

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN LÍDERES CONSTRUCTORES  
DE PAZ**

**JENNY MARITZA URBANO SOTO**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CALI, NOVIEMBRE DE 2013**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN LÍDERES CONSTRUCTORES  
DE PAZ**

**JENNY MARITZA URBANO SOTO**

**Trabajo de Grado para optar al título de  
Magister en Administración con énfasis en Gestión Estratégica**

**Directora**

**ANA CRISTINA GONZÁLEZ LEÓN**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CALI, NOVIEMBRE 2013**

## CONTENIDO

Pág.

### Contenido

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCION.....   | 8  |
| 1. ANALISIS DEL MODELO DE LA FUNDACIÓN LÍDERES CONSTRUCTORES DE PAZ ..... | 9  |
| 1.1 PROPUESTA DE VALOR .....  | 9  |
| 1.2 USUARIOS, ALIADOS, PATROCINADORES Y CLIENTES .....                    | 10 |
| 1.3 ACTIVIDADES QUE REALIZAN PARA CONSEGUIR RECURSOS.....                 | 12 |
| 1.4 LÓGICA ECONÓMICA .....  | 15 |
| 2 ANÁLISIS EXTERNO.....   | 16 |
| 3 ANÁLISIS INTERNO .....  | 28 |
| 3.1 CADENA DE VALOR .....   | 29 |
| 3.2 ANÁLISIS DE RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS.....                 | 31 |
| 3.3 MATRIZ EFI.....   | 34 |
| 4 CONCLUSIONES: MATRIZ DOFA AMPLIADA.....                                 | 36 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 5   | PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNDACIÓN LÍDERES CONSTRUCTORES DE PAZ ..... | 40 |
| 5.1 | MISIÓN.....   | 40 |
| 5.2 | VISIÓN .....  | 40 |
| 5.3 | VALORES.....  | 41 |
| 5.4 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....   | 43 |
| 5.5 | MAPA ESTRATÉGICO BSC.....   | 44 |
| 5.6 | CUADRO DE MANDO .....   | 50 |
| 6   | CONCLUSIONES .....  | 57 |
|     | BIBLIOGRAFIA.....   | 59 |

## **RESUMEN**

La Fundación Líderes Constructores de Paz es una organización no gubernamental ubicada en Cali, orientada a mitigar el trabajo infantil y a contribuir al desarrollo humano de niños, niñas y adolescentes.

Con el presente trabajo se realizó el plan estratégico para la Fundación Líderes Constructores de Paz el cual permitió establecer qué quiere lograr en un largo plazo y plantear objetivos concretos en todos los aspectos que constituyen una organización, así como los planes, acciones e indicadores para la implementación del mismo.

En este proceso se realizó el análisis estratégico de la Fundación concluyendo que la Fundación debe focalizar sus esfuerzos para responder de manera eficaz ante las oportunidades y amenazas del entorno, y que principalmente debe trabajar en la captación de recursos. También se identificó que una de sus principales fortalezas es el conocimiento en desarrollo humano y la habilidad del diseño de programas sociales con un enfoque no asistencialista y que logran cambios positivos en los usuarios de los programas de la Fundación.

Con la información anterior, se estableció la misión, visión, objetivos y el plan estratégico que la llevará a cumplir su propósito, de hacer un aporte real al

problema social del trabajo infantil y al desarrollo humano de niños, niñas y adolescentes.

En el documento del proyecto completo se encuentra mayor información sobre el análisis estratégico y la planeación estratégica, la cual es una información importante para la proyección, toma de decisiones y gestión de la Fundación.

Finalmente, cabe anotar que las Organizaciones No Gubernamentales de hoy están llamadas no solo a transformar el entorno en el que actúan sino también a transformarse ellas mismas y emprender procesos como es el de la planeación estratégica.

**Palabras Clave:** Estrategia, Fundación, Cuadro de Mando

## **ABSTRACT**

The Builders of Peace Leaders Foundation is a non-governmental organization located in Cali that is pointed to reduce child labour and to contribute to the human development of children and adolescents.

With this project the strategic plan for the foundation was done and it was possible to definite what they want to achieve in a long term and their specific goals as an organization.

During this process the foundation strategic analysis was done and it was concluded that their efforts must be focus in responding effectively to the different situations lived by children and adolescents taking advantages of the opportunities and threats of the environment. Another conclusion was that the foundation have to work in getting all kind of resources that help to solve the problems. It was also identified that one of the main strengths of the foundation is to know very well the human development and their ability to design social programs that achieve positive changes in their members.

Renewing the mission, vision, goals and the strategic plan of the Foundation will allow the purpose of making real contributions that positively transform the social problem of child labour through the human development of children and adolescents.

**Keywords:** Strategy, Foundation, Balanced Scorecard

# **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN LÍDERES CONSTRUCTORES DE PAZ**

## **INTRODUCCION**

La Fundación Líderes Constructores de Paz es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro que se constituyó en el año 2006 y está orientada a la mitigación del trabajo y la explotación infantil en Cali.

Con el presente trabajo, para la Fundación se establecerá un plan estratégico para redefinir el rumbo que debe seguir. Como parte de las acciones para lograr este objetivo, se realizó el análisis estratégico de la Fundación, que consta del análisis del modelo de negocio, análisis externo (ambiente general y análisis de industria), análisis interno (cadena de valor, recursos, capacidades y competencias) y el análisis competitivo, con lo cual se puede concluir sobre las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la Fundación, representadas en la matriz DOFA ampliada. Así mismo, tomando como base la información anterior y con la participación de sus fundadores, se logró formular la misión, visión, objetivos y plan estratégico para la misma.

# **1. ANALISIS DEL MODELO DE LA FUNDACIÓN LÍDERES CONSTRUCTORES DE PAZ**

Para realizar el análisis del modelo de negocio de la Fundación, se describen y analizan la propuesta de valor, los usuarios, aliados, patrocinadores y clientes, las actividades que se realizan para conseguir fondos, los costos y la lógica económica de la Fundación, basados en la metodología de Magretta (2002)<sup>1</sup>.

## **1.1 PROPUESTA DE VALOR**

La propuesta de valor de la Fundación Líderes Constructores de Paz es contribuir a la mitigación del trabajo y la explotación infantil en Cali. Para lograrlo, realiza con los niños un proceso de desarrollo personal, de cambio, de aprendizaje y de apropiación de sus derechos y deberes, con el fin de darles herramientas para construir un proyecto de vida positivo.

Adicionalmente, la Fundación ofrece capacitaciones dirigidas a niños y adolescentes en temas de desarrollo personal con un componente social basado

---

<sup>1</sup> Why Business Models Matter por Joan Magretta

en una metodología de aprendizaje experiencial<sup>2</sup> tipo aventura, que usa menos teoría y más práctica para que el aprendizaje sea realmente significativo.

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que la Fundación ofrece dos servicios: el programa social para mitigar el trabajo infantil y las capacitaciones a niños y adolescentes para el desarrollo personal.

## **1.2 USUARIOS, ALIADOS, PATROCINADORES Y CLIENTES**

Los servicios anteriormente mencionados, son dirigidos a usuarios, aliados, patrocinadores y clientes. A continuación se describen cada uno de ellos y en la tabla 1 se resume la cantidad de beneficiarios, aliados, patrocinadores y clientes de la Fundación.

Como usuarios de los servicios sociales están los niños que trabajan o son susceptibles de ser sometidos a explotación infantil con sus familias (beneficiarios), del oriente de la ciudad de Cali, de las comunas 13, 14, 15 y 22 de

---

<sup>2</sup> “Modelo de aprendizaje experimental. Kolb, propone un modelo de aprendizaje a partir del análisis y vivencia cíclica de cuatro etapas relacionadas entre sí: la experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa. Este aprendizaje se da, construyendo nuevo conocimiento a partir de la interacción con la experiencia. Para Kolb (1977) la experiencia se refiere a toda la serie de actividades que permiten aprender (p. 69). En dicho aprendizaje Kolb reconoce dos tipos de percepción (experiencia concreta y conceptualización abstracta) y dos tipos de procesamiento (experiencia activa y observación reflexiva), siendo el aprendizaje producto de la relación permanente entre estos procesos.”

estratos 1, 2 y 3 y barrios subnormales. Directamente se benefician 104 niños e indirectamente se benefician sus familias que suman alrededor de 300 personas. En los programas se involucran 64 niños entre los 7 y 13 años de edad y pueden estar en el programa hasta su mayoría de edad. Como excepción se incluyen a los niños que aun cuando tengan 18 años estén cursando el bachillerato, para que puedan terminar sus estudios, y 40 bebés entre los 3 meses y 3 años junto a sus madres.

Como aliados o patrocinadores tienen a las personas o entidades que quieren realizar o apoyar este programa social. Los padrinos, 40 personas residentes en Francia y 5 en Cali, realizan aportes para cubrir parte de los gastos de los niños; y los voluntarios y entidades realizan donaciones.

Como clientes tienen empresas y personas naturales que adquieren los servicios de capacitación de la Fundación interesadas en el desarrollo humano personal y de su familia.

Tabla 1. Usuarios, aliados, patrocinadores y clientes de la Fundación a julio de 2013.

| <b>Usuarios</b> |                | <b>Aliados-Patrocinadores</b> |             |                      | <b>Clientes</b>                 |
|-----------------|----------------|-------------------------------|-------------|----------------------|---------------------------------|
| Directos        | Grupo Familiar | Padrinos                      | Voluntarios | Entidades            |                                 |
| 104 niños       | 300 personas   | 45                            | 6           | Donaciones puntuales | No establecido<br>Es por evento |

Fuente: Fundación. Elaboración propia.

La estrategia de contacto y consecución de usuarios, aliados, patrocinadores y clientes que utiliza la Fundación es la de Voz a Voz principalmente por contactos personales. Para difundir información se utiliza el correo, Facebook, y la página web de la Fundación, pero estos canales no se han explotado lo suficiente.

### **1.3 ACTIVIDADES QUE REALIZAN PARA CONSEGUIR RECURSOS**

La Fundación consigue los recursos a través de los aportes de los padrinos, las capacitaciones que ofrecen, otras actividades y donaciones en especie y dinero. La distribución de los ingresos del año 2012 se puede apreciar en la tabla 2. Cabe anotar, que el valor de las donaciones en especie que recibe la Fundación, para cada año varía, no se presupuesta y con ellas se cubre el déficit del presupuesto de gastos de la Fundación.

Tabla 2. Ingresos año 2012

| <b>Actividad</b>  | <b>%</b>     |
|---|--------------|
| <b>Padrinos</b>   | <b>43.6%</b> |
| Aporte de Padrinos de <b>Francia</b>  | 36.9%        |
| Aporte extra de padrinos de <b>Francia</b> (Regalos navidad, cumpleaños, Becas, etc.) | 6.3%         |
| Aporte de Padrinos de Colombia  | 0.4%         |
| <b>Capacitaciones</b>   | <b>1.1%</b>  |
| <b>Donaciones en dinero y Actividades</b>   | <b>55.4%</b> |
| Actividad de Promoción en <b>Francia</b> (Maratón)                                    | 17.9%        |
| Donaciones en dinero de <b>Francia</b>  | 20.6%        |
| Donaciones en dinero de Colombia  | 6.2%         |
| Alquiler de Sede  | 3.7%         |
| Reciclaje   | 3.6%         |
| Aprovechamientos: venta de donaciones en especie y varios                             | 2.4%         |
| Rendimientos Financieros  | 1.0%         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>100%</b>  |

Fuente: Fundación. Elaboración propia.

De acuerdo con la información de la tabla anterior, el 81,6% de los ingresos proviene de Francia, en donde una familia francesa de voluntarios, maneja el plan de apadrinamiento (36.9% y 0.4%), la consecución de recursos a través de asociación colombiana de padres adoptivos de niños colombianos en Francia – APAEC, y la promoción de la Fundación en la semi-maratón de París (17.9% y 20.6%).

Los egresos de la Fundación corresponden a los gastos operativos, gastos administrativos, el proyecto de adquisición de la sede, actividades productivas y otros gastos, requeridos para el desarrollo de sus actividades (ver tabla 3 egresos 2012). Dentro de los gastos operativos se encuentran la alimentación de los niños, honorarios de profesionales para el programa social y la capacitación y recursos para los niños como son kits escolares y regalos. Los gastos administrativos corresponden principalmente a la logística.

Tabla 3. Egresos 2012

| <b>Egresos</b>                    | <b>%</b>    |
|-----------------------------------|-------------|
| Gastos operativos                 | 73.6%       |
| Gastos administrativos            | 16.7%       |
| Ampliación y dotación de la Sede  | 4.8%        |
| Gastos de actividades productivas | 2.6%        |
| Otros gastos no operativos        | 2.4%        |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>100%</b> |

Fuente: Fundación. Elaboración propia.

## 1.4 LÓGICA ECONÓMICA

La Fundación contribuye al desarrollo social de Cali mitigando el trabajo infantil y para los aliados y patrocinadores es una alternativa para desarrollar su sentido altruista o más que eso, realizar la gestión social<sup>3</sup> con una Fundación que muestra resultados con programas sostenibles y no asistencialistas.

En cuanto al trabajo infantil, según lo referencia el periódico El País<sup>4</sup>, en el informe del observatorio social de la alcaldía de Santiago de Cali, a diciembre de 2011 según fuente del Dane, 42.000 infantes trabajan en Cali, de los cuales 1.900 son explotados (trabajo en la calle).

Por otra parte, teniendo en cuenta que las entidades públicas y privadas tienen la necesidad de realizar gestión social, y que personas por su sentido altruista desean realizar gestión social, permite que la Fundación pueda realizar su gestión. Así mismo, la Fundación mostrando sus resultados obtiene visibilidad y reconocimiento ante las entidades y padrinos que le proporcionan los ingresos para realizar la gestión.

---

<sup>3</sup> Martínez, Carlos (2000). "La responsabilidad social empresarial no puede basarse en prácticas asistencialistas, de carácter subjetivo y esporádico, fundadas en la idea de donación de empresarios,... Implica un programa sostenible de largo plazo coordinado institucionalmente bajo la perspectiva de una sociedad compleja capaz de conectarse a través de una red social y de promover incentivos, decisiones y acciones orientadas a disminuir los grandes desequilibrios sociales y ambientales."

<sup>4</sup> <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/trabajo-infantil-aumento-fin-ano-en-cali>

## 2 ANÁLISIS EXTERNO

Una vez realizado el análisis del negocio de la Fundación, se continúa con el análisis externo con el fin de identificar las oportunidades y amenazas para la Fundación Líderes Constructores de Paz en cuanto al programa social y los servicios de capacitación que ofrecen. Para realizar este análisis se tomó como base la metodología PESTAL incorporando en cada factor elementos relevantes del sector y del análisis de industria.

A continuación se señalan los factores externos que no controla la Fundación, que inciden o pueden incidir positiva o negativamente en lo que se hace:

### **Factor Político**

Con las instituciones gubernamentales como alcaldías, concejo, secretaria de educación, bienestar familiar, se pueden realizar proyectos educativos y sociales que requieran dichas instituciones, lo cual generarían ingresos y oportunidad de vincular nuevos niños al programa social. Sin embargo, no es una fuente de ingresos que la Fundación ha considerado tomar dado que, en el gobierno de Cali

se han dado casos de investigación por contratación indebida, siendo revisadas por la Contraloría y la Procuraduría<sup>56</sup>.

A nivel nacional se encuentran la ley 1098 de 2006 código de la infancia y la adolescencia nacional del ministerio de la protección social, el decreto 1021 de diciembre de 2011 donde se adopta la política pública de infancia, primera infancia, adolescencia y familia por la gobernación del valle. En Cali y en el Valle se ha trabajado en la adopción de una política de protección a la primera infancia, infancia y adolescencia denominada “Cali ciudad responsable y amiga con los niños, niñas y adolescentes”<sup>7</sup>. Sin embargo, según lo menciona el periódico El Tiempo el 19 julio de 2013<sup>8</sup> el informe de la Procuraduría en la sesión del concejo departamental de política social en la evaluación del informe de gestión territorial, establece que los indicadores de gestión de Cali y Valle son negativos. Esto implica que no se destinen con prioridad recursos para este tipo de proyectos y por lo tanto no se abran convocatorias o se realicen proyectos de corto plazo.

Por otra parte, en el sector privado hay aumento en la motivación para aplicar políticas de responsabilidad social corporativa lo que se convierte en una oportunidad para la Fundación de realizar gestión.

---

<sup>5</sup> <http://caliescribe.com/politica/2013/09/28/5080-ospina-presuntos-delitos-megaobras>

<sup>6</sup> <http://m.elespectador.com/noticias/nacional/articulo-412442-coletazos-del-mundial-sub-20>

<sup>7</sup> <http://www.concejodecali.gov.co/documentos.php?id=186>

<sup>8</sup> [http://www.eltiempo.com/colombia/cali/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-12939504.html](http://www.eltiempo.com/colombia/cali/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12939504.html)

Como se menciona en la página de Colombia incluyente<sup>9</sup>, Colombia es uno de los primeros países beneficiarios de la cooperación no reembolsable en América Latina, siendo esto una oportunidad para acceder a patrocinios internacionales de proyectos. Por otra parte, Colombia ya no hace parte de la lista de los países prioritarios de ayuda humanitaria orientados actualmente a países que han sufrido eventos tales como desastres naturales, lo que se convierte en una amenaza debido a que ya las donaciones que se hagan desde estos países no tendrían efecto fiscal para los donantes.

En cuanto al servicio de capacitación, se encuentra que los mecanismos de participación del estado para desarrollar propuestas de capacitación en los temas de experticia de la fundación están copados y apropiados por ONG con mayor capacidad de relación pública e historial de manejo de recursos financieros destinados al bienestar social y desarrollo comunitario, convirtiéndose en una amenaza para la Fundación. Por otra parte, se encuentra como oportunidad para desarrollar este servicio que la ley colombiana en educación promueve en el desarrollo del PEI ESCOLAR la inclusión de temas y capacitaciones extracurriculares que fortalezcan la convivencia y el desarrollo humano de los niños y adolescentes al igual que la escuela de padres.

---

<sup>9</sup> <http://www.colombiaincluyente.org/verart.php?id=12>

## **Factor Económico**

En el factor económico se encuentran oportunidades debido a que existen mecanismos para la obtención de recursos como lo son el Fundraising<sup>10</sup>, las convocatorias de cooperación internacional y los programas del gobierno para apoyar las víctimas del desplazamiento y madres cabezas de hogar. Así mismo, se presentan situaciones como la crisis económica de Europa<sup>11</sup> y la revaluación del peso que disminuyó la tasa de cambio, significando una amenaza por la disminución de ingresos para la Fundación.

## **Factor Social**

En el plan de desarrollo de Cali 2012-2015<sup>12</sup> se indica que “Los datos más recientes, de 2009, revelan que la pobreza es especialmente crítica en las comunas 13, 14, 15 y 21 del oriente y las comunas 18 y 20 de la zona de ladera.” (Ver gráfica 1).

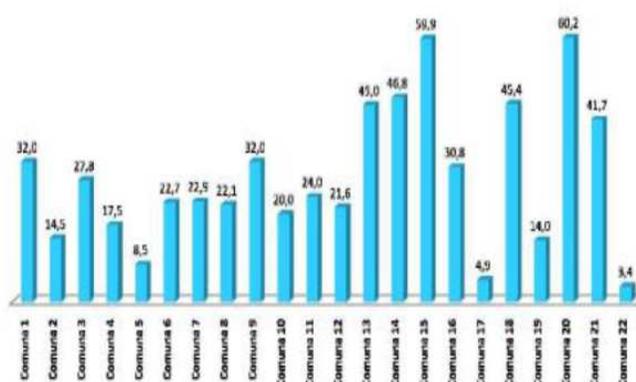
---

<sup>10</sup> Según Dr Palencia-Lefler (2001), fundraising se puede entender como captar fondos para una causa filantrópica y en su referencia al instituto NSFRE éste lo define como una práctica de búsqueda de donaciones y regalos para determinadas organizaciones.

<sup>11</sup> [http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/CMS-4668802](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/CMS-4668802) “Francia entrará en una severa recesión en el 2009, con una contracción de 0,5 por ciento de su PIB, según el FMI”

<sup>12</sup> <http://www.observatoriovalle.org.co/wp-content/uploads/2012/05/Plan-de-Desarrollo-de-Santiago-de-Cali-2012-20151.pdf>

## POBREZA/COMUNAS CALI



Fuente: Gran Encuesta Integrada de Hogares, 2009 - Procesada por la Fundación ECSIM de Medellín

Gráfica 1. Pobreza en comunas de Cali

También se menciona que “las preocupantes cifras globales de pobreza se traducen en estos territorios en carencias significativas en diversas dimensiones clave del desarrollo humano como la educación y la salud. En cuanto a la educación, la inasistencia escolar más alta se presenta en el Segmento Oriental y en el Segmento Ladera”. Esto muestra que aunque la educación pública es gratuita hasta la secundaria, hay sectores en Cali como el de Aguablanca donde los niños no acceden al servicio educativo.

De acuerdo al informe del Dagma<sup>13</sup> la mayoría de los barrios de la Comuna 13 correspondiente al distrito de Aguablanca se han ubicado en el estrato socio-económico bajo-bajo. En este sector se encuentran familias monoparentales,

<sup>13</sup> <http://www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna13.htm>. Resultados Línea de Base Trabajo Infantil

madres cabezas de familia, en su mayoría sin nivel educativo, dedicadas a oficios mal remunerados, lo que dificulta que las madres de la familia intervengan en el proceso de desarrollo del niño por falta de tiempo y recursos económicos y que los niños trabajen para suplir las necesidades. Lo anterior se confirma con las publicaciones e investigaciones del observatorio social<sup>14</sup> que de acuerdo al siguiente gráfico 2, afirman que quienes en su composición familiar poseen falencias, se encuentran en mayor vulnerabilidad al trabajo infantil.

Grafico 6. Distribución por convivencia en su hogar



Fuente: OS. Encuesta sobre trabajo infantil. Línea de base – Santiago de Cali .2010. Anexo Cuadro 4.

### Gráfico 2. Composición del hogar de niños en situación de trabajo infantil

Adicionalmente, la presencia de delincuencia en el sector influye en los niños que están realizando el proceso de cambio en la Fundación debido a que se pueden retirar o por otras circunstancias deban dejar la ciudad. Esto puede generar

<sup>14</sup> <http://www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=3104>

insatisfacción de los padrinos y se pierde oportunidad de finalizar el proceso de desarrollo con el niño.

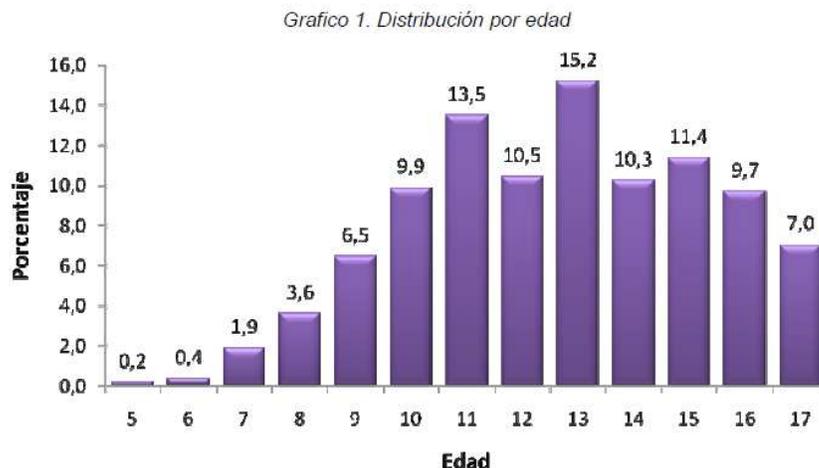
En el informe citado<sup>15</sup>, se menciona que “resulta preocupante que solo durante el año 2007 la población en trabajo infantil de Cali y su Área Metropolitana, sumaban 43.208 niños y niñas trabajadores, lo que corresponde al 8.3% de la población entre 5 y 17 años. Si a la cifra anterior se suman los 24.060 niños y niñas que trabajaban en oficios del hogar por más de 15 horas a la semana, tendremos 67.268 niños y niñas trabajadores a nivel local. Esto es importante, teniendo en cuenta que Cali tiene una población de aproximadamente 753.634 personas menores de 18 años para el año 2010, lo que corresponde al 33% del total de la población de la ciudad (2.244.536 hab.)”

Este estudio sobre el tema, coincide en afirmar que “la crisis económica, la pobreza, el desempleo, la falta de garantías de educación y los patrones culturales que enmarcan la institución familiar, son los agravantes directos del engrosamiento de los índices de trabajo infantil. Santiago de Cali es por lo tanto una zona propicia para que los niños y las niñas ingresen al mercado laboral, ya que un gran número no cuentan con alternativas positivas que les ayuden a construir un proyecto de vida posible, optando entonces, por alternativas que pueden parecer más llamativas e interesantes y que a la vez pueden constituirse

---

<sup>15</sup> <http://www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=3104>

en una solución a la difícil situación económica en la que viven. A continuación se muestra la distribución por edad de la población infantil en Cali.” (Ver gráfico 3).



Fuente: OS. Encuesta sobre trabajo infantil. Línea de base – Santiago de Cali .2010. Anexo Cuadro 1.

Gráfico 3. Distribución por edad de niños en situación de trabajo infantil

De otra parte, las fundaciones, según la experiencia del equipo fundador, se pueden ver afectadas negativamente cuando por casos publicitados en los medios de comunicación donde se estafa la gente con causas sociales inexistentes, debido a que esto genera prevención en los individuos para donar dinero. Como oportunidades se considera la existencia de organizaciones que agrupan ONG para unir esfuerzos en torno a distintas temáticas, así como la evolución tecnológica y de internet que facilitan la promoción y consecución de patrocinios, voluntariado y donaciones y la difusión y mercadeo de los servicios de capacitación, además, que las políticas de las organizaciones del sector privado, proyectan en la actualidad y hacia los próximos diez años invertir no solo en el entorno comunitario sino en el crecimiento de sus empleados y el fortalecimiento

de sus familias en el marco de la responsabilidad social empresarial demandando servicios de capacitación.

## **RIVALIDAD Y COMPETENCIA**

Para complementar el análisis externo, con el equipo fundador, se identificaron las organizaciones que ofrecen el mismo servicio y las que ofrecen servicios sustitutos tanto para el programa social como para las capacitaciones que ofrece la Fundación.

### **Para el servicio de Capacitación**

- Organizaciones que ofrecen lo mismo: Escuela de Vida, sentir la vida, Mandrágora Angelitos, Patricia Pereira, ISHKA Yoga. Se identifica como capacidades de la competencia: la experiencia, capacidad logística y de ventas. La rivalidad competitiva se considera alta tanto por el mercado en común y por la semejanza de recursos requeridos para el desarrollo de los programas.
- Sustitutos: psicólogos, programas de vacaciones recreativas, programas de ocupación de tiempo libre de niños y adolescentes. La rivalidad competitiva se considera alta por el mercado en común y baja en semejanza en recursos.

## Para el Programa social

- Organizaciones que ofrecen lo mismo: se escogen las siguientes fundaciones porque trabajan con población infantil vulnerable: Fundación para la Orientación Familiar FUNOF, Fundación para la Educación Preescolar FUNDAPRE, Asociación Cristiana de Jóvenes.

Por las reglas de cooperación internacional (Dirección nacional de planeación – ACCI) estas entidades se pueden presentar a convocatorias de proyectos de 20.000 dólares por su experiencia.

FUNOF: ejecutan proyectos, tienen renombre, profesionales tienen alta rotación, se fuga la experiencia y conocimiento.

Rivalidad competitiva: alto mercado común, media semejanza en recursos.

- Sustitutos: Hogar Juvenil Marcelino Bosconia (niños con medida de protección), Clubes juveniles del ICBF (ocupación del tiempo libre desde los 10 años), por la población en Cali

Samaritanos de la Calle

De acuerdo con lo anterior, se considera que en el mercado hay competidores fuertes que son una amenaza para la Fundación debido a que tienen mayor capacidad de gestión en manejo de presupuestos y posicionamiento en el medio, y se concluye que la rivalidad es alta debido a que compiten por recursos.

## **CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EXTERNO: MATRIZ EFE**

A continuación se presenta la matriz EFE (tabla 4), la cual se realizó teniendo en cuenta la información anterior del ambiente externo y el análisis de competencia. Con el equipo fundador, se listaron las oportunidades y amenazas identificadas a lo largo de este análisis, dándoles a cada una de ellas una ponderación y una clasificación respondiendo a la pregunta de ¿qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la Fundación a cada una de ellas? Donde 1 es deficiente y 4 es una respuesta superior. Finalmente, se obtiene la puntuación que es el producto de la ponderación y la clasificación de cada factor.

Tabla 4. Matriz EFE

| <b>Programa Social</b>   | <b>Ponderación</b> | <b>Clasificación</b> | <b>Puntuación</b> |
|--|--------------------|----------------------|-------------------|
| <b>Oportunidades</b>   |                    |                      |                   |
| Las entidades estatales tienen dentro de sus planes que desarrollar proyectos educativos y sociales  | 0.04               | 1                    | 0.04              |
| Mayor interés de la empresa privada a realizar acciones de responsabilidad social con la comunidad   | 0.10               | 1                    | 0.10              |
| Convocatorias de agencias de cooperación internacional o Embajadas para diversos tipos de proyectos  | 0.05               | 1                    | 0.05              |
| Existen mecanismos de captación de fondos a través de herramientas tecnológicas o redes sociales   | 0.10               | 1                    | 0.10              |
| Disposición a apoyar de extranjeros  | 0.08               | 3                    | 0.24              |
| Existen programas del gobierno para apoyar las víctimas del desplazamiento y madres cabezas de hogar                                       | 0.04               | 1                    | 0.04              |
| Existen asociaciones que reúnen ONG de distintos tipos   | 0.02               | 1                    | 0.02              |
| <b>Amenazas</b>  |                    |                      |                   |
| Indicios de falta de transparencia en el manejo de los recursos y en la asignación de las contrataciones de proyectos de recursos públicos | 0.04               | 1                    | 0.04              |
| Empresas privadas que crean Fundaciones para realizar la gestión social  | 0.05               | 1                    | 0.05              |
| Ocurrencia de desastres naturales que hace que la prioridad de ayudas se oriente a ellos   | 0.02               | 1                    | 0.02              |
| Situación de violencia del sector de Aguablanca  | 0.10               | 2                    | 0.20              |
| Crisis económicas de países desarrollados  | 0.10               | 1                    | 0.10              |
| Incremento en la cantidad de Fundaciones creadas para poder contratar en el momento  | 0.06               | 1                    | 0.06              |
| Fundaciones con más de 15 años de antigüedad   | 0.06               | 1                    | 0.06              |
| Malas experiencias de posibles donantes con otras fundaciones  | 0.08               | 1                    | 0.08              |
| Proyectos del estado orientados al asistencialismo   | 0.06               | 1                    | 0.06              |
|  | <b>1.00</b>        |                      | <b>1.26</b>       |

Fuente: Elaboración propia, Fundación

Dado que el total de la puntuación es menor que 2.5, se concluye que actualmente la Fundación no responde de manera eficaz ante las oportunidades y amenazas del entorno. Principalmente lo que más preocupa en términos externos es el poder captar los recursos disponibles y estar preparados antes las amenazas que ofrecen las crisis económicas de los países que aportan a la Fundación, en este caso, Francia.

### **3 ANÁLISIS INTERNO**

Para identificar fortalezas y debilidades de la Fundación, se tomaron como base dos metodologías, la cadena de valor y el análisis de recursos, capacidades y competencias.

### 3.1 CADENA DE VALOR

Con el equipo fundador, se estableció la siguiente cadena de valor (gráfico 4)

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <b>Actividades de Soporte</b>  |  |  |  |
| <b>Gestión administrativa:</b> Consecución de profesionales calificados para el programa. Voluntariado. Infraestructura. Estructura organizacional no formal. Logística.   |  |  |  |
| <b>Gestión de Recursos económicos:</b> Gestión de patrocinios. Participación en convocatorias. Gestión donaciones. Adoptar mecanismos de captación de recursos dentro del marco financiero actual. Gestión de proyectos productivos: conseguir material reciclaje, gestionar la venta de material reciclado, realizar productos con material reciclado, decoración de vestuario artístico. |  |  |  |
| <b>Gestión del conocimiento:</b> Sistematizar la experiencia de intervención. Banco de proyectos.  |  |  |  |
| <b>Actividades Primarias</b>   |  |  |  |
| <b>Diseño del programa:</b>  | <b>Gestión del programa social:</b>  | <b>Promoción y Fidelización:</b>   | <b>Gestión de Proyectos Educativos:</b>                          |
| Establecer la línea base.<br>Diseño y ajuste del programa.   | Acercamiento a los niños y niñas.<br>Vinculación y análisis de casos. Actividades formativas encaminadas a la restitución, enseñanza y apropiación de sus derechos, de autoestima, autocuidado y autoimagen.<br>Actividades de apoyo educativo, en salud y recreación.<br>Acompañamiento en el proceso de construcción del proyecto de vida positivo.<br>Empoderamiento de los niños.<br>Actividades formativas con madres y familia en general (vinculación de familias). | Consecución y fidelización de padrinos y donantes. Entrega de informes de gestión.<br>Coordinación de encuentros entre Padrinos y niños.<br>Gestión de donaciones: contactos, presentación del proyecto social, recepción de donaciones.<br>Visibilidad y legitimidad pública: la gente reconozca que la Fundación produce resultados.<br>Definir y desarrollar la Estrategia de mercadeo. | Diseño y Ejecución de Talleres.<br>Auxilios estudios superiores. |

Gráfico 4. Cadena de Valor

Fuente: Elaboración propia

Las actividades importantes relativas a la industria son las actividades de promoción, mercadeo, diseño y ejecución de programas y fidelización, debido a que de éstas dependen que la Fundación pueda:

- generar impacto en los niños que hacen parte de la Fundación y de los que reciben los servicios de capacitación.
- darse a conocer para posicionar su buen nombre, su buena gestión y atraer otros patrocinadores y voluntarios y no generar dependencia de un grupo exclusivo.
- lograr que los padrinos, voluntarios y quienes realizan donaciones generen mayor confianza y permanezcan realizando la gestión con la Fundación.

La Fundación está soportada por cuatro personas, de las cuales, dos están dedicadas al programa social y de capacitación, y los otros dos dedican tiempo parcial a la Fundación para realizar la gestión administrativa. Lo anterior se convierte en una debilidad debido a que la Fundación no tiene capacidad de gestión para realizar la consecución de recursos, divulgación, promoción, utilización de medios, mercadeo y promoción de voluntariado.

En cuanto al aspecto financiero, actualmente se encuentra en revisión el proceso contable de la Fundación y no se llevan indicadores financieros, adicionalmente, por la naturaleza de la entidad, los recursos que se reciben se deben utilizar para la destinación específica para la cual fueron enviados. Lo anterior se convierte en

una debilidad para la Fundación y se recomienda realizar y contar con un apoyo que tenga experiencia en análisis financiero de Fundaciones para aportar a la organización y análisis de la Fundación.

### **3.2 ANÁLISIS DE RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS**

Para la gestión de la Fundación, los recursos y capacidades claves de la Fundación son:

**RECURSOS:** Conocimiento en diseño de proyectos sociales, Experiencia en programas educativos de desarrollo personal, Instalaciones e infraestructura propias, Voluntarios en Francia y Cali, gestión logística y administrativa.

**CAPACIDADES:** Intervención y aporte a solución a problemáticas sociales hacia poblaciones vulnerables; diseño de procesos formativos novedosos; capacidad para manejo de proyectos sociales; consecución (fundraising) de recursos, generan confianza de la comunidad y los beneficiarios hacia la Fundación; poder conocer la cultura afro descendiente.

Una vez identificados los recursos y capacidades se realiza su análisis a través de la valoración de la importancia y la definición de si es una fortaleza o no que se muestra en la tabla 5. Las valoraciones se dan en una escala de 1 a 10 donde 1 es bajo y 10 es alto.

Tabla 5. Evaluación de recursos y capacidades

| <b>Recurso / Capacidad</b>   | <b>Importancia</b> | <b>Fortaleza</b> |
|--|--------------------|------------------|
| Profesionales con conocimiento en diseño de proyectos sociales               | 10                 | 7                |
| Profesionales con Experiencia en programas educativos de desarrollo personal | 10                 | 9                |
| Instalaciones e infraestructura propias                                      | 10                 | 9                |
| Promotores en otros países   | 10                 | 4                |
| Voluntarios  | 6                  | 2                |
| Gestión logística y administrativa   | 5                  | 4                |
| Intervención y aporte a la solución de las problemáticas sociales            | 10                 | 8                |
| Diseño de procesos formativos novedosos                                      | 10                 | 9                |
| Capacidad manejo de proyectos sociales                                       | 9                  | 3                |
| Consecución (fundraising) de recursos  | 10                 | 1                |
| Generan confianza de la comunidad y los beneficiarios hacia la Fundación     | 8                  | 8                |
| Conocimiento de la cultura afro descendiente                                 | 8                  | 9                |

Fuente: Elaboración propia, Fundación.

Graficando la información anterior, se identifican las fortalezas clave y superficiales, las debilidades clave y la zona de irrelevancia. (Ver gráfico 5).

|                           |    |   |  |
|---------------------------|----|---|--|
| <b>Fortaleza Relativa</b> | 10 | <b>Fortalezas superficiales</b><br><br>No se encontraron              | <b>Fortalezas clave</b><br>Profesionales con conocimiento en diseño de proyectos sociales<br>Profesionales con Experiencia en programas educativos de desarrollo personal<br>Instalaciones e infraestructura propias<br>Intervención y aporte a la solución de las problemáticas sociales<br>Diseño de procesos formativos novedosos<br>Generan confianza de la comunidad y los beneficiarios hacia la Fundación<br>Conocimiento de la cultura afro descendiente |
|                           | 5  | <b>Zona de irrelevancia</b><br><br>Gestión logística y administrativa | <b>Debilidades clave</b><br>Promotores en otros países<br>Voluntarios<br>Capacidad manejo de proyectos sociales<br>Consecución (fundraising) de recursos   |
|                           | 0  | 5   | 10   |

**Importancia**

Gráfico 5. Análisis de recursos y capacidades

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la anterior valoración de la tabla 4 y el gráfico 5, se identifica que los aspectos débiles son los relacionados con la consecución de recursos, gestión logística y administrativa, padrinos, voluntarios, dado que actualmente se depende solo de los padrinos que están en Francia, los voluntarios son pocos y no están activos y en cuanto a la consecución de recursos por participación en

convocatorias de cooperación internacional se han participado en convocatorias y no se han ganado. Lo anterior siendo importante para el desempeño y subsistencia de la Fundación es un aspecto crítico a trabajar.

Como fortaleza se identifica el conocimiento y experiencia en la problemática, cultura y gestión social, esto dado que los fundadores son los que tienen este conocimiento y participan activa y permanentemente de la gestión de la fundación. Esto permite dar continuidad a los proyectos, conocer las necesidades y entenderlas haciendo que los niños se sientan acogidos en la fundación y generen disposición para comprometerse con lo que la fundación les exige dando como resultado un proceso efectivo.

### **3.3 MATRIZ EFI**

A continuación se presenta la matriz EFI que sintetiza las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis interno de la Fundación (ver tabla 6). La clasificación corresponde 3 para una fortaleza menor y 4 para una fortaleza mayor, 1 para una debilidad mayor y 2 para una debilidad menor.

Tabla 6. Matriz EFI

| <b>Programa Social</b>  | <b>Ponderación</b> | <b>Clasificación</b> | <b>Puntuación</b> |
|---|--------------------|----------------------|-------------------|
| <b>Fortalezas</b>   |                    |                      |                   |
| Aumento de donaciones locales en especie (se duplicó en el último año)    | 0.03               | 3                    | 0.09              |
| Habilidad y capacidad de diseño de proyectos sociales                     | 0.10               | 4                    | 0.40              |
| Capacidad instalada para atender hasta 120 niños por ciclo y sus familias | 0.07               | 4                    | 0.28              |
| Conocimiento de la cultura y problemática afro descendiente               | 0.05               | 4                    | 0.20              |
| Conocimiento y experiencia en procesos de desarrollo humano               | 0.10               | 4                    | 0.40              |
| Desarrollo de vínculos con los niños y las familias                       | 0.05               | 3                    | 0.15              |
| Baja tasa de deserción (8% al 10% en un año)                              | 0.06               | 3                    | 0.18              |
| <b>Debilidades</b>  |                    |                      |                   |
| Consecución de profesionales comprometidos                                | 0.03               | 2                    | 0.06              |
| Voluntariado  | 0.06               | 1                    | 0.06              |
| Patrocinio concentrado en Francia   | 0.06               | 1                    | 0.06              |
| No se realiza gestión del conocimiento                                    | 0.05               | 2                    | 0.10              |
| Actividades de promoción y mercadeo                                       | 0.08               | 1                    | 0.08              |
| Visibilidad y legitimidad pública   | 0.06               | 1                    | 0.06              |
| Generación y captación de dinero  | 0.09               | 1                    | 0.09              |
| No existen alianzas con otras partes interesadas                          | 0.06               | 1                    | 0.06              |
| Estructura organizacional no formal                                       | 0.05               | 2                    | 0.10              |
|   | <b>1.00</b>        |                      | <b>2.37</b>       |

Fuente: Elaboración propia, Fundación.

Dada la puntuación de 2.37, la Fundación se acerca al promedio de 2.5. Esto significa que las fortalezas principales son el conocimiento en desarrollo humano y la habilidad del diseño de programas sociales y que las debilidades más críticas están en los recursos económicos y humanos.

#### **4 CONCLUSIONES: MATRIZ DOFA AMPLIADA**

Teniendo la identificación de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la Fundación se pueden identificar de manera preliminar estrategias, tácticas o acciones que puede emprender (ver tabla 7 y 8).

Tabla 7. Estrategias FO y DO

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>Estrategias</b></p> <p><b>Tácticas</b></p> <p><b>Acciones</b></p>  | <p><b>Fortalezas</b></p> <p>1 Aumento de donaciones locales en especie (se duplicó en el último año)</p> <p>2 Habilidad y capacidad de diseño de proyectos sociales</p> <p>3 Capacidad instalada para atender hasta 120 niños por ciclo y sus familias</p> <p>4 Conocimiento de la cultura y problemática afrodescendiente</p> <p>5 Conocimiento y experiencia en procesos de desarrollo humano</p> <p>6 Desarrollo de vinculos con los niños y las familias</p> <p>7 Baja tasa de deserción (8% al 10% en un año)</p> | <p><b>Debilidades</b></p> <p>1 Consecución de profesionales comprometidos</p> <p>2 Voluntariado</p> <p>3 Patrocinio concentrado en Francia</p> <p>4 No se realiza gestión del conocimiento</p> <p>5 Actividades de promoción y mercadeo</p> <p>6 Visibilidad y legitimidad pública</p> <p>7 Generación y captación de dinero</p> <p>8 No existen alianzas con otras partes interesadas</p> <p>9 Estructura organizacional no formal</p>                   |
| <p><b>Oportunidad</b></p> <p>1 Las entidades estatales tienen dentro de sus planes que desarrollar proyectos educativos y sociales</p> <p>2 Mayor interés de la empresa privada a realizar acciones de responsabilidad social con la comunidad</p> <p>3 Convocatorias de agencias de cooperación internacional o Embajadas para diversos tipos de proyectos</p> <p>4 Existen mecanismos de captación de fondos a través de herramientas tecnológicas o redes sociales</p> <p>5 Disposición a apoyar de extranjeros</p> <p>6 Existen programas del gobierno para apoyar las víctimas del desplazamiento y madres cabezas de hogar</p> <p>7 Existen asociaciones que reúnen ONG de distintos tipos</p> | <p><b>Estrategias FO (ofensivas-de crecimiento)</b></p> <p>F(2,3,7) O(1,3,6) nuevos proyectos sociales</p> <p>F(1,4,5,6) O(2,4,5) captación de recursos privados</p> <p>F(2,5,6) O(2) ofrecer asesoría en programas de responsabilidad social y proyectos sociales privados</p>  | <p><b>Estrategias DO (adaptativas-replanteamientos)</b></p> <p>D(1,4) O(7) acceso a hojas de vida para buscar profesionales comprometidos y con experiencia</p> <p>D(2) O(2) voluntariado empresarial y de instituciones educativas</p> <p>D(3,7) O(5) patrocinios en otros países</p> <p>D(5,6,7) O(4) promoción y mercadeo para captación de fondos y venta de servicios</p> <p>D(2,4,5,8,9) O(7) inscripción en ONG's que manejan bancos de tiempo</p> |

Fuente: Elaboración propia, Fundación.

Tabla 8. Estrategias FA y DA

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>Estrategias</b></p> <p><b>Tácticas</b></p> <p><b>Acciones</b></p>   | <p><b>Fortalezas</b></p> <p>1 Aumento de donaciones locales en especie (se duplicó en el último año)</p> <p>2 Habilidad y capacidad de diseño de proyectos sociales</p> <p>3 Capacidad instalada para atender hasta 120 niños por ciclo y sus familias</p> <p>4 Conocimiento de la cultura y problemática afrodescendiente</p> <p>5 Conocimiento y experiencia en procesos de desarrollo humano</p> <p>6 Desarrollo de vínculos con los niños y las familias</p> <p>7 Baja tasa de deserción (8% al 10% en un año)</p> | <p><b>Debilidades</b></p> <p>1 Consecución de profesionales comprometidos</p> <p>2 Voluntariado</p> <p>3 Patrocinio concentrado en Francia</p> <p>4 No se realiza gestión del conocimiento</p> <p>5 Actividades de promoción y mercadeo</p> <p>6 Visibilidad y legitimidad pública</p> <p>7 Generación y captación de dinero</p> <p>8 No existen alianzas con otras partes interesadas</p> <p>9 Estructura organizacional no formal</p> |
| <p><b>Amenazas</b></p> <p>1 Indicios de falta de transparencia en el manejo de los recursos y en la asignación de las contrataciones de proyectos de recursos públicos</p> <p>2 Empresas privadas que crean Fundaciones para realizar la gestión social</p> <p>3 Ocurrencia de desastres naturales que hace que la prioridad de ayudas se oriente a ellos</p> <p>4 Situación de violencia del sector de Aguablanca</p> <p>5 Crisis económicas de países desarrollados</p> <p>6 Incremento en la cantidad de Fundaciones creadas para poder contratar en el momento</p> <p>7 Fundaciones con mas de 15 años de antigüedad</p> <p>8 Malas experiencias de posibles donantes con otras fundaciones</p> <p>9 Proyectos del estado orientados al asistencialismo</p> | <p><b>Estrategias FA (reactivas)</b></p> <p>F(2,5,6) A(2) ofrecer asesoría en programas de responsabilidad social y proyectos sociales privados</p> <p>F(3,4,6,7) A(4) creación de vínculo y sentido de pertenencia a la fundación</p> <p>F(1,2) A(5,6) participación en convocatorias de cooperación internacional</p> <p>F(3,4,5,6,7) A(6,7) publicación y promoción de resultados y visibilización de la fundación y el programa social</p> <p>F(6,7) A(8) campaña de promoción y divulgación de resultados</p>     | <p><b>Estrategias DA (defensivas-prepararse para enfrentar amenazas)</b></p> <p>D(2) A(2) programa de voluntariado enfocado a distintos públicos objetivo</p> <p>D(3) A(5) expandir plan de apadrinamiento a países que no son de la UE</p> <p>D(8) A(6,7) establecimiento de alianzas o convenios con otras instituciones para apoyo mutuo</p>   |

Fuente: Elaboración propia, Fundación.

Del análisis realizado se puede observar que existen amenazas latentes y amenazas reales hacia las cuales no se puede realizar ninguna estrategia, excepto estar prevenidos y blindados con los principios y valores que rigen la institución.

Se hace evidente la importancia del establecimiento o construcción de redes de cooperación entre instituciones que puedan ser aliados para unir esfuerzos encaminados a alcanzar objetivos comunes y generen un mayor impacto en la sociedad.

La Fundación se encuentra en un momento apropiado para darse a conocer y divulgar los resultados obtenidos y el modelo aplicado, el cual se puede replicar y difundir a otras localidades. Los principales esfuerzos deben encaminarse al crecimiento y expansión, que, junto a la visibilización generan un círculo virtuoso que terminará redundando en crecimiento económico.

El análisis realizado permite continuar el proceso de planeación estratégica de la Fundación. A continuación se presentan la misión, visión, valores, objetivos y cuadro de mando de la Fundación.

## **5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNDACIÓN LÍDERES CONSTRUCTORES DE PAZ**

Como parte del proceso de la formulación estratégica, con el equipo fundador se realizó la reflexión para establecer la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

### **5.1 MISIÓN**

Transformamos vidas de niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad<sup>16</sup> social, a través de procesos de desarrollo humano y acompañamiento, promoviendo la apropiación de sus derechos y el empoderamiento de sus proyectos de vida.

### **5.2 VISIÓN**

En el 2017, la Fundación Líderes Constructores de Paz es reconocida en Cali como una ONG especializada en procesos de desarrollo humano con sentido social, a través de un modelo efectivo y sostenible de educación holística que genera bienestar y cambios en niños, niñas, adolescentes y sus entornos.

---

<sup>16</sup> Según lo expuesto en <http://www.ifrc.org/es/introduccion/disaster-management/sobre-desastres/que-es-un-desastre/que-es-la-vulnerabilidad/>. La vulnerabilidad puede definirse como la capacidad disminuida de una persona o un grupo de personas para anticiparse, hacer frente y resistir a los efectos de un peligro natural o causado por la actividad humana, y para recuperarse de los mismos. Es un concepto relativo y dinámico. La vulnerabilidad casi siempre se asocia con la pobreza, pero también son vulnerables las personas que viven en aislamiento, inseguridad e indefensión ante riesgos, traumas o presiones.

### 5.3 VALORES

**Vocación de servicio.** Actitud permanente para colaborar, ayudar y servir a los demás con amor e incondicionalidad por lo que se hace. Buscamos que las personas que se acercan a nosotros para apadrinar, hacer voluntariado o desempeñar un empleo, lo hagan por vocación.

**Honestidad.** Cualidad humana por la que la persona elige actuar siempre con base en la verdad. Buscamos transmitir y dar ejemplo de honestidad como un valor importante para la vida.

**Transparencia.** Es una herramienta de gestión y control como producto de la toma de decisiones donde los interesados tienen derecho a saber a cerca de los procesos y reutilizar ese saber para sus propios fines. Nos mostramos como una entidad transparente en la gestión de los recursos y la ejecución de nuestros programas.

**Equidad.** Cualidad que mueve a darle a cada quien lo que le merece y corresponde, incluida ella misma. Buscamos mantener la justicia y la equidad ante los diferentes públicos de interés.

**Liderazgo personal.** Promoviendo el empoderamiento personal y la búsqueda constante del dominio integral de su ser, conectado con su ser interior.

**Responsabilidad.** Habilidad para responder o cumplir los compromisos y capacidad de asumir las consecuencias de los propios actos. Somos una organización que promueve y enseña a ser responsables y comprometidos ante la vida, ante sí mismos y ante los demás.

**Fe.** Creer en la existencia de una conciencia o un poder universal que es el todo y concede poder a cada ser humano para crear su propia vida.

**Reciprocidad.** Correspondencia mutua entre una persona y otra, hoy por ti, mañana por mí. Promovemos la solidaridad y la capacidad de retribuir en equilibrio entre los miembros de la fundación y sus públicos de interés.

**Respeto.** Valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. Establecer relaciones basadas en el respeto, aprendemos a apreciar y aceptar y valorar las cualidades y los derechos del otro, así como la diversidad de género, edad, raza o credo.

## 5.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Ampliar la cobertura de usuarios de la Fundación.
2. Consolidar el plan de apadrinamiento.
3. Establecer alianzas estratégicas<sup>17</sup>, intersectoriales, o interinstitucionales y vínculos con redes de organizaciones sociales.
4. Incrementar ingresos a través de donaciones, patrocinios, apadrinamiento, programas sociales educativos y de otras fuentes de financiación.
5. Diseñar nuevos programas sociales y educativos y fortalecer los programas actuales de la Fundación.
6. Fortalecer el posicionamiento y visibilidad de la Fundación en Cali.
7. Aumentar la eficiencia a través de la documentación de procesos.
8. Incorporar y cualificar talento para mejorar la capacidad de gestión de la Fundación.
9. Sistematizar el modelo de intervención de la Fundación y la experiencia con los programas ejecutados.

A continuación se describen los objetivos estratégicos y se clasifican en las perspectivas propuestas bajo la metodología de Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (2000).

---

<sup>17</sup> “Una relación duradera, de mutuo beneficio y bien definida, acordada entre dos o más organizaciones, para alcanzar las metas comunes definidas en conjunto” (Steckel y Boyson, 2004).

## 5.5 MAPA ESTRATÉGICO BSC

Para establecer el mapa estratégico (ver gráfico 6) y el cuadro de mando integral de la Fundación, se toma como base la estructura para organizaciones no lucrativas definida por Norton y Kaplan en su libro *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia* (2001), donde la perspectiva de clientes toma el primer lugar comprendiendo a los usuarios, aliados, patrocinadores y clientes, colocando en la cabeza el propósito de la Fundación.

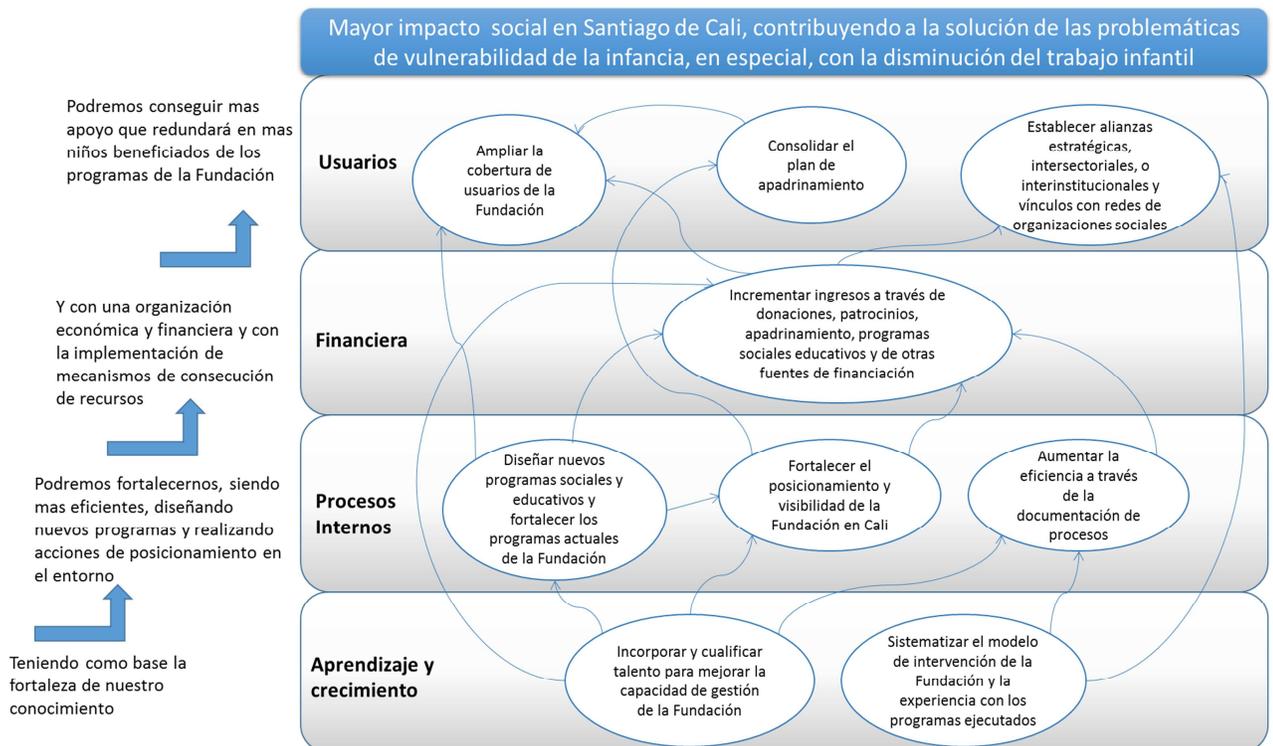


Gráfico 6. Mapa Estratégico BSC de la Fundación Líderes Constructores de Paz

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos planteados son a largo plazo, sin embargo, para dar foco a la gestión debe iniciar con:

1. Incorporar talento para mejorar la capacidad de gestión de la Fundación
2. Incrementar ingresos a través de donaciones, patrocinios, apadrinamiento, y de otras fuentes vía web
3. Realizar acciones de mercadeo

A continuación se señalan la agrupación por perspectiva de los objetivos estratégicos, así como las acciones estratégicas orientadas a la ejecución del Plan.

### **Perspectiva Cliente**

1. Ampliar la cobertura de usuarios de la Fundación.

Conociendo las problemáticas de la población infantil en la ciudad de Cali, se hace necesaria la ampliación de la cobertura en cantidad de usuarios, tanto directos como indirectos, y ampliación en los servicios ofrecidos a los mismos.

2. Consolidar el plan de apadrinamiento.

El plan de apadrinamiento permite a la fundación, además de captar recursos, facilitar a los usuarios el establecimiento de relaciones o vínculos emocionales con personas distintas a las de su entorno más cercano, lo cual estimula en

ellos el deseo de progreso y de cambio, además que apoya el fortalecimiento de su autoestima.

El plan de apadrinamiento actual se encuentra concentrado en Francia, se requiere ampliarlo en Colombia y otros países.

3. Establecer alianzas estratégicas, intersectoriales, o interinstitucionales y vínculos con redes de organizaciones sociales.

Se planea crear y poner en marcha alianzas estratégicas con empresas del sector privado, del sector educativo y del tercer sector, que permitan ampliar la oferta de servicios a nuestros usuarios y a la vez fortalecer la red de contactos a través de diferentes medios, tanto reales como virtuales, que faciliten la divulgación de las actividades de la fundación y el acceso a distintos tipos de públicos alrededor del mundo.

Se consideran alianzas intersectoriales aquellas que se realizan con organizaciones que realizan actividades no afines pero involucran la misma población; por otro lado, las alianzas interinstitucionales se realizan con organizaciones del mismo tipo pero con poblaciones diferentes.

### **Perspectiva Financiera**

4. Incrementar ingresos a través de donaciones, patrocinios, apadrinamiento, programas sociales educativos y de otras fuentes de financiación

- Se requiere establecer mecanismos de planeación y control presupuestal que permitan hacer una gestión óptima de los recursos financieros.
- Se requiere definir e implantar estrategias como fundraising para la captación de recursos económicos de otras fuentes.
- Con el propósito de encaminarse al logro de la autosostenibilidad y atenuar con el tiempo el impacto de una eventual pérdida de donaciones, es necesario que la fundación emprenda al menos una iniciativa productiva que permita generar recursos económicos para el funcionamiento de la misma.

### **Perspectiva de Procesos Internos**

5. Diseñar nuevos programas sociales y educativos y fortalecer los programas actuales de la Fundación.

Construir un banco de proyectos sociales y educativos relacionados con problemáticas a infancia y adolescencia, que permita a la fundación aprovechar las oportunidades de cooperación internacional y de promoción del fortalecimiento personal en la población escolar de Cali.

6. Fortalecer el posicionamiento y visibilidad de la Fundación en Cali.

Diseñar y ejecutar un plan de mercadeo para dar a conocer la fundación, sus programas y sus servicios a la comunidad de la ciudad de Cali.

7. Aumentar la eficiencia a través de la documentación de procesos.

Se requiere normalizar los procesos de la fundación de manera que se optimice la ejecución de las actividades, la utilización de recursos y se dé un orden al funcionamiento de la misma.

### **Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento**

8. Incorporar y cualificar talento para mejorar la capacidad de gestión de la Fundación.

- Se requiere definir la estructura organizacional y dimensionar los recursos requeridos para la obtención de los resultados esperados en el plan estratégico.
- Se requiere definir cuáles serán los mecanismos a utilizar para la vinculación de nuevo personal apropiado para la ejecución de los programas y cumplimiento de los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta diferentes tipos de vinculación: voluntariado, prestación de servicios, practicantes, etc.
- Se debe definir las estrategias necesarias para la gestión de un plan de voluntariado y para la retención de voluntarios.

9. Sistematizar el modelo de intervención de la Fundación y la experiencia con los programas ejecutados.

- Se debe consolidar una línea de base social de beneficiarios que apunte a determinar el estado actual de los procesos y logros en la transformación del proyecto de vida.

- Se debe construir una base de datos de conocimiento que recopile las experiencias de los procesos pedagógicos y actividades de animación sociocultural realizadas hasta el momento en el marco de los proyectos y programas ejecutados en los primeros 7 años de la fundación. Esta información sirve de base para la elaboración de las fichas del modelo de intervención aplicado y su posterior replicación en diferentes contextos. El objetivo de un proceso de sistematización<sup>18</sup> es facilitar que los actores de los procesos de desarrollo se involucren en procesos de aprendizaje y de generación de nuevos conocimientos o ideas de proyectos e iniciativas de políticas/estrategias a partir de las experiencias documentadas, datos e informaciones anteriormente dispersos.

---

<sup>18</sup> <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/009/ah474s/ah474s00.pdf>

## 5.6 CUADRO DE MANDO

A continuación se establecen las acciones, indicadores, metas y fechas para cada uno de los objetivos por cada una de las perspectivas.

Tabla 9. Cuadro de Mando

| Perspectiva Cliente   |   |  |                 |                |               |  |  |
|---|---|--|-----------------|----------------|---------------|--|--|
| 1 Ampliar la cobertura de usuarios de la Fundación  |   |  |                 |                |               |  |  |
| Acciones  | Indicador   | Metas  | Costo           | Responsable    | Inicio        | Fin  | Iniciativas  |
| Revisión y dimensionamiento de las capacidades actuales                                   | Definición del programa de cobertura y atención de la Fundación | 100%   | 1 SMMLV         | Equipo técnico | Enero de 2014 | Marzo de 2014  | Apoyo con voluntariado   |
| Definición de cupos disponibles y nuevas capacidades requeridas para ampliar la cobertura |   |  |                 |                |               |  |  |
| Vinculación de nuevos usuarios al programa social existente                               | % usuarios nuevos   | Incrementar en el 100% los usuarios actuales | 13 Millones mes |                | Abril de 2014 | Abril de 2016  | Apoyo con beneficiarios ya vinculados y con instituciones educativas |
| Ejecución de nuevos proyectos educativos y sociales                                       | Proyectos realizados  | 5 en el primer año<br>10 en el segundo año   |                 | Junio de 2014  | Junio de 2016 | Revisión de proyectos presentados en convocatorias<br>Proyectos para instituciones educativas o empresas |  |

2 Consolidar el plan de apadrinamiento

| Acciones   | Indicador   | Metas | Costo   | Responsable            | Inicio          | Fin               | Iniciativas      |
|--|---|-------|---|------------------------|-----------------|-------------------|------------------|
| Definir e implementar estrategias de recaudo   | Estrategia de recaudo implementada                                    | 100%  | \$500.000 apertura del servicio.<br>\$500.000 Costo por 100 transacciones | Equipo administrativo  | Enero de 2014   | Marzo de 2014     | Recaudo en línea |
| Preparación de procedimiento de vinculación y gestión de apadrinamiento                | Criterios y procedimientos de apadrinamiento realizados               | 100%  | 0   | Equipo de la fundación | Marzo de 2014   | Junio de 2014     |                  |
| Preparación de hojas de vida de niños apadrinables                                     | Hojas de vida actualizadas y analizadas                               | 100%  | 0   | Equipo técnico         | Marzo de 2014   | Junio de 2014     |                  |
| Investigar medios y realizar difusión del plan de apadrinamiento local e internacional | Avance en el plan de difusión de apadrinamiento local e internacional | 100%  | 1 SMMLV   | Equipo de la fundación | Febrero de 2014 | Diciembre de 2016 |                  |
| Vinculación de nuevos padrinos y gestión del proceso de apadrinamiento                 | % de incremento de padrinos vinculados de manera permanente           | 100%  |   |                        |                 |                   |                  |

**3 Establecer alianzas estratégicas, intersectoriales o interinstitucionales y vínculos con redes de organizaciones sociales**

| Acciones   | Indicador   | Metas   | Costo                   | Responsable           | Inicio        | Fin         | Iniciativas                                       |
|--|---|---|-------------------------|-----------------------|---------------|-------------|---|
| Investigar o asesorarse sobre alianzas                         | Criterios definidos y posibles socios para alianzas identificados           | 100%  | 10% de los gastos fijos | Equipo Administrativo | Julio de 2014 | Dic de 2014 | Asesoría jurídica por parte de la Junta Directiva |
| Realizar diagnóstico interno y preparar propuestas de alianzas |   |   |                         |                       |               |             |   |
| Identificar posibles socios para la realización de alianzas    |   |   |                         |                       |               |             |   |
| Firmar convenios y ejecutar alianzas                           | Número de alianzas establecidas y formalizadas.                             | Establecer mínimo 1 nueva alianza estratégica por año                                       |                         |                       | Enero de 2015 | Dic de 2016 |   |
|  | Número de redes de organizaciones sociales a las que pertenece la fundación | Vincularse cada año al menos a 2 redes de organizaciones sociales locales o internacionales |                         |                       |               |             |   |

**4 Incrementar ingresos a través de donaciones, patrocinios, apadrinamiento, programas sociales educativos y de otras fuentes de financiación**

| Acciones  | Indicador   | Metas                           | Costo               | Responsable            | Inicio        | Fin                | Iniciativas   |
|---|---|---------------------------------|---------------------|------------------------|---------------|--------------------|---|
| Establecer e implementar mecanismos de planeación, gestión y control presupuestal | Presupuesto y mecanismos de seguimiento definidos                                       | 100%                            |                     | Equipo Administrativo  | Enero de 2014 | Junio de 2014      | Apoyo contador y revisor fiscal: manejo de caja menor, presupuestar |
| Incremento ingresos por apadrinamiento y programas sociales y educativos          | Incremento del ingreso por apadrinamiento y programas sociales educativos               | 100%                            |                     |                        | Enero de 2014 | Junio de 2014      |   |
| Evaluar mecanismos de consecución de donaciones y recursos                        | Mecanismo de consecución de donaciones o patrocinios implementado                       | 100%                            | Comisión Fundraiser |                        | Marzo de 2014 | Diciembre de 2014  | Vinculación de fundraiser   |
| Implementación de estrategias de fundraising                                      |   |                                 |                     |                        | Julio de 2014 | Diciembre de 2016  |   |
| Incrementar donaciones o patrocinios  | Participación en el presupuesto de ingresos de las donaciones o patrocinios en Colombia | 15% del presupuesto de ingresos |                     |                        |               |                    |   |
| Elaborar plan de negocio productivo   | Plan de negocio elaborado   | 100%                            |                     | Equipo de la fundación | Enero de 2015 | Junio de 2015      | Apoyo para proyectos con Practicantes o Trabajos de Grado           |
| Puesta en marcha del negocio productivo   | Participación en el presupuesto de costos de los ingresos por negocio productivo        | 16%                             |                     |                        | Julio de 2014 | septiembre de 2014 |   |

**Perspectiva de Procesos Internos**

**5 Diseñar nuevos programas sociales y educativos y fortalecer los programas actuales de la Fundación**

| Acciones  | Indicador  | Metas  | Costo                   | Responsable            | Inicio        | Fin             | Iniciativas |
|---|--|--|-------------------------|------------------------|---------------|-----------------|-------------|
| Definición de los servicios que se pueden ofrecer                                   | Definición del portafolio de servicios y banco de proyectos    | Consolidar un banco de proyectos y un portafolio de servicios                          | 10% de los gastos fijos | Equipo de la fundación | Enero de 2014 | Febrero de 2014 |             |
| Definir principales fuentes de cooperación internacional con las cuales participar  |  |  |                         |                        |               |                 |             |
| Definición de temas de cooperación afines en los cuales se puede participar         |  |  |                         |                        |               |                 |             |
| Elaboración de portafolio de servicios y banco de proyectos sociales                |  |  |                         |                        |               |                 |             |
| Definición de estrategia de búsqueda de convocatorias y participación en las mismas | Definición las estrategias para participación en convocatorias | Obtener un procedimiento diseñado y probado para búsqueda y aplicación a convocatorias |                         | Equipo de la fundación | marzo de 2014 | Junio de 2014   |             |

**6 Fortalecer el posicionamiento y visibilidad de la Fundación en Cali**

| Acciones   | Indicador                       | Metas | Costo                     | Responsable            | Inicio        | Fin               | Iniciativas  |
|--|---------------------------------|-------|---------------------------|------------------------|---------------|-------------------|--|
| Realizar diagnóstico de visibilidad                                      | Diagnostico realizado           | 100%  | 10% de los gastos fijos   | Equipo de la fundación | enero de 2014 | diciembre de 2015 | Utilización de estrategias de marketing por internet y eventos |
| Definir estrategias de posicionamiento                                   | Estrategias definidas           | 100%  |                           |                        |               |                   |  |
| Definir medios para publicar y socializar la información de la fundación | Medios definidos                | 100%  |                           |                        |               |                   |  |
| Implementar estrategias definidas  | % Avance plan de implementación | 100%  |                           |                        |               |                   |  |
| Evaluar impacto de las estrategias y establecer plan de mejoramiento     | Línea base definida             | 100%  | Presupuesto plan mercadeo |                        |               |                   |  |

**7 Aumentar la eficiencia a través de la documentación de procesos**

| Acciones                                       | Indicador  | Metas | Costo                   | Responsable                           | Inicio        | Fin                | Iniciativas   |
|--|--|-------|-------------------------|---------------------------------------|---------------|--------------------|---|
| Levantamiento del inventario de procesos       | Procesos identificados y documentados                | 100%  | 10% de los gastos fijos | Responsable de gestión administrativa | Marzo de 2014 | Septiembre de 2014 | Apoyo para proyectos con Practicantes o Trabajos de Grado o Voluntarios |
| Definir tipo de documentación requerida        |  |       |                         |                                       |               |                    |   |
| Documentar                                     | Nivel de conocimiento y aplicación de procedimientos | 75%   |                         |                                       |               |                    |   |
| Establecer mecanismos de seguimiento y control |  |       |                         |                                       |               |                    |   |
| Divulgar                                       |  |       |                         |                                       |               |                    |   |

**Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento**

**8 Incorporar y cualificar talento para mejorar la capacidad de gestión de la Fundación**

| Acciones   | Indicador   | Metas  | Costo                   | Responsable                           | Inicio        | Fin               | Iniciativas              |
|--|---|--|-------------------------|---------------------------------------|---------------|-------------------|--------------------------|
| Definir la estructura organizacional y los recursos requeridos | Cumplimiento de hitos   | Estructura y recursos definidos  | 10% de los gastos fijos | Responsable de gestión administrativa | Enero de 2014 | Diciembre de 2015 |                          |
| Definir mecanismos para la vinculación del talento humano      | Cumplimiento de hitos   | Mecanismos de vinculación definidos  |                         |                                       | Enero de 2014 | Diciembre de 2015 |                          |
| Vincular y entrenar  | Cantidad de personal vinculado / Cantidad de personal requerido | 100%   |                         |                                       | Junio de 2014 | Diciembre de 2016 | Banco de tiempo          |
| Definir y gestionar el programa de voluntariado                | Cumplimiento de hitos   | Plan definido<br>Cubrir el 50% de las necesidades de recursos con voluntariado |                         |                                       | Junio de 2014 | Diciembre de 2016 | Retención de voluntarios |
| Valoración de resultados del talento humano                    | Cumplimiento de objetivos del plan de trabajo                   | >=80%  |                         |                                       | Junio de 2015 | Diciembre de 2016 |                          |

9 **Sistematizar el modelo de intervención de la Fundación y la experiencia con los programas ejecutados.**

| Acciones  | Indicador                  | Metas | Costo                   | Responsable    | Inicio        | Fin               | Iniciativas   |
|---|----------------------------|-------|-------------------------|----------------|---------------|-------------------|---|
| Evaluar y adquirir herramientas para la sistematización                                       | Herramienta definida       | 100%  | 10% de los gastos fijos | Equipo técnico | Junio de 2014 | Diciembre de 2015 | Apoyarse con estudiantes en práctica de carreras de ciencias sociales |
| Definir metodología para la sistematización   | Metodología definida       | 100%  |                         |                |               |                   |   |
| Documentar Antecedentes, Modelo de Intervención, Programas y experiencias exitosas repetibles | Avance de la documentación | 100%  |                         |                |               |                   |   |
| Identificar lecciones aprendidas y recomendaciones de nuevas implementaciones                 | Conclusiones elaboradas    | 100%  |                         |                |               |                   |   |
| Publicar y socializar   | Publicación emitida        | 100%  |                         |                |               |                   |   |

Fuente: Elaboración propia, Fundación

## 6 CONCLUSIONES

El uso de la planeación estratégica a nivel empresarial es ampliamente conocido y aplicado. Son muchos los beneficios que una compañía obtiene al permitirse el tiempo de observarse, conocerse y analizarse para proyectar su camino hacia el futuro. Plantearse metas y objetivos de largo plazo es una actividad natural en las organizaciones de hoy, sin embargo, en la ONGs el tema de la planeación estratégica sigue siendo un mundo desconocido y, a veces, visto como algo inalcanzable o imposible de lograr.

Los emprendimientos sociales no son vistos como empresas que deben generar ganancias sino más bien como entidades de beneficencia o asistencia que deben enfocarse en cumplir con su aporte social sin importar si existen pérdidas, aun arriesgando su propia existencia. Se realizan planes desde el punto de vista operativo, con plazos muy cortos y limitados por un presupuesto con destinación muy específica, que no permite tener una visión más allá de lo táctico.

A través de este proceso de planeación en la fundación Líderes Constructores de Paz se está dando un paso importante en la disminución de la brecha entre lo social y lo empresarial, logrando realizar una mirada más objetiva, con una visión más estratégica que permita proyectarse hacia el futuro, plantearse objetivos

concretos a mediano y largo plazo en todos los aspectos que constituyen una organización.

Las ONGs de hoy están llamadas no solo a transformar el entorno en el que actúan sino también a transformarse ellas mismas. Los emprendedores sociales son llamados a seguir siendo agentes de cambio pero también a participar del mundo empresarial de la misma manera que todo empresario lo hace, generando no solo beneficios en las comunidades sino también utilidades que se traduzcan en mayor bienestar para ellos mismos, sus comunidades y la sociedad en general.

Una alcanzado el objetivo de establecer el plan estratégico para la Fundación, queda el reto de su implementación, aplicando siempre los valores que la identifican y llevando a cabo las acciones estratégicas planteadas, monitoreando su avance y realizando ajustes oportunos según la evolución del plan y del entorno de la Fundación.

La Fundación ha realizado un análisis juicioso para establecer el plan estratégico que lo llevará a cumplir su propósito, de contribuir al desarrollo social de Cali mitigando el trabajo infantil y realizando programas de desarrollo humano.

## **BIBLIOGRAFIA**

Acosta, Luis Alejandro. (2005). Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica. Oficina Regional de la FAO para América Latina y El Caribe. [En línea]. Disponible en:

<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/009/ah474s/ah474s00.pdf>

[2013, 23 de octubre]

Documentos corporativos. Proyecto de Acuerdo No.211. (2011). Disponible en:

[www.concejodecali.gov.co](http://www.concejodecali.gov.co) [2013, 23 de octubre]

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Qué es la vulnerabilidad. Disponible en:

<http://www.ifrc.org/es/introduccion/disaster-management/sobre-desastres/que-es-un-desastre/que-es-la-vulnerabilidad/>

[2013, 23 de octubre]

Guerrero Velasco, Rodrigo. (2012). Proyecto de acuerdo por medio del cual se adopta el plan de desarrollo 2012 – 2015 del municipio de Santiago de Cali. [En línea]. Disponible en:

<http://www.observatoriovalle.org.co/wp-content/uploads/2012/05/Plan-de-Desarrollo-de-Santiago-de-Cali-2012-20151.pdf>

[2013, 23 de octubre]

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). Publicaciones e investigaciones del Observatorio Social. Trabajo infantil. [En línea]. Disponible en:

[www.cali.gov.co/observatorios](http://www.cali.gov.co/observatorios)

[2013, 23 de octubre]

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2001). Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona: Ediciones gestión 2000 S.A.

Kolb, David. (1984). Modelo de David Kolb, aprendizaje basado en experiencias [En línea]. Disponible en:

[http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo\\_2/modelo\\_kolb.htm](http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo_2/modelo_kolb.htm)

[2013, 23 de octubre]

Magretta, Joan. (2002). Why Business Models Matter. Harvard Business School: Publishing Corporation.

Martínez Fajardo, Carlos. (2010). Responsabilidad social empresarial: una reflexión desde la gestión, lo social y lo ambiental. Proceditor Ltda. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de ciencias económicas.

Noticias El País. Trabajo infantil en Cali. (2011). Disponible en:

[www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/trabajo-infantil-aumento-fin-ano-en-cali](http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/trabajo-infantil-aumento-fin-ano-en-cali)

[2013, 23 de octubre]

Noticias Portafolio. La recesión europea vista desde 5 países: Francia, Alemania, España, Irlanda y Reino Unido. (2008). Disponible en:

[http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/CMS-4668802](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/CMS-4668802)

[2013, 23 de octubre]

Noticias Presuntos delitos (2013). Disponible en:

<http://caliescribe.com/politica/2013/09/28/5080-ospina-presuntos-delitos-megaobras>

<http://m.elespectador.com/noticias/nacional/articulo-412442-coletazos-del-mundial-sub-20>

[2013, 23 de octubre]

Palencia-Lefler, Manuel. FUNDRAISING. El arte de captar recursos. Manual estratégico para Organizaciones No Lucrativas. [En línea]. Disponible en:

[http://www.academia.edu/592146/FUNDRAISING.\\_EI\\_arte\\_de\\_captar\\_recursos.\\_Manual\\_estrategico\\_para\\_Organizaciones\\_No\\_Lucrativas](http://www.academia.edu/592146/FUNDRAISING._EI_arte_de_captar_recursos._Manual_estrategico_para_Organizaciones_No_Lucrativas)

[2013, 23 de octubre]

Richard Steckel y Jack Boyson. (2004). Creación de empresas sociales mediante alianzas estratégicas: Herramientas para las ONG. Colombia: Banco

Interamericano de Desarrollo, International Youth Foundation. Printed Colombia.