioterapia, fonoaudiología y nutrición infantil, prestando un servicio a la comunidad y generando ingresos para la fundación 	<p>Estrategías DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar el estado actual de la fundación, realizar un análisis situacional y generar el marco estratégico para la misma - Generar las bases para el establecimiento de un proyecto productivo que involucre a la comunidad beneficiada por la fundación - Desarrollar un plan de medios que involucre internet, redes sociales, ingreso a las redes de apoyo internacional a fundaciones, participación en programas de televisión y programas institucionales - Destinar parte de las entradas a un fondo que permita a mediano/ largo plazo adquirir instalaciones propias

Fuente: Los Autores

Estudio De Mercado

La principal entrada de capital de la Fundación FODIS depende del dinero que aporta la Secretaria de Integración Social (85% de los recursos necesarios para el cubrimiento de los gastos), no obstante, la fundación carece de actividades que le permitan contar con el 15% restante, lo que conlleva al endeudamiento permanente del personal a cargo del funcionamiento de la organización, y continuamente pone en riesgo el propósito social por la que fué creada.

El objeto del presente estudio de mercadeo es proponer dos opciones viables que permitan a la Fundación generar un capital, de manera que le contribuyan a independisarse de la entrada de dinero de la Secretaria de Integración Social y garantizar con esto su continuo funcionamiento a través del tiempo.

Se realizó un estudio de los planes de financiación de la competencia y a partir de esta investigación nacen las dos propuestas para la Fundación FODIS. Para conocer la viabilidad de estos proyectos se empleó como instrumento la encuesta, con la cual se logró realizar un análisis de las actitudes de un grupo de la población e inferir conclusiones. Para el diseño de la encuesta se tuvo en cuenta la escala likert, en la cual el entrevistado manifiesta su nivel de aceptación o rechazo por medio de una escala sumatoria.

Objetivo. Identificar y analizar la viabilidad en la consecución de recursos, diferentes a los de la Secretaría de Integración Social, para el sostenimiento de la fundación.

Fuentes de recursos. Los principales financiadores y a quienes estarán dirigidos los productos es la población de ejecutivos jóvenes con un adquisitivo importante.

Estudio de competencia.

Tabla 8. Estudio de competencia

Nombre	Año	Sitio Web	Población objetivo	Programas sociales	Fuentes de financiación
Gran Fundación	1994	http://granfundacion.org/	Discapacitados, adultos mayores, habitantes de la calle, hombres y mujeres cabeza de hogar	Envejecimiento productivo Formación integral para la productividad y el trabajo Desafío de ser productivo Reconstruyendo proyectos de vida Oportunidades en condiciones diferentes Familia, desarrollo y emprendimiento	Proporcionan servicios de: fumigación, aseo, logística, estudios de impacto ambiental. Se financian con los programas: apoyo en especie, sello Granfundacion, Preferencia Social, Construyendo Éxito, y 1 para el 100
Fundación Funes	2006	http://www.angelfire.com/amiga2/funes/#photo1813864	Población entre 6 y 30 años con diagnóstico de retardo mental, autismo, síndrome de Down y problemas de aprendizaje	Educación integral de niños especiales, contando con profesionales idóneos, herramientas necesarias y brindando una alimentación adecuada	Aportes mensuales de los padres en efectivo (230.000) y en especie (medicamentos, almuerzos), Donaciones, Bazares, Campamentos
Fundación Fasne	2006	http://www.fundacionfasne.galeon.com/index.html	Niños con lesiones estáticas del sistema nervioso central	Rehabilitación integral mediante: terapia de lenguaje, fisioterapia, terapia ocupacional, educación sicopedagógica, orientación familiar, actividades deportivas, socialización y actividades lúdicas	Plan padrinos (50.000 anuales), voluntariado, donaciones en dinero o en especie y venta de productos artesanales elaborados por los niños
Fundación Angelitos de Luz	2008	http://www.angelitosdeluz.org	Niños con problemas auditivos, visuales, nutricionales y de salud.	Angelitos sanos, Luz para un ángel, Una luz de oportunidad, Educando ángeles	Donaciones, eventos patrocinados y venta de vestidos de baño

Fuente: Los Autores

Investigación de mercado.

Población y muestra

La encuesta fue aplicada sobre un grupo de 25 personas, caracterizadas por ser un grupo de profesionales, en un rango de edad de 30 a 60 años, de ambos sexos, quienes son dueños o socios de una empresa, o en su futuro se percibe el desarrollo de una idea productiva, e interesados en obras sociales. El tamaño de la muestra se basa en muestras no probabilísticas, específicamente, la muestra de sujetos voluntarios, el cual se basa en sujetos u objetos voluntarios que se prestan para llevar a cabo la investigación. Sobre una población total de 70 personas de una empresa, 32 cumplían con el perfil mencionado anteriormente y solo 25 aceptaron diligenciar la encuesta.

Instrumento para la recolección de información

La técnica que se usa para la recolección de información es una encuesta tipo cuestionario basada en la escala Likert, realizada con el fin de medir la actitud de ayuda de las personas a fundaciones sin ánimo de lucro y la aceptación a pertenecer a planes de apadrinamiento,

¿Su empresa o donde usted labora apoya actualmente alguna fundación sin ánimo de lucro?

- a. Definitivamente si
- b. Probablemente si
- c. Indeciso
- d. Probablemente no

- e. Definitivamente no
2. ¿Usted estaría dispuesto a apoyar una fundación sin ánimo de lucro?
- a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Indeciso
 - d. Probablemente no
 - e. Definitivamente no
3. ¿Consideraría apoyar una fundación para niños discapacitados?
- a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Indeciso
 - d. Probablemente no
 - e. Definitivamente no
4. ¿Estaría de acuerdo con aportar dinero de manera trimestral?
- a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Indeciso
 - d. Probablemente no
 - e. Definitivamente no
5. ¿Ayudaría con otro tipo de recursos como ropa, alimentos, materiales?
- a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Indeciso

- d. Probablemente no
 - e. Definitivamente no
6. ¿Destinaría un valor en un rango de \$500.000 – \$2.000.000?
- a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Indeciso
 - d. Probablemente no
 - e. Definitivamente no
7. ¿Exigiría fiscalización de la fundación como condición para apoyarla?
- a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Indeciso
 - d. Probablemente no
 - e. Definitivamente no
8. ¿Sería voluntario de una fundación sin ánimo de lucro?
- a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Indeciso
 - d. Probablemente no
 - e. Definitivamente no
9. ¿Estaría dispuesto a comprar bolsos que oscilan en un precio de \$150.000 si estos son desarrollados por una fundación?
- a. Definitivamente si

- b. () Probablemente si
- c. () Indeciso
- d. () Probablemente no
- e. () Definitivamente no

Resultados Obtenidos.

Tabla 9. Resultados Obtenidos

TABULACIÓN ENCUESTAS																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1. ¿Su empresa o donde usted labora cree que apoya alguna fundación sin ánimo de lucro actualmente?	2	1	1	5	1	1	1	5	1	5	5	5	1	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1
2. ¿Estaría dispuesto a apoyar una fundación sin ánimo de lucro?	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	1	1	5	5
3. ¿Consideraría apoyar una fundación para niños discapacitados?	4	2	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	3	2	2	5	4	5	4	2	1	1	4	4
4. ¿Estaría de acuerdo con aportar dinero de manera trimestral?	5	3	4	2	2	2	5	2	5	4	5	2	2	5	5	5	5	2	2	5	2	5	1	1	5	5
5. ¿Ayudaría con otro tipo de recursos como ropa, alimentos, materiales?	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	2	2
6. ¿destinaría un valor en un rango de \$200000 – 1000000?	4	3	2	2	5	2	5	2	4	5	5	5	4	3	2	3	5	5	3	2	2	5	1	1	5	5
7. ¿Exigiría fiscalización de la fundación como condición para apoyarla?	3	5	5	5	5	2	5	5	5	3	5	5	4	5	4	2	2	5	5	5	5	5	1	1	2	2
8. ¿Sería voluntario de una fundación sin ánimo de lucro?	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	5	1	1	4	4
9. ¿Estaría dispuesto a comprar un bolso de \$150000 si este es fabricado por una fundación?	3	1	4	4	3	4	5	5	4	3	5	4	4	4	3	5	2	4	3	4	5	4	1	3	4	4

Fuente: Los Autores

Tabla 10. Porcentajes obtenidos escala Likert

PORCENTAJES PARA CADA ACTITUD						
Pregunta	Definitiva Si	Probable si	Indeciso	Probable mente no	Definitiva mente no	Sumatoria
	5	4	3	2	1	
1	28%	0%	0%	4%	68%	100%
2	80%	4%	0%	4%	12%	100%
3	28%	40%	8%	16%	8%	100%
4	44%	8%	4%	36%	8%	100%
5	84%	4%	0%	4%	8%	100%
6	36%	12%	16%	28%	8%	100%
7	60%	8%	8%	16%	8%	100%
8	72%	12%	0%	4%	12%	100%
9	20%	44%	24%	4%	8%	100%

Fuente: Los Autores

Figura 6. Esquema Likert para los resultados de la encuesta

Muy desfavorable		Sumamente Favorable	
1	1	0	13
9	16	24,5	36
		45	

Fuente: Los Autores

Análisis de resultados

De acuerdo con los resultados de la tabla 9 y 10, se observa que la mayoría de los encuestados no tienen conocimiento de que la empresa en la que trabajan actualmente o alguna vez trabajaron apoyen a alguna fundación y adicionalmente se observa una actitud bastante favorable ante la posibilidad de apoyar una en el futuro cuya actividad se encuentra fundamentada en la ayuda a niños discapacitados, de manera económica y como voluntarios, pregunta en la cual se observa un alto nivel de aceptación.

Los resultados de las preguntas 4, 5 y 6 nos permiten conocer el valor, tipo de ayuda y frecuencia con el que la población de estudio estaría dispuesto a colaborar y a partir de estos resultados es posible calcular el número de miembros necesarios del plan padrinos para sostener las actividades de la fundación y permite proponer como se debe manejar el esquema de pagos para asegurar una entrada de dinero fija que permita sostener las actividades de la fundación. De acuerdo a los resultados el 44% de los encuestados definitivamente si aportaría el dinero de manera trimestral, 84% ayudaría la fundación con otra clase de recursos (ropa, alimentos, materiales) y 36% destinaría un valor en el rango de \$200000 - \$1000000 y como condición para estos aportes el 60% de los encuestados definitivamente exigen fiscalización de la fundación.

Por último existe una probabilidad de que el 44% de los encuestados compren un producto desarrollado por la fundación, específicamente bolsos y de esta manera generar recursos adicionales para la fundación

Análisis de las 4 P propuesta de producto

Análisis de las 4P FODIS Bag

Precio: el objetivo es lograr una gran participación en el mercado, por lo cual, la estrategia consistirá en mantener precios inferiores a los de la competencia, sin embargo, este valor debe cubrir los costos fijos y variables de la producción. Al ser un producto nuevo para la empresa, la decisión respecto al precio se encuentra en manos de la alta gerencia, que al realizar una revisión de los estados financieros y evaluar un margen de utilidades que permita contar con las ganancias para el financiamiento de la fundación, comunicará cual será valor de los artículos ofrecidos.

También se ofrecerá a los clientes descuentos por cantidad, aquellas personas interesadas en adquirir más de 20 bolsos se les efectuarán un descuento por unidad, este será acordado en la negociación con el cliente.

Ya que la calidad es uno de los pilares de la empresa, para la fijación de precio se tendrá en cuenta la percepción de los clientes, esto se hará por medio de pequeñas encuestas con las que se pretende averiguar si vale la pena la inversión que realizan los clientes en el producto por la calidad recibida.

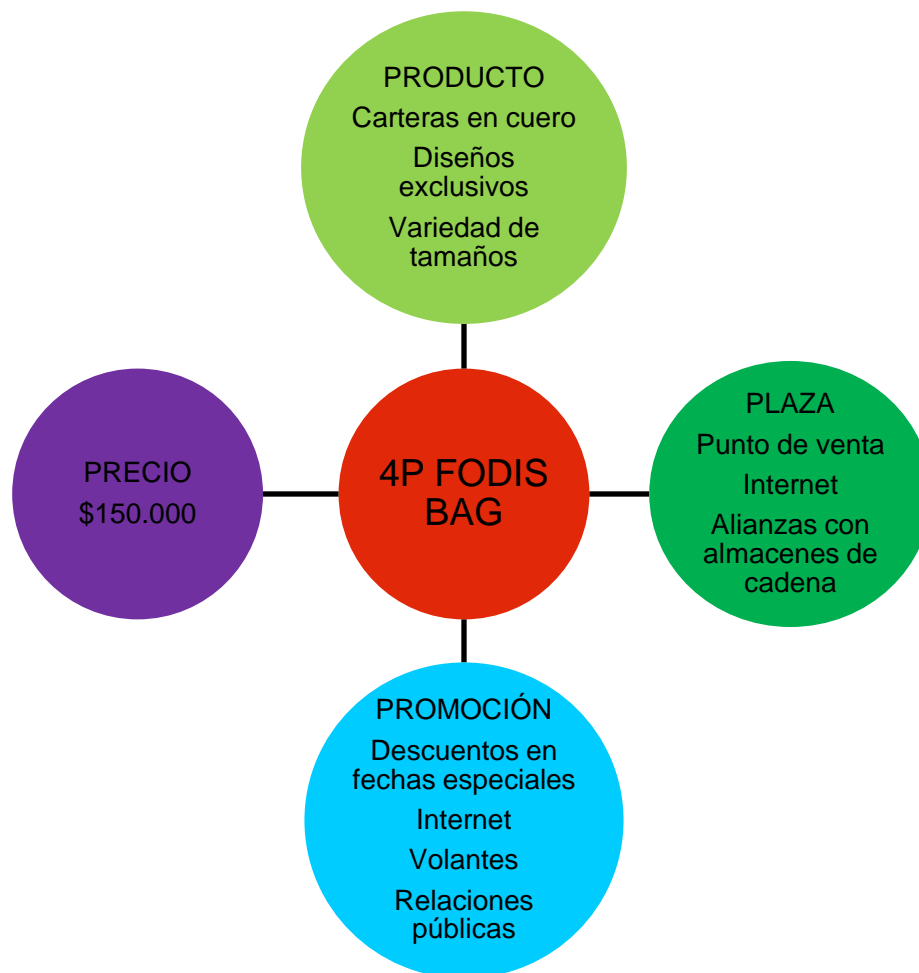
El precio promedio de los bolsos oscilaría entre los \$150,000 y \$200,000.

Plaza: la empresa contará con dos canales de distribución: el primero consta de un sistema de distribución integrado y un punto de venta donde los productos fabricados serán entregados directamente al cliente, este punto se encontrará ubicado en la localidad donde se encuentra la fundación. También se aprovechará la página web de la fundación, en ella

se encontrará un link para que los clientes puedan adquirir los productos que serán enviados al destino de su elección y un canal de distribución ajeno puesto que se buscarán alianzas con almacenes de cadena que nos permitan distribuir el producto en sus tiendas y con eso ampliar el mercado.

Promoción: la etiqueta en la que se mostrará el precio de los bolsos tendrá el logo de la fundación FODIS, por lo cual el comprador tendrá conocimiento de la razón de ser de los productos. Se trabajará en la difusión de la marca en medios como página web, volante, y relaciones públicas. En fechas especiales como día de la madre, día de la mujer, amor y amistad, navidad y otros, se emitirán cupones que den a conocer ofertas (ejemplo, segundo artículo con 20% de descuento). Los clientes que adquieran los productos por medio de la página web inmediatamente quedarán inscritos en la rifa de uno de los bolsos con mejor salida (se realizará una votación para que sean los clientes los que decidan cuál de los artículos les gustaría obtener).

Figura 6. FODIS BAG - Análisis de las AP



Fuente: Los Autores

Análisis de las 4P Partner FODIS

Precio: el apadrinamiento de cada niño se puede realizar mediante un aporte trimestral de un valor comprendido entre \$200.000 y \$1.500.000 (la meta es llegar a 500 padrinos aportando trimestralmente). Con este aporte se garantiza la educación y alimentación del niño. La persona o institución que decida ser padrino llenará un formulario con sus datos básicos, a cambio recibirá información básica sobre su ahijado en forma de

una hoja de vida con la foto del niño y su historia de vida, ya que la idea es crear un vínculo afectivo entre padrino y ahijado. El padrino tendrá la oportunidad de visitar a su ahijado e interactuar con él en actividades que serán programadas con tal fin.

Plaza: la vinculación al plan padrinos de la fundación FODIS se puede realizar de manera personal o a través de la página web de la fundación www.padrinosfodis.org, llenando el formulario de vinculación.

El aporte mensual para el sostenimiento se debe depositar en una cuenta bancaria. Si el padrino desea hacer el pago de un año completo lo puede hacer en una sola consignación, si desea hacer el aporte en forma trimestral o semestral, la fundación se comunicará con los padrinos vía mail o telefónicamente los primeros 5 días de cada periodo para recordarles que se acerquen a hacer la consignación, la cual se envía vía fax a la sede de la fundación indicando nombre del padrino y nombre del ahijado.

Promocion: la promoción del plan padrinos se realizará mediante la divulgación a través de la página web de la fundación, creando un link específico para el plan en el que se explique con detalle en qué consiste, cuales son los objetivos del mismo, cómo funciona, de qué forma se pueden vincular las personas interesadas, quienes se pueden vincular y de qué forma hacer los aportes. También en la página de Facebook se realizará divulgación del programa y se estará publicando constantemente información sobre el Plan. En segunda instancia, la fundación realizará cartas de presentación para empresas, instituciones, clubes sociales y personas naturales en las que se exponga el producto; estas cartas serán entregadas por una persona que conozca cómo funciona el plan padrinos y tenga la

capacidad de exponer toda la información a las personas interesadas, realizar charlas de presentación de la fundación y en ellas dar a conocer el plan padrinos, realizar folletos y divulgarlos en sitios estratégicos como bancos, colegios, centros comerciales ente otros.

Figura 7. PARTNER FODIS - Análisis de las 4P



Fuente: Los Autores

Consolidado Del Diagnóstico

La realización de la presente investigación permitió la recopilación de información importante sobre el funcionamiento de las fundaciones sin ánimo de lucro, y los problemas a los cuales estas se enfrentan en Colombia en la obtención de recursos para su funcionamiento y mantenimiento a través del tiempo. A su vez se expusieron temas relacionados con la problemática de la educación de niños en condición de discapacidad, los grandes obstáculos que tiene este sector de la población para la inclusión educativa y social y las grandes brechas que en este sentido se tienen en la educación infantil en Colombia. Se exploraron temas relacionados con discapacidad, tipos de discapacidad minusvalía, educación social, educación especial, pedagogía social y se estudiaron algunos aspectos básicos de la normatividad que se tiene en Colombia alrededor de la educación especial, la discapacidad y la inclusión social.

Con la investigación realizada a la fundación FODIS y el diagnóstico realizado con la aplicación del modelo MMGO se logró evaluar los componentes organizacionales de mayor relevancia dentro de la organización, y dentro de cada componente se analizaron las variables que lo conforman, pudiendo identificar el estadio en el cual se encuentran estos componentes frente a una situación ideal, que es la que plantea el modelo MMGO, para una empresa de clase mundial. De acuerdo con el diagnóstico obtenido se formularon planes de acción orientados a posicionar cada componente en un estadio más avanzado que le permita a la fundación FODIS una mejor gestión administrativa.

La aplicación de la matriz MMGO permitió, en primer lugar, identificar que los componentes con mayor posicionamiento dentro de la fundación son el de gestión humana,

cultura organizacional, y estructura organizacional, lo que a grandes rasgos significa que en el recurso humano existe una fortaleza en la parte de selección, contratación, capacitación, formación, compromiso del personal y liderazgo; además, que la estructura organizacional, a pesar de requerir ajustes y redefiniciones, tiene aspectos positivos. Por otro lado se identificaron los componentes de más baja calificación siendo estos la gestión financiera como el componente más crítico, lo que refleja la mayor problemática por la que atraviesa la fundación debido a la gran dificultad para la obtención de recursos, la falta de autonomía financiera, la alta dependencia de terceros, la inexistencia de políticas de financiación y de inversión, y la inexistencia de indicadores financieros que permitan evaluar el grado de evolución de la gestión financiera. En segundo lugar, en cuanto a los aspectos críticos se encuentra la gestión de mercado, en donde se diagnosticó la inexistencia de un estudio de mercadeo para la fundación, no se ha explorado en la posibilidad de ofrecer servicios adicionales por los que la fundación pueda cobrar y genera un ingreso, no se han realizado campañas de publicidad tendientes a dar a conocer la fundación y las actividades de *merchandising* se hacen de manera ocasional; adicionalmente se obtuvieron bajos puntajes en los componentes de logística, innovación y conocimiento.

La aplicación de la matriz DOFA permitió identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene la fundación, con esta herramienta se logró complementar el diagnóstico que se realizó con la aplicación del MMGO y, mediante la realización de un DOFA estratégico, se formularon una serie de estrategias encaminadas a explotar las fortalezas y definir objetivos acordes con estas, aprovechar las oportunidades, saber hacia dónde encaminar los recursos con que cuenta la fundación, contrarrestar las

amenazas minimizando sus efectos o eliminándolos por completo y hacer énfasis en las debilidades para que no se conviertan en un factor crítico.

Las fortalezas identificadas mediante el análisis DOFA coinciden en gran parte con los aspectos positivos encontrados con la matriz MMGO, ya que destacan aspectos relacionados con el capital humano en cuanto a su experiencia, conocimiento y compromiso, además de un adecuado establecimiento de las bases jurídicas de la fundación.

En el tema de las debilidades se observa también coincidencia con el MMGO, ya que se definieron entre las de mayor impacto la falta de planeación estratégica, la inexistencia de una fuente de recursos propios, la ausencia de un plan de mercadeo y promoción de su imagen corporativa y labor social, y los inconvenientes en el cumplimiento apropiado de sus flujos de caja; aspectos similares a los encontrados con la matriz MMGO en el componente de gestión financiera y de mercado.

En relación a las amenazas se detectó la alta dependencia de aportes provenientes de terceros, la dificultad para el acceso a aportes del sector privado por no ser una fundación conocida en el ámbito local y nacional, y las dificultades con cartera vencida, lo que también se relaciona de manera lógica con los resultados del análisis MMGO en los componentes de gestión financiera.

Las oportunidades identificadas mediante el análisis DOFA se relacionan directamente con los objetivos del estudio de mercadeo, ya que están direccionados a aprovechar el aumento del trabajo corporativo en temas de compromiso social, apoyo a fundaciones y nuevas políticas en el tema de inclusión social, así como la importancia de la

difusión de la misión, visión, objetivos, políticas y la imagen corporativa de la fundación para darse a conocer ante la sociedad y los grupos de interés.

La realización del estudio de mercadeo permitió identificar las posibles fuentes de ingresos que la fundación puede explotar para la obtención de recursos económicos necesarios para su funcionamiento, el segmento de la población con el perfil que más se ajusta a la posibilidad de aportar recursos encaminados a la ayuda de fundaciones sin ánimo de lucro que trabajan con niños y familias de bajos recursos en condición de discapacidad, y la definición de un producto que se pueda comercializar con el objetivo de generar utilidades que puedan servir para el funcionamiento de la fundación. Adicionalmente, la estructuración de una propuesta de plan padrinos como opción para la consecución de recursos para el sostenimiento de los niños que conforman la fundación.

Los planes de acción derivados del presente proyecto de investigación contienen las bases administrativas y organizacionales estratégicas para que la fundación salga adelante y solucione los problemas de funcionamiento y sostenibilidad que la viene afectando desde hace un buen tiempo atrás, y se proyecte como una organización exitosa en el ámbito de las fundaciones sin ánimo de lucro encaminadas a la ayuda de familias de bajos recursos con hijos en condición de discapacidad.

Plan De Acción Recomendado Para La Fundación FODIS

La fundación FODIS requiere una estructura organizacional acorde a sus necesidades de funcionamiento, en la cual estén completamente definidas las áreas de trabajo, cargos, responsabilidades, relaciones de autoridad y dependencia existentes entre ellos, su rol frente al logro de los objetivos y el éxito de las estrategias. Al mismo tiempo, es importante que se cuente con un manual de funciones y de procesos en el cual esté claramente identificada la red de procesos que compone la fundación y los procedimientos escritos debidamente explicados con sus objetivos, responsables, recursos necesarios, diagramas de los flujo que componen cada proceso con sus respectivos instructivos y las características óptimas del servicio prestado.

Los procesos directivos o gerenciales y los productivos deben estar apoyados logísticamente en los procesos de soporte, con funciones básicas de sistemas, contabilidad, gestión humana, compras, y las que la fundación requiera para su normal funcionamiento de manera integral.

En la estructura organizacional se debe incluir una persona que tenga bajo su responsabilidad el estar analizando y evaluando el entorno económico de la fundación, para lo cual debe estar en contacto permanente con varias entidades del ámbito estatal, social, económico, político, público y privado para consultar información sobre las políticas nacionales e internacionales relacionadas con el funcionamiento de las ONGs, fundaciones sin ánimo de lucro, y las políticas de atención a niños en condición de discapacidad. Entre estas entidades podemos citar: el Departamento Administrativo de Bienestar Social del Distrito, el Ministerio de Protección Social, universidades, páginas web especializadas,

revistas científicas, publicaciones, boletines informativos y asociaciones con carácter social; esto con la finalidad de estar informado de los cambios y nuevos desarrollos que en esta materia se están dando para desarrollar estrategias y planes de acción que permitan tomar decisiones acertadas en beneficio de la fundación.

La junta directiva de la fundación o el comité gerencial, deben evaluar de manera constante en las reuniones de seguimiento a la gestión. El cumplimiento de esta directriz se debe hacer mediante la presentación de informes en los que se relacionen las fuentes consultadas, las suscripciones a revistas, la asistencia a reuniones con gremios, entidades sociales y estatales. Dentro de los temas a tratar en estas reuniones debe haber espacios dedicados a discutir las políticas gubernamentales y las tendencias sociales en torno al tema de educación, discapacidad e inclusión social, ya que estas influyen directamente sobre el funcionamiento de la fundación y su entorno, y deben ser tenidas en cuenta para el establecimiento de planes de acción y estrategias de funcionamiento.

Se recomienda que dentro del proceso de análisis de gestión de la fundación, y para el conocimiento del entorno cercano de la misma, se desarrolle de manera semestral una encuesta de satisfacción dirigida a los padres de los niños que son atendidos en la fundación y a los integrantes del plan padrinos. También, en la página web de la fundación debe haber un link dedicado a la realización de una encuesta para las personas que visiten la página, en la que se formulen preguntas relacionadas con el conocimiento de la fundación, imagen de la misma, intención de ayuda y la posibilidad de conocer personas que colaboren como voluntarios; esta información debe ser tabulada y analizada en reunión de seguimiento a la gestión, y de dicho análisis deben salir conclusiones para retroalimentar el desempeño de la

fundación y pueden servir para la toma de decisiones importantes en materia de planeación estratégica.

La junta directiva deberá analizar cifras y estadísticas relacionadas con su actividad, analizando variables como índices de discapacidad en niños en la ciudad de Bogotá y en la localidad de Usaquén, número de fundaciones existentes en Bogotá dedicadas a la educación y atención de niños con discapacidad, bases de datos de empresas que tienen dentro de su política social el ayudar a este tipo de fundaciones, así como también debe estar al tanto del funcionamiento de otras fundaciones y entidades de carácter similar, su campo de acción, su población objetivo, su grado de conocimiento y aceptación en la sociedad, los servicios que prestan, servicios diferenciales y complementarios, las tarifas aplicadas por sus servicios y/o productos, sus fuentes de financiación, entre otras cosas que sirven para conocer su operación y para analizar que variables se pueden aplicar a la fundación FODIS.

El informe de gestión que se presenta ante la junta directiva debe contener un informe contable, elaborado por un contador o auxiliar contable en el que se puedan evaluar variables como costos de mantenimiento por cada niño, costos fijos, costos variables, ingresos por cuotas de plan padrinos, ventas de productos de promoción (bolsos), estado de pérdidas y ganancias, y deben existir para que en base a esto se puedan definir los costos de los servicios prestados por la fundación y tomar decisiones relacionadas con la planeación estratégica.

La fundación deberá tener como base para su funcionamiento una planeación estratégica y operativa de mínimo un año, la cual deberá incluir la generación de presupuestos, planes de acción, pronósticos, estadísticas entre otros y, por supuesto, cada una de las áreas de la fundación, para lo cual debe contar con una o más personas capacitadas en este tema, y se deben definir de manera clara y concreta los indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de sus áreas, una metodología definida para evaluar y medir, para lo que deberá tener un sistema de información que le facilite el manejo y análisis de los datos que se manejan.

Las estrategias, los planes de acción, los indicadores definidos y los responsables de su aplicación y cumplimiento deben estar plasmadas en un documento oficial en el que además se defina la relación entre estas con cada una de las áreas, y debe existir una divulgación de las estrategias a nivel de las personas responsables de su ejecución y cumplimiento. Estas estrategias o el plan estratégico como tal debe evaluarse y revisarse constantemente en las reuniones de seguimiento a la gestión que la junta establezca, y están sujetos a variaciones de acuerdo con los cambios en el entorno y al direccionamiento de la fundación.

Es necesario planificar a largo o mediano plazo la prestación del servicio, definiendo aspectos básicos como cantidad de niños a atender, servicios que se pondrán a disposición de la población objetivo y personal requerido para la ejecución de las operaciones relacionadas con la prestación del servicio. Lo anterior debe estar unido con el presupuesto de operación de la fundación.

La fundación debe crear un sistema de indicadores de gestión que permitan medir el grado de éxito o de eficiencia en la prestación del servicio, entendiendo esta última como el producto que la fundación ofrece. La importancia del establecimiento de indicadores radica en que estos sirven para evaluar los resultados de la gestión frente a los objetivos, metas y responsabilidades previamente fijadas, permiten saber si la fundación va por el camino correcto o, si por el contrario, es necesario definir una serie de acciones correctivas o preventivas. Estos indicadores deben estar alineados con el plan estratégico.

La gerencia de la fundación debe establecer un sistema información confiable, ágil y oportuno acorde con la estructura organizacional, en el cual confluya toda la información relacionada con el accionar de la fundación que pueda ser fuente de consulta general para la toma de decisiones relacionadas con la ejecución y evaluación de estrategias y con la eficiencia y calidad del servicio. Dicho sistema de información debe incluir bases de datos, archivos magnéticos y físicos de la información de cada una de las áreas, informes de gestión, informes de junta directiva, estadísticas, toda la información relacionada con la gestión humana, bases de datos de clientes, proveedores, soportes legales y toda la información contable; de ser posible el ideal es contar con un software que facilite la recopilación de esta información y facilite su manejo.

Se recomienda definir procedimientos claros y sencillos para el manejo de la información, bajo esta directriz es necesario establecer normas o pautas para la creación, modificación y eliminación de formatos, así como para el diligenciamiento, almacenamiento, archivo y control de los registros e información; lo ideal es que haya un cargo responsable de su control y administración, así como también que exista

estandarización de los formatos y registros, evitar el cambio o modificación de estos con criterios diferentes a los establecidos por la dirección. También se recomienda iniciar el manejo de bases de datos sistematizadas, formatos, registros y archivos digitales, y una metodología para la generación de una copia de seguridad de la información más relevante y la debida conservación de los mismos.

Para el almacenamiento de la información se debe utilizar un sistema de archivo específico con nomenclaturas, clasificando los archivos por áreas, definiendo los tiempos de almacenamiento y de retención de documentos de acuerdo con su importancia y a su trascendencia, y limitando el acceso a la información solo a usuarios autorizados para evitar pérdida de información por mal uso. También se deben tener definidos procedimientos idóneos para la disposición de información, documentos y registros que ya no se requieran, bajo criterios de seguridad y conservación del medio ambiente.

Es fundamental y necesaria la creación de una página web para la fundación por medio de la cual se dé a conocer ante diferentes entidades y personas. Esta página tiene el fin de publicar información de interés para los *stakeholders*, difundir su imagen corporativa, misión, visión, objetivos, atraer personas naturales y jurídicas interesadas en la ayuda a los niños en condición de discapacidad, trascender las fronteras del país, y su uso como herramienta de mercadeo para diferentes proyectos en los que la fundación pretenda trabajar.

La misión, visión y objetivos, así como la cultura organizacional de la fundación deben ser divulgados constantemente al personal que compone la fundación, y deben ser

dados a conocer al personal que ingrese mediante el desarrollo de los programas de inducción. El recurso humano debe estar compenetrado y alineado con estas finalidades, ya que son las que marcan el derrotero de trabajo y la razón de ser de la misma y es necesario estar constatando que realmente exista un conocimiento de estas y que sean la base de trabajo, ya que son las que determinan qué es lo que hace la fundación, a dónde quiere llegar y cuáles son sus objetivos operativos, sociales, económicos, etc.

La fundación debe definir y tener completamente establecidos los valores que quiere promover y promulgar dentro de sus empleados y en su filosofía de trabajo -estos deben estar documentados y debe existir una metodología clara y eficaz para su constante divulgación-, además, se debe velar constantemente por el cumplimiento de los mismos, formando parte de los elementos a evaluar al momento de realizar evaluaciones de desempeño al personal operativo. Los valores deben estar encaminados a generar un ambiente de trabajo agradable, un trato amable entre el personal y para con los clientes de la fundación.

En cuanto al desarrollo y reconocimiento del recurso humano que compone la fundación es importante crear un programa de reconocimientos e incentivos para los empleados que mediante su buen desempeño contribuyen al logro de los objetivos, teniendo en cuenta para esto las practicas nacionales e internacionales que se aplican en ese sentido. Lo anterior contribuye a acrecentar la participación y el compromiso de los empleados con la fundación, así como a la generación de autonomía y autoridad en el personal operativo y ejecutivo. Por otro lado, es importante que se diseñen métodos que permitan diagnosticar la

situación de la empresa en materia de cultura organizacional, y con base en ese diagnóstico generar planes de mejora.

La fundación FODIS, como entidad dedicada a la orientación de padres e hijos en condición de discapacidad, debe tener claramente definida una filosofía de servicio al cliente, y la identificación completa del perfil de la población que quiere atender, las necesidades y expectativas de los mismos para poder generar estrategias encaminadas a su atención y satisfacción. El conocimiento de lo que el cliente quiere es fundamental para poder diseñar un servicio de buena calidad, atención y buen trato, los cuales son aspectos que deben orientarse para convertirse en factores diferenciadores.

Para que la fundación se pueda dar a conocer ante la sociedad es necesario desarrollar planes de marketing a mediano o largo plazo, encaminados a dar a conocer el nombre, la razón social y los servicios que esta ofrece; para esto se debe estructurar un buen plan de mercado que debe estar sujeto a evaluación constante. La fundación debe tener presente que, unido su conocimiento por parte de la sociedad, se encuentra la posibilidad de adelantar actividades con fines de financiación con ayuda de terceros y de autofinanciación por medio de proyectos productivos o actividades comerciales, para los cuales a su vez se deberán estudiar, diseñar y evaluar los respectivos planes de marketing que los sustenten y validen su eficacia y viabilidad. La junta directiva tendrá también dentro de sus funciones, la definición de los responsables de diseñar los planes de mercado, evaluarlos, hacerles seguimiento y tomar las acciones correctivas necesarias para su ejercicio laboral de manera correcta. De ser necesario, la fundación deberá buscar asesoría de personas experimentadas para realizar investigaciones de mercado que permitan el posicionamiento de la fundación y

el desarrollo de los proyectos productivos, programas de autofinanciación y de ayudas externas.

En materia de gestión financiera se presentan las siguientes recomendaciones: (1) cuando sea necesario realizar una inversión se debe realizar un análisis de rentabilidad y un análisis estratégico de los beneficios que dicha inversión traerá para la fundación y para los grupos de interés, este análisis debe ser realizado a través de la asesoría de profesionales con experiencia en materia financiera, y preferiblemente que tengan conocimientos sobre el funcionamiento de fundaciones o entidades sin ánimo de lucro, el análisis también debe estar alineado con el plan estratégico de la fundación; (2) también será necesario realizar un adecuado análisis de los flujos de caja de la fundación que sirva de fuente de información y análisis para la toma de decisiones.

En caso de llegar a identificarse o generarse necesidades de financiación, estas deberán obedecer también a un estudio financiero de factibilidad, tener en cuenta los presupuestos económicos de la fundación y sus estados financieros. La institución debe definir de manera clara y concisa una política de endeudamiento que se debe tener en cuenta ante cualquier necesidad de crédito o financiación.

La gestión financiera que se haga de la fundación FODIS debe proporcionar información constante sobre la rentabilidad operativa, la cual debe ser analizada constantemente con la junta directiva y que a su vez será fuente de información y consulta para la toma de decisiones relacionadas con su operación financiera.

La persona responsable de la gestión financiera es una fuente de información constante del estado financiero de la fundación, y debe proporcionar registros contables confiables, balances, estados de pérdidas y ganancias, flujos de caja, presupuestos, inventarios, costos, etc. Esta persona además debe estar al tanto de las tendencias de la economía que se relaciona con la operación de las fundaciones sin ánimo de lucro, adicionalmente, se deben crear los indicadores necesarios para medir la gestión financiera y los procesos básicos operativos para una adecuada gestión financiera.

A pesar de observarse trabajo sobre algunas variables del componente de gestión humana, no se tiene estructurado ni documentado un programa de gestión que sirva como hoja de ruta para el funcionamiento de la fundación y la administración del recurso humano. Inicialmente, para los procesos de reclutamiento no se cuenta con documentación completa sobre las fuentes internas y externas para el reclutamiento del personal, tampoco se tienen procedimientos escritos sobre la forma de registrar la información de empleados potenciales como bases de datos, bancos de hojas de vida, etc. Por lo anterior es necesario trabajar en estos aspectos, comenzando inicialmente por la estructuración de un plan de gestión humana, y dentro de este, establecer las pautas para el manejo de la documentación relacionada con el reclutamiento, selección y contratación de personal.

En el área de gestión humana es necesario la implementación y utilización de indicadores de gestión que permitan evaluar la eficacia y el resultado de los procesos asociados, de tal forma que se pueda medir y desarrollar planes de mejora en aspectos importantes como son: selección y vinculación de personal, capacitación, formación y desarrollo del personal, indicadores relacionados con la remuneración y beneficios a los

empleados, salud ocupacional, grado de accidentalidad, índice de rotación, nivel de ausentismo, indicadores de bienestar social y relaciones laborales entre otros.

Se recomienda implementar un plan anual o semestral de compras para los insumos básicos que requiere la fundación para su operación de acuerdo con el presupuesto, con base en dicho plan se podrán realizar negociaciones especiales con proveedores o alianzas estratégicas que permitan obtener beneficios por negociación de precios, también es importante el uso de un software sencillo para sistematizar el manejo de los inventarios, despachos, ingresos de insumos y facturación, por último es importante generar indicadores logísticos como índice de rotación de mercancías, exactitud de inventarios entre otros, que ayuden a medir el desempeño de la logística de la fundación.

En la medida que la fundación mejore su parte económica, sea auto sostenible y más reconocida, generando una mayor facilidad para la creación de alianzas estratégicas y de cooperación con otras empresas, fundaciones o entidades estatales. Es importante que la fundación establezca relaciones de mutua ayuda con otras fundaciones similares y esté participando activamente en actividades gubernamentales para darse a conocer ante la sociedad en general.

Plan de acción para el DOFA estratégico

Tabla 11. Estrategias FO

Estrategias FO					
Objetivo de la estrategia: generar conciencia en la sociedad sobre la importancia de la inclusión social y educativa de los niños en condición de discapacidad, al tiempo que se da a conocer la fundación FODIS.					
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
	Programas	Acciones Inmediatas	Recursos Necesarios	Plazo (Fecha de inicio y finalización)	Responsable
Utilizar la experiencia y compromiso de la fundación para contribuir en la sensibilización de la sociedad por medio de conferencias, charlas y talleres sobre la importancia del cuidado y la inclusión de niños en condición de discapacidad.	Crear un programa destinado a la organización, planificación y exposición de charlas encaminadas a la sensibilización de la sociedad sobre la inclusión social y educativa de niños en condición de discapacidad.	-Conformar el grupo de sensibilización. -Designar un responsable del funcionamiento del grupo de sensibilización. -Diseñar un material didáctico básico para el montaje de las charlas. -Generar un portafolio de producto para ofrecer el programa de sensibilización a instituciones como: Alcaldía, colegios, empresas, universidades, comunidades, juntas de acción comunal.	-Recurso humano (Conferencistas) -Material didáctico		

Fuente: Los Autores

Tabla 12. Estrategias DO

Estrategias DO					
Objetivo de la estrategia: implementar mecanismos eficaces que le permitan a la fundación generar ingresos económicos propios, tendientes a lograr su auto sostenimiento y su permanencia en el tiempo					
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
	Programas	Acciones Inmediatas	Recursos Necesarios	Plazo (Fecha de inicio y finalización)	Responsable
Generación de recursos propios	Desarrollo de un proyecto productivo en el que participen algunas madres usuarias de la fundación, como fuente de obtención de recursos para la fundación	Estudio de mercados que permita establecer la factibilidad y viabilidad del proyecto que se pretende desarrollar teniendo en cuenta las limitaciones tanto económicas de la fundación como académicas las madres usuarias	-Humano - económico -Tecnológico Físicos(equipos)		
Darse a conocer a la comunidad nacional e internacional y de esta manera obtener mayores recursos	Establecer un plan de medios en internet acompañado del plan padrinos	Creación de la página Web de la fundación, difusión en las redes sociales -estructuración y lanzamiento del plan padrino			

Fuente: Los Autores

Tabla 13. Estrategias FA

Estrategias FA					
Objetivo de la estrategia: mejorar la difusión de las actividades de la fundación aprovechando las herramientas tecnológicas.					
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
	Programas	Acciones Inmediatas	Recursos Necesarios	Plazo (Fecha de inicio y finalización)	Responsable
Desarrollar un plan de medios que involucre internet, redes sociales, ingreso a las redes de apoyo internacional a fundaciones, participación en programas de televisión y programas institucionales	Generar una campaña de difusión de información por medio de la tecnología y los medios de comunicación masivos.	- Búsqueda y adquisición de dominio .ORG para la fundación. -Evaluación de plataformas tecnológicas. - Ingreso a redes sociales. - Consecución de personal. - Creación de perfil de relaciones públicas.	-Recurso humano (Especialista en RRPP). - Web máster (Técnico o Tecnólogo en mercadeo. - Recursos tecnológicos tipo SAAS.		

Fuente: Los Autores

Tabla 14. Estrategias DA

Estrategias DA					
Objetivo de la estrategia: determinar las necesidades actuales de la fundación y el rumbo que se pretende dar a esta para consolidarse como una organización estable y reconocida en el campo de orientación de padres con hijos en condición de discapacidad					
	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
Estrategia	Programas	Acciones Inmediatas	Recursos Necesarios	Plazo (Fecha de inicio y finalización)	Responsable
Diagnosticar el estado actual de la fundación, realizar un análisis situacional y generar el marco estratégico para la misma	Establecer la planeación estratégica de la fundación, con la cual tendrá herramientas para llegar al lugar que se ha proyectado	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis interno y externo de la organización para saber la posición real de este en el medio e identificar oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas - Replanteamiento de misión y visión de la organización - Definir los objetivos, valores, competencias organizacionales - Identificar la estructura de la organización - Establecer estrategias de mercado, financieras, recursos humanos - Identificar mecanismos de seguimiento del trabajo realizado, cuyos resultados debe estar alineados con la estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Información documental de la fundación - Tecnológicos 	1 de junio al 30 de octubre del 2011	Sandra Quiroga, Isaac Sánchez, Jhon Jairo Mejía, Adriana Parra

Fuente: Los Autores

Propuesta desarrollo de producto. De acuerdo con el estudio de mercado se proponen dos alternativas de producto para su desarrollo.

FODIS BAG. La línea de carteras de cuero está enfocada a un grupo bien definido, jóvenes ejecutivas que buscan comodidad, espacio y diseños llamativos a un precio asequible; por esta razón, los diseños serán frescos, exclusivos y femeninos.

Accesorios como las cartera hacen parte del grupo de bienes duraderos, por lo cual, a partir de una baja inversión los clientes podrán obtener beneficios como espacios amplios para organizar objetos personales de uso diario. Los productos se caracterizarán por el uso de cuero, amplio espacio al interior de estos, variedad de tamaños y precios moderados, lo que facilitará la entrada al mercado. Sin embargo, la competencia del sector representa una desventaja ya que son empresas reconocidas, con un alto nivel de convocatoria y trayectoria en la industria de bolsos de cuero.

Los compradores tendrán conocimiento de la finalidad de los recursos generados por esta actividad, los cuales serán destinados a la fundación FODIS para ayudar a su financiamiento y al cumplimiento de su labor social.

La empresa se encuentra en la etapa de introducción de producto, ya que este será distribuido por primera vez empleando como herramienta una penetración ambiciosa, es decir, bajos precios con una fuerte promoción.

PARTNER FODIS. El plan padrino de la fundación FODIS consiste en la creación de un espacio para que cualquier persona natural o jurídica pueda financiar la educación y/o alimentación de un niño de la fundación. El apadrinamiento se puede dar en dos modalidades: trimestral o semestral, y para darle la continuidad al mismo beneficiario se ofrece la posibilidad de apadrinar un niño por un tiempo igual o mayor a un año.

El 40% valor aportado es destinado a la formación de los niños que se encuentran en la fundación, por medio del pago de tutores y profesionales que los acompañan y guían todo el día, y a los estudiantes en la realización de actividades lúdicas que les permiten aprender. Un 20% se utiliza en los programas que realiza la fundación para orientar a familias que tienen en su núcleo familiar niños en condición de discapacidad. El resto del dinero se invierte en los alimentos y útiles que son proporcionados a lo largo de la jornada a cada uno de los niños.

Conclusiones

Con el desarrollo del presente proyecto de investigación se realizó el diagnóstico organizacional de la fundación FODIS mediante la implementación del modelo MMGO y de la matriz DOFA, con la aplicación de estos dos instrumentos se crearon estrategias y se generaron unas recomendaciones encaminadas a mejorar el estado actual de la fundación y proyectarla hacia una organización eficiente desde el punto de vista administrativo y organizacional.

Mediante la realización de un estudio de mercado se evaluaron opciones que permitiesen a la fundación FODIS obtener recursos propios para su operación, permitiéndole una mayor autonomía financiera y una menor dependencia de entidades oficiales y como resultado del mismo se realizaron dos propuestas de trabajo para la consecución de recursos diferentes a las fuentes oficiales.

Las recomendaciones que surgieron como producto de la presente investigación van encaminadas a mejorar la gestión administrativa y la estructura funcional de la fundación teniendo en cuenta que al margen de ser una fundación sin ánimo de lucro y con objetivos de trabajo social y comunitario, debe ser manejada como una empresa.

Por medio de la escala tipo Likert fue posible medir la actitud de una parte de la población hacia las estrategias generadas en el presente trabajo para disminuir la dependencia del dinero del estado. Se obtuvo una actitud favorable del 92% de los encuestados, lo que reafirma la viabilidad de poner en práctica las actividades propuestas.

Referencias

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2007). *Decreto No. 470 del 12 de octubre de 2007, por el cual se adopta la Política Pública de Discapacidad para el Distrito Capital*. Bogotá: El Autor.

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2009). *Conociendo la localidad de Ciudad Bolívar. Diagnóstico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/51509931/26/Infancia-adolescencia-jovenes-adultos>

Alcaldia, B. (s.f.). *Alcaldia de Bogota*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisur/normas/Normas1.jsp?=3800>

Beltran, C. A. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Mexico: PEARSON EDUCACION DE MEXICO.

Beltrán, J., & González, C. (2008). *Discapacidad en Colombia: Reto para la inclusión de capital humano*. Bogota: Fundacion Saldarriaga Concha.

Brieva, H. (1 de Noviembre de 2010). *¿Quién regula los recursos que reciben las ONG?* Obtenido de Fundación protransparencia : http://protransparencia.org.co/web/index.php?option=com_content&view=article&id=281:i quien-regula-los-recursos-que-reciben-las-ong&catid=50:noticias&Itemid=106

- Carrasquilla Gutiérrez, G., Martínez Cabezas, S., García, S., Rincón, C., Olaya Pardo, C., Castro Rebolledo, R., & Peñaranda, S. J. (2009). *Fundacion Saldarriaga Concha*. Bogotá: Fundación Saldarriaga Concha y Funsación Santa Fe de Bogotá.
- Recuperado el 10 de 2011, de La discapacidad en el contexto del Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia: Lineamientos, epidemiología e impacto económico: <http://www.saldarriagaconcha.org/NewsDetail/454/1/Mision-vision-valores>
- Colombia - Congreso de la República. (8 de Febrero de 1994). Ley 115 de febrero 8 de 1994, por la cual se expide la ley general de educación. Bogotá D.C.
- Colombia - Congreso de la República. (2003). *Programa de fortalecimiento legislativo*.
Obtenido de
<http://guayabitofundacionorg.wikispaces.com/file/view/normatividad.pdf>
- Colombia - Ministerio de Educación Nacional. (2006). *Orientaciones pedagógicas para la atención educativa a estudiantes con discapacidad motora*. Bogota: Enlace Editores.
- Colombia - Presidencia de la República. (1990). *Decreto 1529 de 1990, por el cual de reglamenta el reconocimiento y cancelación de personerías jurídicas se asociaciones o corporaciones y fundaciones o instituciones de utilidad común, en los departamentos*. Bogotá: El Autor.
- Colombia - Presidencia de la República. (1991). *Constitución política de Colombia*. Bogotá D.C.

Cotelo Rubio, C. (2009). Posibilidades de intervención educativa en el alumnado que presenta discapacidad intelectual. *Revista Innovación y experiencias educativas*(17), 1-11. Recuperado de http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_17/CLARA_COLETO_RUBIO_2.pdf.

Definicion.de. (s.f.). *Definicion*. Recuperado el 04 de Julio de 2011, de <http://definicion.de/ong>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2004). *Información estadística de la discapacidad*. Bogota. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/discapacidad/inform_estad.pdf.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (08 de Septiembre de 2006). *Censo general 2005, Discapacidad - personas con limitaciones permanentes*. Obtenido de Dane: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/discapacidad.pdf>

Discapacidad Colombia. (2007). *Discapacidad mental*. Recuperado el 02 de Agosto de 2011, de <http://discapacidadcolombia.com/archivos/discapacidadmental.pdf>

Fermoso Estebanez, P. (2003). Pedagogia social o ciencia de la educacion social? *Pedagogia Social*(10), 61-84.

Fundación Angelitos de Luz. (2009). *Función*. Recuperado el 09 de 2011, de http://www.angelitosdeluz.org/que_nosotros/

Fundación de Autodesarrollo Social para Niños Especiales - FASNE. (s.f.). *Fundacion*

Fasne. Recuperado el 2011, de www.fundacionfasne.galeon.com

Fundación FUNES. (s.f.). *Fundación Funes*. Recuperado el 09 de 2011, de

<http://www.angelfire.com/amiga2/funes/Funes.html#photo1813864>

Fundación Santafé de Bogotá. (2006). *Boletín sobre discapacidad*. Obtenido de Asi Vamos

En Salud: http://www.asivamosensalud.org/descargas/Boletin_Discapacidad.pdf

Gomez Cardozo, A. L., Castro Alegret, P. L., & Machado Ramírez, E. I. (2008). .

Estrategia educativa para la preparacion de la familia del niño y la niña con diagnostico de retraso menta. La Habana: Editorial Universitaria.

Gómez, G. (Noviembre de 2001). *El control de gestión en organizaciones sin ánimo de*

lucro. Obtenido de Gestipolis:

<http://www.gestipolis.com/canales/financiera/articulos/24/cgorgsal.htm>

Gómez, G. E. (01 de 2001). *Gestipolis*. Recuperado el 08 de 2011, de

<http://www.gestipolis.com/canales/financiera/articulos/24/cgorgsal.htm>

Hurtado Quintero, H. (Octubre de 2010). *La educación social y su opción para la*

intervención social en Colombi. Obtenido de

<http://www.revistamemorias.com/articulos15/la%20educacion%20social.pdf>

Instituto Interamericano del Niño - IIN. (2004). *Inclusión social: de la atención temprana a*

los derechos. Montevideo - Uruguay: El autor.

- Leon Pereira, T. (2004). Educar hoy en Colombia. *Educacion y Educadores*, 7, 9-18.
Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2041006>.
- Lopez-Torrijo, M. (2009). La inclusión educativa de alumnos con discapacidades graves y permanentes en la Unión Europea. *Relieve*.
- Muñoz, V. (Febrero de 2007). *Aplicación de la resolución 60/251 de la asamblea general, de 15 de marzo de 2006, titulada "Consejo de Derechos Humanos"*. Obtenido de www2.ohchr.org/english/issues/disability/docs/A.HRC.4.29_sp.doc
- Navajo, G. P. (2009). *Planificación estrategica de las organizaciones no lucrativas*. Lavel, España.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, La ciencia y la Cultura. (Junio de 1994). *Declaración de Salamanca y Marco de Acción para las necesidades educativas especiales*. Obtenido de Unesco:
http://www.unesco.org/education/pdf/SALAMA_S.PDF
- Organización Mundial de la Salud. (1980). *Clasificación Internacional de Deficiencias, Incapacidades y Minusvalias*. Ginebra: OMS.
- Organizaciones, G. d. (2009). Ponencia Simposio internacional de liderazgo. Medellin .
- Ortega Esteban, J. (2004). Pedagogia Social, realidades actuales y perspectivas de futuro. *XIX Seminario Interuniversitario de Pedagogia Social* . Santiago de Chile: Universidad de Salamanca.

- Peña, M. P. (2011). SOCIAL A LA SOSTENIBILIDAD DE FUNDACIONES SIN
ÁNIMO DE LUCRO: UN ESTUDIO DE CASO. Universidad Nacional de
Colombia.
- Perez , R., Nieto, M., Velazquez, A., Castellanos, G., Garzón, M., Vargas, H., . . . Lopez de
Mesa, J. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*.
Bogotá: Universidad EAN.
- Peters, S. (2006). Educación para todos: la inclusión de los niños con discapacidad. *En
breve*(86), 1-4. Recuperado de
[http://siteresources.worldbank.org/INTENBREVE/Newsletters/20902847/86-
FEB06-EDDisability_SP.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTENBREVE/Newsletters/20902847/86-FEB06-EDDisability_SP.pdf).
- Prieto, O. C., Vasco Montoya, S. L., & Diaz, F. E. (2004). *La educacion especial en
Iberoamerica*. Madrid: Organizacion de Estados Iberoamericanos.
- Publicaciones Vértice. (2009). *Estructuras Organizativas*. Malaga - España: Vértice.
- Rey García, M. (Mayo-Agosto de 2007). La gestion de las fundaciones en el siglo
XXI:Retos, tendencias y una hoja de ruta. *Revista española del tercer sector*(6), 37-
54. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2376706>.
- Ribas Bonet, M. A. (2006). *El balance social como instrumento para la evaluacion de la
accion social en las entidades no lucrativas*. España: Red CIRIEC.
- Richer, M. (2001). Reseña del tercer sector en Colombia, evolucion,dimension y
tendencias. *Revista Cayapa*, 1-20.

- Samaniego de García, P. (2009). *Personas con discapacidad y acceso a servicios educativos en Latinoamérica, análisis de situación*. España: Cermi.
- Secretaría Distrital de Gobierno. (2005). *Localidad de Usaquén*. Obtenido de <http://www.usaquen.gov.co/>
- Tamayo. (2001). *El proceso de la investigación Científica*. Mexico: LIMUSA NORIEGA EDITORES.
- Universidad del Cauca. (2011). *Capítulo 4. Definición del tipo de investigación a realizar: básicamente exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa*. Recuperado el 06 de 2011, de http://pis.unicauca.edu.co/moodle/file.php/161/Materiales/Libro_de_metodologia/CAPITULO_4.pdf
- Universidad Rey Juan Carlos. (2007). *Guía de apoyo a las personas con discapacidad*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Vega Fuente, A. (2002). La educación social ante el fenómeno de la discapacidad. *Pedagogía Social, Revista Interuniversitaria*, 173-189. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1350/135018332010.pdf>.

