

# EL TRUEQUE COMO ESTRATEGIA PARA LA GERENCIA SOCIAL EN LA FUNDACIÓN “COMUNIQUEMOS SU MISERICORDIA”

*(Barter as strategy for social management  
in “Comuniquemos Su Misericordia” foundation)*

## Encuentre este artículo en

<http://biblioteca.uniminuto.edu/ojs/index.php/IYD/issue/archive>

## Para citar este artículo / To cite this article

Arteaga-Noguera, L – Ordoñez-Tulcán, M. (2017). El trueque como estrategia para la gerencia social en la fundación “Comuniquemos Su Misericordia”. Revista Inclusión & Desarrollo, 4 (1), PAGINAS

Luis Enrique Arteaga Noguera<sup>1</sup>  
learteagan@gmail.com

Manuel Antonio Ordóñez Tulcán<sup>2</sup>  
pmanuel@gmail.com

Fecha de recepción: 19 de septiembre de 2016

Fecha de aceptación: 10 de marzo de 2017

## Resumen

El siguiente estudio presenta las acciones realizadas para el fortalecimiento de la gerencia social en la Fundación Comuniquemos Su Misericordia, a partir de la formulación de programas de acción comunitaria que utilizan el trueque para fomentar la participación de las comunidades y aportar a su sostenibilidad. La construcción del plan estratégico se realizó a partir del análisis interno y externo de la Fundación, utilizando la herramienta de análisis DOFA; de la misma forma, el modelo canvas, permitió aclarar su propuesta de valor. Estas herramientas posibilitaron desarrollar nuevas estrategias para aprovechar el potencial del voluntariado, con el fin de generar mayores recursos para la Fundación; asimismo, permitieron identificar la necesidad de fortalecer el trabajo con los colaboradores y aliados. Los ejes estratégicos se definieron a partir del trabajo realizado por Mokate y Saavedra (2006), en el que se proponen tres ejes para la gestión programática, política y organizacional, con el fin de generar valor público.

**Palabras clave:** trueque, gerencia social, proyectos, fundaciones, valor público, trabajo comunitario.

## Abstract

The following paper presents the actions which have been carried out to the strengthening of the social management in “Comuniquemos Su Misericordia” Foundation, from the formulation of community action programs that use barter to promote the participation of communities and contribute to their sustainability. The strategic plan was constructed from internal and external analysis of the foundation, using the WOST (weaknesses, opportunities, strengths and threats) analysis tool; in the same way, the Canvas model, allowed to clarify the value proposal of the foundation. These tools made it possible to develop new strategies to take advantage of the potential of volunteerism; In order to generate more resources for the foundation. In same way, through these tools was possible to identify the need to strengthen the work with the staff and allies. Strategic axes were defined based on studies carried out by Mokate and Saavedra, where three axes are proposed for programmatic, political and organizational management; in order to generate public value.

**Keywords:** barter, social management, project, foundation, public value, community work

<sup>1</sup> Ingeniero mecánico de la Universidad Nacional de Colombia, Especialista en Computación para la Docencia, estudiante de la Maestría en Administración de la Universidad del Valle, gerente de proyectos de la Corporación Universitaria Minuto de Dios –UNIMINUTO. Actualmente se desempeña como docente en la Universidad Antonio Nariño y es miembro del Grupo de Investigación en Administración de Empresas –Giadem de la Universidad de Nariño.

<sup>2</sup> Sacerdote Católico de la Diócesis de Pasto, Licenciado en Ciencias Religiosas de la Pontificia Universidad Javeriana, Comunicador social de la Universidad Católica del Norte, Especialista en Ética y Pedagogía de la Fundación Universitaria Juan de Castellano, Especialista en Alta Gerencia de la Universidad de Nariño y Especialista en Gerencia de Proyectos de la Corporación Universitaria Minuto de Dios –UNIMINUTO. Actualmente se desempeña como director de medios de comunicación de la Diócesis de Pasto, docente universitario de la Corporación Universitaria Minuto de Dios –UNIMINUTO y director fundador de la Fundación “Comuniquemos Su Misericordia”.

## INTRODUCCIÓN

La Fundación Comuniquemos Su Misericordia (FCSM) es una organización sin ánimo de lucro, comprometida con la promoción del desarrollo humano y la convivencia armónica, la cual, desde su plan de vida motivado en lo espiritual y lo social, gestiona proyectos destinados al avance social, educativo, empresarial, comercial, tecnológico, de salud y de protección ambiental en el municipio de Pasto, utilizando los medios de comunicación como estrategia de difusión nacional.

La Fundación desarrolla sus actividades en la Comuna 8 y en el corregimiento de Mapachico, lugares donde se han identificado problemáticas sociales como la pobreza, la drogadicción, el alcoholismo, el pandillismo, el embarazo adolescente y la pérdida generalizada de valores que desencadenan en problemas de inseguridad, violencia y desintegración familiar, contribuyendo al desequilibrio de este sector al presentarse alteraciones de orden público, suicidios y negocios ilícitos de droga y licor.

Para contribuir a la solución de estas problemáticas, la Fundación inicia sus actividades en el año 2014, a través de la gestión y la implementación de proyectos con base en un plan denominado “Pescca Social”, que tiene en cuenta las dimensiones *política, económica, social, cultural, comunicacional y ambiental*, con el fin de fortalecer procesos sociales y comunitarios que permitan mejorar la calidad de vida de la población vulnerable de la comuna 8 del Municipio de Pasto.

Uno de los aspectos más importantes para garantizar la sostenibilidad de la Fundación es la financiación de los programas. En este sentido, se evidencian dificultades para el acceso a recursos, provenientes de donaciones y subvenciones concedidas por empresas e instituciones públicas; por ello, es necesario desarrollar una propuesta de valor que genere beneficios reales para el donante y una oferta de valor para el beneficiario.

A nivel organizacional, es necesario maximizar el uso de los escasos recursos con los que se cuenta; asimismo, se torna indispensable aprovechar el potencial humano de las personas que trabajan y colaboran en la Fundación. Por esta razón, es conveniente plantear una estructura organizativa flexible, que promueva el trabajo en equipo y que sea capaz de articular a los aliados para acceder a las fuentes de financiamiento.

Estas propuestas requieren de estrategias innovadoras que permitan generar credibilidad y reconocimiento social de la labor realizada por la Fundación; asimismo, es

necesario empoderar a la comunidad beneficiaria como gestores de su propio destino. Para ello, los programas realizados deberán promover el emprendimiento social a partir de procesos de capacitación, motivados por el trueque, que les permitan generar alternativas de trabajo para obtener sus propios recursos.

Para cumplir con este propósito, se realiza la planeación estratégica de la Fundación, a partir del enfoque de la *gerencia social*, el cual integra los principios, las prácticas y las técnicas de la administración para generar valor público, contribuyendo a la reducción de la pobreza y la desigualdad. Esta iniciativa refleja el enfoque praxeológico de UNIMINUTO, que articula las funciones universitarias de investigación, de compromiso social crítico y de formación profesional.

La *praxeología* es entendida como la capacidad de ver, juzgar y actuar (Juliao, 2011). El *ver* es aplicado en el diagnóstico de la realidad de la comuna 8, donde se refleja la pobreza, la insuficiencia de oportunidades y la violación de los derechos fundamentales. El *juzgar* no pretende el juicio sobre las personas que están inmersas en esta cruda realidad; más bien, busca identificar qué se puede hacer para transformar la vida de estas familias. Finalmente, el *actuar* implica trabajar para garantizar el éxito de esta iniciativa, lo cual es posible gracias a la aplicación de los principios de la gerencia social.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El principal problema al enfrentar la pobreza “(...) radica en que hasta ahora no se han considerado a los propios pobres como una fuente de información válida y efectiva a la hora de definir los problemas y las soluciones en la desigualdad global” (Sánchez y Vélez, 2014, p. 6). Es así como, para este estudio, resulta sensato desarrollar una metodología que involucre a la comunidad como partícipe de la solución de sus problemas; por ello, se optó por utilizar la metodología de *investigación-acción participativa (IAP)*, a través de la cual, sin desconocer el rigor técnico, se involucra a los miembros de la Fundación y la comunidad en los procesos de planeación y ejecución del proyecto, como una estrategia para garantizar su sostenibilidad.

El propósito de la IAP es lograr que “(...) el sujeto de la investigación sea el gestor del proceso de conocimiento y transformación de sí mismo, así como de la realidad estudiada, teniendo un control operativo, lógico y crítico” (Bernal, 2010, p. 62). En ese sentido, la IAP se aplicará a la comunidad beneficiada, promoviendo el reconocimiento que esta hace de sí misma, de sus

posibilidades y de sus potencialidades. Para el desarrollo de la investigación se formuló el siguiente problema: ¿cómo optimizar la gerencia estratégica en la Fundación Comunique Su Misericordia?, a partir del cual se identificaron las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Qué influencia tienen los factores internos y externos en el cumplimiento de la misión institucional?
2. ¿Cómo articular el trabajo de la Fundación con las entidades territoriales, de tal forma que se facilite la firma de acuerdos de cooperación y el acceso a nuevos recursos?
3. ¿Cuáles son los ejes y los objetivos estratégicos que generan mayor impacto en la Fundación?
4. ¿Cómo construir una visión compartida que se haga realidad en la gestión diaria de la Fundación mediante el alineamiento estratégico?

#### INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1. *Talleres participativos*: Se utilizan como un medio para fomentar la participación de los miembros de la Fundación, permitiendo que las personas se apropien del tema de análisis y compartan sus experiencias; los participantes contribuyen de forma activa al proceso de enseñar y de aprender, en vez de recibir pasivamente la información de personas externas que, en ocasiones, pueden desconocer o no entender los temas analizados en el contexto local.

Estos talleres abordan diferentes temáticas, que son analizadas dependiendo del papel de cada uno de los actores dentro la Fundación, en las etapas de consolidación de la filosofía institucional, diagnóstico, construcción, difusión y alineación estratégica; para ello se crean diferentes grupos de trabajo conformados por sus beneficiarios, directivos y voluntarios.

2. *Lluvia de ideas*: Esta herramienta se utiliza en los talleres para generar, creativa y eficientemente, un alto

volumen de ideas, libres de críticas y de otras influencias trastornadoras o intimidantes (Serna, 2014).

3. *Entrevista no estructurada*: Se utilizó este instrumento para permitir un diálogo más profundo con los colaboradores y los aliados de la Fundación, eliminando la dificultad para reunirlos en un taller. Gracias a ella, se pudieron evaluar los incentivos que se tienen para colaborar con la Fundación y los mecanismos de control para garantizar el uso transparente de los recursos, captando las actitudes, valores y formas de pensar de los entrevistados.

#### PARTICIPANTES

Para los talleres y las entrevistas realizados, se conformaron grupos de trabajo interdisciplinario que se seleccionaron dependiendo de la temática o del problema por solucionar. Las personas que participaron en este estudio fueron: seis miembros de la Junta Directiva, tres directores estratégicos, seis gerentes programáticos (correspondientes al programa Pesca Social), veinte voluntarios, treinta colaboradores, siete aliados (representantes de las instituciones: Universidad Mariana, Centro de Estudios Superiores María Goretti –Cesmag, Corporación Universitaria Minuto de Dios –UNIMINUTO, Comfamiliar, Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA y Proinco) y cien beneficiarios (de una población de quinientos beneficiarios directos).

#### PROCEDIMIENTO

A continuación se resumen los procesos que se utilizaron para el desarrollo del proyecto:

1. *Consolidación de la filosofía institucional*: En esta etapa se identificaron los valores institucionales y se construyeron la misión, la visión y la mega de la Fundación.

2. *Análisis interno y externo de la Fundación*: Empleando las herramientas POAM<sup>3</sup> y PCI<sup>4</sup>, con el fin de realizar el diagnóstico estratégico a partir del modelo canvas y de la construcción de la matriz DOFA<sup>5</sup>.

3. *Construcción del plan estratégico de la Fundación*: Identificando los ejes y los objetivos estratégicos que permitan realizar una propuesta de los programas y

<sup>3</sup> Perfil de Oportunidades y Amenazas.

<sup>4</sup> Perfil de Capacidad Interna.

<sup>5</sup> Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

proyectos por realizar; asimismo, se plantean las acciones y resultados esperados, los cuales se evidenciarán en la construcción del mapa estratégico y en el establecimiento de indicadores.

4. *Difusión y alineación estratégica*: Etapa en la que se hace pedagogía de la estrategia a cada nivel de la organización, definiendo la contribución individual de cada uno de sus miembros.

## ALGUNOS CONCEPTOS APLICABLES A LA GERENCIA SOCIAL

### CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO

El *valor público* se entiende como la “(...) satisfacción equitativa de las necesidades humanas” (Hintze, 2003, p. 3). El principal valor entregado en los ámbitos públicos surge con la consecución de la misión encomendada a la organización y la satisfacción de las necesidades o las aspiraciones ciudadanas reflejadas en ella. En estos casos, los conceptos de *maximización de valor*, *rendimiento financiero* y *supervivencia de la organización* no se reconocen fácilmente. Por su parte, Mokate y Saavedra (2006) enfatizan en que la gerencia social, orientada a la generación de valor público, promueve un desarrollo eficaz, eficiente, equitativo y sostenible, mediante el uso efectivo y racional de recursos; por esta razón, el valor público debe tener las siguientes características:

1. La producción de valor público no depende de la obtención de ingresos para cubrir los gastos de operación a partir de la venta de productos o servicios; depende de la capacidad de convencer a la comunidad, los políticos y otras fuentes de recursos, sobre la importancia y la prioridad de la misión social que se persigue.
2. El concepto de *valor*, planteado en términos del cumplimiento de los objetivos sociales, se expresa de manera poco verificable.
3. La supervivencia de la organización depende de su habilidad de recaudar fondos y otras clases de recursos.

### DIFICULTADES PARA VERIFICAR LA CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO

Una de las dificultades asociadas a la creación de valor público radica en su medición, lo cual se convierte en un desafío para la gerencia social. En este sentido, se evidencia que muchos de los beneficios derivados del desarrollo social son intangibles, como por ejemplo: el aumento de la autoestima, la promoción de la cultura o la incentivación de la justicia (Mokate y Saavedra,

2006). Adicionalmente, muchos de estos beneficios no están sujetos a transacciones comerciales, por lo cual es difícil relacionarlos con precios que permitan cuantificar la magnitud del valor creado. Finalmente, los resultados esperados pueden ser afectados por múltiples dinámicas sociales y por factores externos, lo que complica la proyección del impacto esperado.

Por su parte, Hintze (2003) expresa, en referencia a la medición del valor público, que este puede manifestarse en términos de escenarios futuros, imaginables durante la planeación y verificables mediante la observación, y puede cuantificarse en términos del número de personas beneficiadas y de la sostenibilidad de la iniciativa.

Los beneficios generados a través del ejercicio de la gerencia social no deben entenderse únicamente como la entrega de productos y servicios, sino como los impactos de esos productos y, particularmente, la calidad de los procesos de los que se originan. Es por ello que las distintas actividades deben llevarse a cabo con un enfoque de efectividad, eficiencia, equidad y sostenibilidad.

El modelo de gestión y los fines de la gerencia social se combinan en el concepto de *responsabilidad* de los gerentes sociales, que hace énfasis en ampliar las libertades de las personas, generando las condiciones para la inclusión y la equidad social, asegurando procesos que promuevan un ejercicio activo de ciudadanía y garantizando el impacto de políticas y programas sociales (Mokate y Saavedra, 2006). El proceso de inclusión de la comunidad en los modelos de gestión debe promover el emprendimiento social, entendido este como el “(...) proceso de creación de valor agregado económico, que responde a una necesidad social o ambiental, a través de un modelo de negocio con impacto positivo en la comunidad donde se inserta” (Villa y Melo, 2015, p. 40). Para la Fundación Comuniquemos Su Misericordia, este modelo de negocio está basado en el “trueque”.

### LA “GERENCIA” EN LA GERENCIA SOCIAL

La función gerencial consiste en coordinar los recursos disponibles para el logro de los objetivos organizacionales. “La ‘gerencia’, dentro de la gerencia social, incluye procesos técnicos de diagnóstico, planeación, programación y diseño, e incorpora procesos relacionales y políticos de diálogo, movilización de apoyo, deliberación, generación de consensos y toma de decisiones” (Mokate y Saavedra, 2006, p. 6), enfocados a la creación de valor. Estas relaciones se muestran en la figura 1.

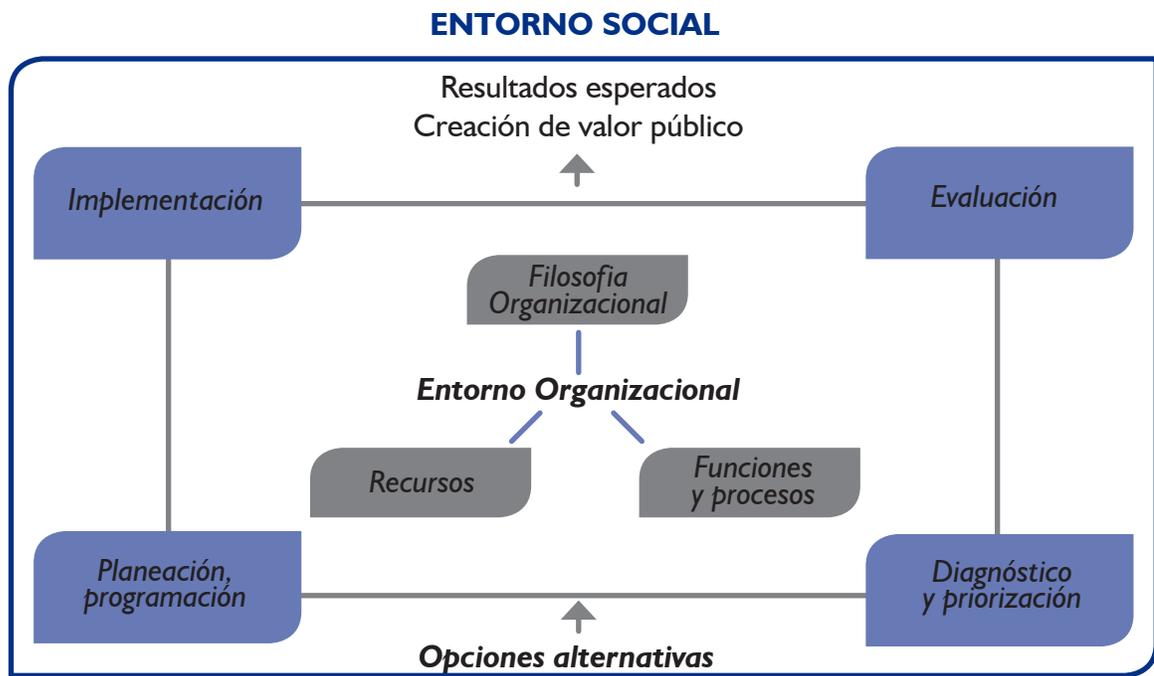


Figura 1. Sistema de la gerencia social. Adaptado de “Sistema de la gerencia social”, en K. Mokate y J. Saavedra, 2006, Gerencia social: Un enfoque integral para la gestión de políticas y programas, p. 6, Instituto Interamericano para el Desarrollo –Indes y Banco Interamericano de Desarrollo –BID.

Mokate y Saavedra (2006) proponen un marco para la gestión estratégica que divide sus esfuerzos en las actividades de gestión programática, gestión política y gestión organizacional, a partir de una propuesta de valor público acorde con su filosofía institucional; este marco se toma como base para identificar los ejes estratégicos de la Fundación Comuniquemos Su Misericordia.

#### DESAFÍOS A LOS QUE SE ENFRENTA LA GERENCIA SOCIAL

Según los planteamientos de Mokate y Saavedra (2006), la gerencia social enfrenta seis desafíos:

1. Impulsar el desarrollo social a través de la creación de valor público.
2. Destinar los recursos necesarios para generar valor público en una economía de recursos escasos.
3. Garantizar la participación ciudadana en las actividades de priorización de programas y proyectos que generen valor público.
4. Brindar servicios pertinentes y de calidad a los usuarios o beneficiarios.
5. Gestionar las líneas estratégicas de acción a partir de la gestión política, organizacional y programática.

6. Generar un beneficio real que no se limite a la entrega de productos o servicios.

Desde otra perspectiva, Kliksberg (1996), establece que el principal desafío que enfrenta la gerencia social en América Latina es el de garantizar una inversión social sostenida, para lo cual es preciso destinar los recursos necesarios por medio de políticas públicas que tengan continuidad en las diferentes administraciones. Otro aspecto importante se refiere a la formación de profesionales calificados en gerencia social, lo cual debe ser entendido como una inversión que generará beneficios a las entidades territoriales. Asimismo, se hace énfasis en la importancia de la investigación y el desarrollo de la gerencia social, con el fin de aportar soluciones innovadoras a las problemáticas del país.

Este modelo de gestión plantea una nueva concepción acerca de la responsabilidad de los gerentes sociales, que enfatiza en la libertad de las personas, la inclusión y la equidad social. Es así como la gerencia social debe promover el ejercicio de la ciudadanía en un Estado democrático, garantizando el impacto de las políticas y los programas sociales, que deberá reflejarse en mejoras concretas en el bienestar de la población (Mokate y Saavedra, 2006). El modelo de gestión busca beneficiar a la *población vulnerable*; este concepto se interpreta como las “(...) personas que por su naturaleza o por determinadas circunstancias, se encuentran en

mayor medida expuestos a la exclusión, la pobreza, y los efectos de la inequidad y la violencia de todo orden” (MEN, 2005, p. 5).

## ANTECEDENTES

El programa Fénix es una propuesta de la Caja de Compensación Familiar de Antioquia –Comfama, que tiene sus orígenes en el año 1998, y que busca la formación integral e inclusión social de jóvenes en situación de vulnerabilidad y alto riesgo de las comunas de Medellín. En el año 2010, esta iniciativa exitosa fue presentada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe –Cepal, en el Tercer Encuentro para la Réplica Creativa de Experiencias Innovadoras de Apoyo a Jóvenes en Situación de Riesgo, en San José de Costa Rica (Cepal, 2010). Se identifica como elemento central de innovación:

(...) La inclusión de un programa pedagógico experiencial mediante el cual los beneficiarios no son simples receptores de unos determinados beneficios, sino que participan activamente desde la construcción misma del programa aportando su experiencia personal y el profundo conocimiento de la situación que han vivido y los ha afectado. Esto elimina el carácter asistencialista que se le suele dar a los programas de atención a jóvenes y al mismo

tiempo aprovecha los valores, potencialidades y talentos que estos poseen (Comfama, 2005, p. 13).

Para lograr este objetivo, se desarrollaron tres fases: la primera, de sensibilización de los jóvenes frente a la existencia y la posibilidad de participación en el programa; la segunda, en la que a partir de las expectativas de vida de los jóvenes se les ofrecen herramientas de formación y capacitación; y, por último, se les apoya para que utilicen las capacidades desarrolladas durante el programa para que lleven a cabo proyectos sociales y productivos que los beneficien a ellos, a sus familias y a sus comunidades; durante este proceso, son asesorados para elaborar proyectos sociales y productivos a partir de talleres personalizados, de refuerzo y búsqueda de financiamiento, en los que los jóvenes son acompañados por asesores especializados (Comfama, 2005).

En las tres fases, los jóvenes construyen su proyecto de vida, partiendo de la definición de sus expectativas y necesidades. El equipo profesional cumple las funciones de apoyo, asesoría y acompañamiento en el proceso de transformación e inclusión social. El proyecto trabaja seis módulos que apuntan a la atención integral y al desarrollo de las potencialidades de los sujetos, como se resume en la tabla I.

Tabla I. Módulos Proyecto Fénix

Módulo	Propósito
Desarrollo psicosocial	<i>Crear un proyecto de vida crítico, comenzando por el desarrollo como personas y ampliándose paulatinamente al resto de las esferas vitales: familia, amigos, barrio, comunidad, sociedad, etc.</i>
Formación académica	<i>Desarrollar competencias básicas para desempeñarse socialmente, en especial las que tienen que ver con las dimensiones comunicativas y lógicas de los participantes, así como los conocimientos fundamentales de la cultura (ciencia, arte, religión y ecología, entre otros). Este módulo posibilita la inserción a procesos de formación académica, como: básica primaria, básica secundaria, media vocacional y estudios complementarios en idiomas e informática.</i>
Desarrollo cultural	<i>Permitir a los jóvenes descubrir y desarrollar sus intereses y capacidades artísticas, a partir de cursos de video, fotografía, teatro, pintura, música, baile, artesanía, etc. Estos cursos favorecen la reflexión sobre “ser persona provista de sentimientos e intereses estéticos”.</i>
Desarrollo deportivo y recreativo	<i>Desarrollar la dimensión lúdica de los participantes, explorando sus intereses y fomentando sus potencialidades deportivas y recreativas para propiciar una utilización creativa del tiempo libre.</i>
Vida sana	<i>Fomentar estilos de vida saludables a través del acercamiento amigable a los servicios de salud, odontología y nutrición, donde se les brinde atención básica y se desarrollen procesos educativos a nivel preventivo y promocional.</i>
Emprendimiento empresarial y capacitación laboral	<i>Desarrollar competencias básicas en los jóvenes para que se vinculen al mundo laboral y adquieran habilidades para desarrollar oficios específicos. Se ofrecen módulos administrativos, de contabilidad y costos, de calidad y productividad, de gestión empresarial, de gestión humana, de evaluación de proyectos, de investigación de mercados, de informática y asesoría en microcréditos; además, se ofrecen capacitaciones en variados temas como operario y supervisor de confecciones, mecánico automotriz y de motos, técnico en sistemas de información, diseño gráfico, mantenimiento y reparación de computadores, reparación de gasodomésticos, joyería, electricidad, digitación, auxiliar de oficina, cajero registrador, mercaderista, animador en recreación, etc.</i>

Nota: Adaptado de “Etapa 2. Implementación del Programa Fénix”, en Caja de Compensación Familiar de Antioquia –Comfama, 2005, *Programa Fénix: Desarrollo Integral y Oportunidades para Jóvenes en Riesgo Social y Conflicto, Medellín Colombia*, pp. 21-24, Comfama.



Vale la pena destacar el papel de la Iglesia en este tipo de iniciativas, debido a su notable influencia en los procesos de organización y desarrollo comunitario, generalmente acompañados por las juntas de acción comunal, los grupos juveniles y los de la tercera edad, agremiaciones que tienen en común “(...) la falta de estructura organizacional con visión y proyección de desarrollo” (Comfama, 2005, p. 15).

Durante el año 2004, el proyecto benefició a 1730 personas, con un costo promedio por persona beneficiada de \$1 606 547 al año. Gracias a la capacitación laboral y a la nivelación de estudios, algunos de los beneficiarios se encuentran hoy estudiando en la universidad, desempeñándose en trabajos estables o manejando sus propios negocios. La inserción en el mercado laboral ha sido uno de los grandes logros del proyecto. En 2004, el 59 % de los participantes logró ser ubicado; de estos, el 20 % se desempeña en trabajos formales, el 30,3 % en trabajos informales y el 14,4 % en proyectos productivos (Comfama, 2005).

Otro ejemplo exitoso corresponde a la Fundación Huella Sostenible con su iniciativa “Botellas para educar”, que vincula más de cincuenta instituciones educativas en el departamento de Risaralda. Según David Martínez, director ejecutivo de la Fundación:

El programa, puesto en marcha en enero de 2013, busca recoger envases plásticos de polietileno tereftalato (PET) –recipientes que comúnmente se usan para almacenar aguas, aceites, gaseosas o jugos–, instalando puntos de recolección en las escuelas y colegios, e intercambiándolos por útiles escolares o materiales lúdicos. Por ejemplo, un kilo de botellas es igual a un cuaderno, y 30 kilos equivalen a un balón de fútbol (Martínez, 2014, p. 1).

En el Departamento de Nariño, la Fundación Tresol trabaja con las familias de los recicladores en el proceso de valorización de los residuos sólidos en el municipio de Tumaco. En entrevista con James Bedoya, su director ejecutivo, se evidenció el impacto positivo de este proyecto, gracias al cual se han generado procesos de asociatividad y de trabajo comunitario, que se evidencian en proyectos de mejoramiento de las condiciones de vivienda de los recicladores, financiados con recursos de la Fundación y aportes de los beneficiados.

Gracias al apoyo que ha recibido la Fundación por parte del Estado y a los recursos generados por la actividad de reciclaje, actualmente se adelantan diferentes proyectos productivos en la planta de transformación, que incluye la implementación de una extrusora para

elaborar mangueras y una máquina de peletizado de plástico reciclado. Actualmente la planta cuenta con una máquina de lavado y dos picadoras de plástico, así como una compactadora para envases de botellas de PET.

Uno de los aspectos más interesantes de este proyecto es su sostenibilidad, puesto que la venta del material procesado genera recursos para la Fundación y para el sustento de las familias asociadas y, adicionalmente, se genera un beneficio ambiental al disminuir el efecto contaminante que generan estos residuos en las fuentes hídricas y en el suelo, y al aumentar la vida útil del relleno sanitario Buchelli, puesto que se reduce el volumen de los residuos que se entierran.

Ese tipo de proyecto puede ser aplicable al municipio de Pasto. Según el DANE (2012), la pobreza en la ciudad de Pasto alcanza niveles preocupantes, pues el 25,3 % de la población se encuentra en condición de pobreza, lo cual repercute en mayor inseguridad y violencia, obstaculizando el avance hacia una dinámica económica y social que se desarrolle bajo una perspectiva de equidad y buen vivir. Esta situación se ratifica en la *Encuesta de convivencia y seguridad ciudadana*, según la cual la percepción de inseguridad en la ciudad alcanza el 70 % (DANE, 2015).

De acuerdo con el *Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos* (PGIRS, 2007), en el área urbana el 86,7 % de la población se concentra en los estratos uno, dos y tres, con predominio de los sectores residenciales de clases bajas y medias, producto de las dinámicas de la migración interna. Esta población busca insertarse en la estructura productiva de la ciudad, orientada al desarrollo de actividades económicas en los sectores de comercio y servicios.

Por otra parte, según el *Diagnóstico socioeconómico y del mercado de trabajo de la ciudad de Pasto*, realizado por el Observatorio del Mercado de Trabajo de Pasto (2012), la economía municipal muestra gran sensibilidad a perturbaciones derivadas de fenómenos sociales presentes en el departamento, como el conflicto armado y el narcotráfico, con sus secuelas de violencia y desplazamiento forzado, lo que propicia un menor dinamismo de la economía local.

Todas estas experiencias sirven como punto de partida para la formulación de programas y estrategias

en la Fundación Comuniquemos Su Misericordia. Entre los aspectos más relevantes se destacan:

1. La participación activa de la comunidad en la solución de sus problemas, aprovechando sus potencialidades y talentos para evitar el asistencialismo.
2. La presentación de una oferta integral que incluya el deporte, la cultura, la formación, la capacitación y la evaluación psicológica.
3. La inclusión de proyectos productivos asociados al proyecto de vida de las personas beneficiadas.
4. El uso del trueque como herramienta para el intercambio de beneficios sociales y la generación de recursos.
5. La importancia del trabajo asociativo.

## ANÁLISIS Y RESULTADOS

### CONSOLIDACIÓN DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

La filosofía institucional permite diferenciar la labor de la Fundación con el fin de hacerla más innovadora y competitiva; como ya se contaba con ella, el proceso de consolidación se realizó una vez terminado el diagnóstico estratégico; para su construcción se contó con la participación de sus miembros, colaboradores y aliados, quienes se apropiaron de su rol para alcanzar las metas propuestas por el grupo.

Se identificó como misión de la Fundación la promoción del desarrollo humano a partir de la gestión y la ejecución de proyectos destinados al avance social, educativo, empresarial, comercial, tecnológico, de salud y de protección ambiental. Esta misión está alineada con el cumplimiento de los objetivos del plan de desarrollo nacional.

En la visión se destacan: el liderazgo en la organización de eventos culturales, deportivos, sociales y religiosos, orientados al progreso, la convivencia armónica y el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades. Asimismo, se reconoce la importancia de realizar alianzas con instituciones públicas y privadas, del orden municipal, departamental, nacional e internacional, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Finalmente, la mega se proyecta al año 2023: “La Fundación es reconocida, a nivel nacional e internacional, como una organización que trabaja en pro de la población menos favorecida, haciendo uso de la tecnología y de

los medios de comunicación como herramientas para el progreso en la sociedad”.

### DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Las iniciativas sociales requieren de una propuesta de valor que responda a las necesidades de la población beneficiaria, junto con estrategias que permitan posicionar a la Fundación, garantizando su sostenibilidad; para ello, fue necesario desarrollar el análisis situacional teniendo en cuenta los factores externos e internos, en talleres participativos con su junta directiva, su dirección y los gerentes programáticos. A partir de los resultados encontrados, se elaboraron las estrategias, utilizando una matriz DOFA.

### ANÁLISIS EXTERNO

#### FACTORES POLÍTICOS

Como lo manifiestan Mokate y Saavedra (2006), es necesario que las organizaciones sociales se cuestionen sobre el valor público que están generando y la pertinencia de los productos y los servicios que ofrecen, de tal manera que respondan a las necesidades de la comunidad y a las expectativas de las entidades financiadoras; de esta forma, se garantizará el financiamiento de los proyectos y la supervivencia de estas instituciones.

Para lograr este propósito, la misión y los programas de la Fundación deberán estar alineados con los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal, lo que facilitará el acceso a los recursos del Estado. De la misma forma, se busca establecer estrategias que permitan fortalecer las alianzas con instituciones públicas y privadas, aprovechando el potencial de los voluntarios.

*El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país: Paz equidad, educación”* (DNP, 2015) garantiza el funcionamiento del Sistema de Protección Social (SPS), creado por la Ley 789 de 2002, el cual definió el conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos. Este hecho posibilita a la Fundación formular proyectos dirigidos al cumplimiento de las metas del Sistema de Protección Social, específicamente en el componente de *dinamizadores de la movilidad social*, lo cual facilitará el acceso a los recursos gubernamentales.

Los dinamizadores de la movilidad social articulan la formación de capital humano y el acceso a activos. La formación de capital humano enfatiza en la educación

como herramienta para generar competencias y capacidades para la inclusión productiva y la construcción de una sociedad en paz, justa e incluyente; asimismo, permite aumentar los ingresos de la población mediante el incremento de su productividad y contribuye a que las personas se apropien de su desarrollo, participen de manera adecuada en sus comunidades y sean más capaces de manejar el riesgo.

#### FACTORES ECONÓMICOS

Uno de los aspectos más importantes, a la hora de garantizar la sostenibilidad de los diferentes programas de la Fundación, es la generación y la captación de recurso; actualmente, gracias al trabajo realizado, cuenta con el reconocimiento social de las entidades territoriales y la comunidad en general, que le han permitido acceder a recursos provenientes de donaciones y subvenciones concedidas por empresas e instituciones públicas.

Asimismo, la Fundación promueve alianzas municipales, departamentales, nacionales e internacionales, con el fin de facilitar el desarrollo humano y la atención de las necesidades básicas insatisfechas de las familias vulnerables del municipio de Pasto. Para alcanzar este propósito, se realizan diferentes acciones con el fin de garantizar los recursos necesarios para su funcionamiento, las cuales se analizan en la figura 2.

#### FACTORES COMPETITIVOS

Como lo mencionan Banerjee y Duflo (2012) en su libro *Repensar la pobreza*, aludiendo a las palabras del premio nobel Amartya Sen: “La pobreza no es solamente la falta de dinero, sino la incapacidad para desarrollar todo el potencial de la persona como ser humano”. Es así como, para la Fundación, resulta necesario combatir el

asistencialismo, puesto que muchas personas se limitan a recibir los auxilios sin preocuparse por su desarrollo personal o por retribuir de alguna manera la ayuda recibida.

A nivel estratégico, uno de los aspectos innovadores de la Fundación es el uso del trueque para motivar la participación de la comunidad en los diferentes programas de formación y capacitación ofrecidos, brindando soluciones más eficientes y efectivas a las necesidades sociales. Esta estrategia promueve el desarrollo del tejido social, a través de la participación activa de la comunidad, de tres formas:

1. Se intercambian bienes y servicios por la participación en las actividades de formación y capacitación. Como un ejemplo, se identifica el Programa de Mercados de Seguridad Alimentaria para el Adulto Mayor, ofrecido a las veinte familias beneficiadas por la Fundación. A cambio del mercado, las familias se comprometen a participar en las diferentes actividades realizadas en el programa Pesca Social.
2. A cambio de la participación en cursos de capacitación laboral se retribuye a la Fundación con trabajo. Como ejemplo, se evidencia el proyecto del curso de peluquería, el cual se encuentra en la etapa de planeación y que será financiado con el apoyo de la Alcaldía Municipal, la cual donará los kits de peluquería a las madres cabeza de familia beneficiadas, con el compromiso de asistir y terminar la capacitación; ellas, una vez capacitadas en el oficio, prestarán el servicio de corte de cabello a los miembros de la Fundación a un costo menor del valor comercial. El servicio de corte de cabello se ofrece de manera gratuita, y el pago por la actividad desarrollada es financiado por la Fundación. Esta estrategia viene acompañada



Figura 2. Alternativas de financiamiento.

de un proceso de formación en valores, pues cada persona beneficiada con el corte de cabello hará una reflexión con la peluquera sobre cómo trabajar los valores orientados al bienestar de la familia.

2. La última estrategia de trueque consiste en el pago en especie de los beneficios recibidos. Para ello, se desarrolla el proyecto de reciclaje, con el programa de la Escuelita de Fútbol, en el cual la Fundación entregará los uniformes a los niños beneficiados, a cambio de veinte kilos de plástico reciclado, que se comercializará para generar recursos adicionales para su funcionamiento. Las actividades realizadas promueven el buen uso del tiempo libre en actividades de recreación y deporte, con un enfoque social; para ello, el proyecto incluye la redacción de cartas de gratitud a los padres, por parte de los niños.

#### ANÁLISIS INTERNO

La Fundación Comuniquemos Su Misericordia cuenta con un plan de acción denominado “Pescca Social”, que involucra las dimensiones: *política, económica, social, cultural, comunicacional y ambiental*; en cada una de ellas, se desarrollan proyectos para ayudar a resolver las necesidades de la comunidad con el fin de aportar a la construcción del tejido social.

1. *Dimensión política*: Busca promover liderazgos sociales con sentido de pertenencia y responsabilidad, para incentivar en la comunidad la unión, la convivencia y el desarrollo a través de la ejecución del proyecto Semillero de Líderes.
2. *Dimensión económica*: Busca contribuir a generar oportunidades para la formación y el desarrollo de habilidades laborales en niños y jóvenes, así como la consolidación de emprendimientos y microempresas. Se trabaja en los siguientes programas: (a) Emprendimientos Futuros, a través del cual se realizan talleres de motivación empresarial, capacitaciones para las microempresas y asesoramiento para la comercialización de los productos; (b) Alianzas de Esperanza, que promueve el acercamiento entre los microempresarios y las diferentes entidades públicas o privadas con el fin de fortalecer y garantizar la sostenibilidad de las microempresas, y (c) “Volvamos al campo”, programa para la creación de huertas caseras e implementación de granjas integrales.
3. *Dimensión social*: Trabaja en el fortalecimiento de la integración familiar, promoviendo la fraternidad, la convivencia y la disminución de la violencia en las familias. En esta dimensión se desarrollan los siguientes

proyectos: (a) Lazos Sociales, que consiste en la formación a padres de familia, (b) Un Futuro Mejor, encaminado a la prevención de la drogadicción, la rehabilitación, la seguridad ciudadana y la sexualidad; (c) “Dar es recibir”, proyecto encaminado a ayudar a cien familias de escasos recursos, y (e) el proyecto “Qué hay para mi estrene”, venta de ropa nueva y usada, con el fin de recolectar fondos para becas educativas.

4. *Dimensión cultural*: Promueve que la comunidad descubra sus talentos, despertando el interés por los encuentros recreativos, deportivos y lúdicos que se realizan mensualmente, fortaleciendo valores. Los proyectos que se trabajan son: (a) “Yo soy”, convocatoria cultural; (b) “Mi meta”, talleres para la formación artística y (c) “Dame tu mano”, gestión de alianzas con entidades públicas y privadas. Como resultado de este proyecto se han conformado algunos ministerios musicales y grupos infantiles. Se incluye en este componente lo deportivo con el proyecto Escuela de Fútbol.
5. *Dimensión ambiental*: Fomenta la conciencia ecológica para cuidar la naturaleza y el sentido de pertenencia para embellecer nuestra comunidad, a través de los proyectos: “Juntos por la naturaleza” y “Todos a la Minga”, en los que se trabaja la formación ambiental y se emprenden campañas de embellecimiento y aseo. En estos proyectos se enfatiza sobre la importancia del trabajo solidario en busca del bien común.

#### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En términos de organización, es necesario maximizar el uso de los escasos recursos con los que cuenta la Fundación; asimismo, se torna indispensable aprovechar el potencial humano de las personas que trabajan y colaboran en ella. Por esta razón, es conveniente plantear una estructura organizativa flexible, que promueva el trabajo en equipo y que sea capaz de articular a los aliados para acceder a las fuentes de financiamiento.

La figura 3 muestra la estructura organizacional propuesta por la Fundación, semejante a una onda que se expande en el agua. Esta estructura, de tipo circular, representa el efecto que generan las estrategias propuestas por la dirección, al proyectarse a todos sus miembros; asimismo, refleja la sincronización y la comunicación de todas las dependencias, las cuales se encuentran al mismo nivel.

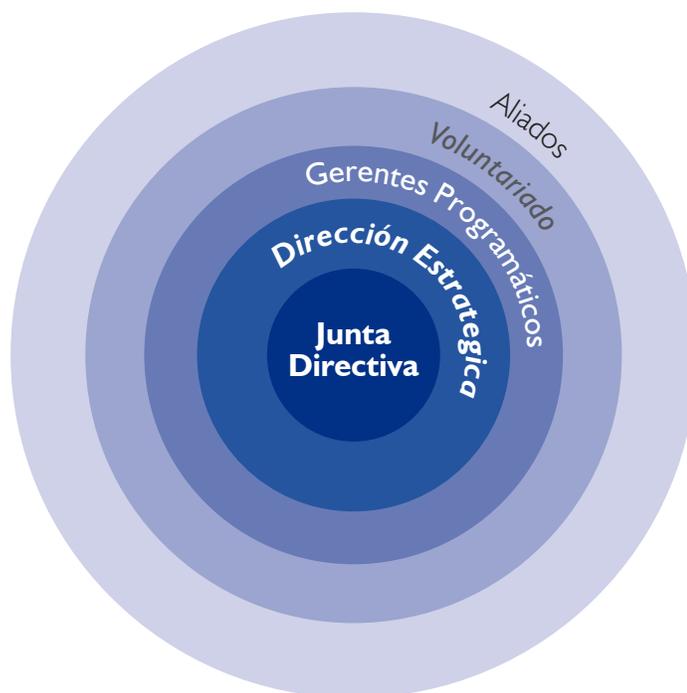


Figura 3. Estructura organizacional.

Dentro de esta estructura, se evidencian las funciones de dirección, planeación, organización y control. La parte directiva es la encargada de generar las estrategias y las alianzas necesarias para cumplir con la misión de la Fundación, con una visión prospectiva. Los gerentes estratégicos son los encargados de la etapa de planeación de los diferentes programas y proyectos, los cuales pasan por un proceso de análisis DOFA, que permite establecer los objetivos estratégicos y el plan operativo.

Este proceso cuenta con la asesoría de voluntarios expertos en el tema y culmina con la búsqueda de fuentes de financiamiento. La etapa de organización y ejecución de los programas y proyectos está a cargo de equipos de voluntarios capacitados, liderados por un profesional. Las labores de control se ejecutan en cascada, desde el nivel directivo, pasando por el nivel gerencial y culminando en los equipos de voluntariado. En cada nivel se realizan actividades de evaluación, seguimiento y formación del nivel inferior. Como herramientas de control, se identificaron el uso de actas, listados de asistencia, registros fotográficos y videos.

### MODELO CANVAS

Este recurso permite analizar la estrategia de un modelo de negocios a partir del cuestionamiento de cuatro aspectos fundamentales: *el producto, la perspectiva del cliente, los aspectos financieros y la gestión*

*de la infraestructura.* La representación de este modelo en el llamado "lienzo de negocio", puede ser utilizada como una herramienta de innovación (Banchieri, Blasco y Campa-Planas, 2013). La tabla 2 muestra el modelo canvas realizado para la Fundación. Esta herramienta ayuda a definir el modelo de negocio, con el objeto de establecer las estrategias para generar valor público.

### ANÁLISIS DOFA

La formulación de las estrategias se realiza tomando en consideración el modelo canvas y el análisis DOFA. Para la elaboración de la matriz DOFA se toman los resultados obtenidos del diagnóstico externo POAM y del diagnóstico interno PCI, a través de los cuales se evidenció el alto impacto de la imagen corporativa y de las funciones gerenciales, la importancia del acceso a nuevos recursos de financiamiento y el papel que desempeña el talento humano en el logro de los objetivos de la Fundación.

Con base en la selección de los factores clave de más alto impacto, se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar *oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades*; preguntándose: *¿cómo convertir una amenaza en oportunidad?, ¿cómo aprovechar una fortaleza?, ¿cómo anticipar el efecto de una amenaza? y ¿cómo prevenir el efecto de una debilidad?* (Serna, 2014). Los resultados obtenidos se resumen en la tabla 3.

Tabla 2. Modelo canvas: propuesta de valor

Aliados estratégicos	Actividades y recursos clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
<p>Donantes, padrinos y colaboradores:</p> <p>1. Instituciones gubernamentales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcaldía</li> <li>• Pasto Deporte</li> <li>• Comfamiliar</li> <li>• SENA</li> </ul> <p>2. Instituciones privadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proinco</li> <li>• Empresarios</li> <li>• Universidades</li> <li>• Cámara de Comercio</li> </ul> <p>3. Medios de Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Televisión</li> <li>• Radio</li> <li>• Prensa</li> </ul>	<p>1. Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico</li> <li>• Sensibilización</li> <li>• Trueque</li> <li>• Formación y capacitación</li> <li>• Formulación y gestión de proyectos</li> <li>• Creación y fortalecimiento de microempresas</li> </ul> <p>2. Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano</li> <li>• TIC</li> <li>• Credibilidad</li> <li>• Poder de convocatoria</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Motivación</li> </ul>	<p>1. Fortalecimiento del tejido social</p> <p>2. Mejoramiento de la calidad de vida</p> <p>3. Gestión e implementación de proyectos sociales</p> <p>4. Sensibilización y formación en valores de la comunidad</p> <p>5. Generación de fuentes de sustento a las familias por medio de procesos de formación y capacitación laboral</p> <p>6. Disminución de la violencia</p>	<p>1. Valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Solidaridad</li> <li>• Tolerancia</li> <li>• Responsabilidad social</li> <li>• Tradición y experiencia en el servicio</li> <li>• Compromiso y sentido de pertenencia</li> </ul> <p>2. Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios escritos</li> <li>• Televisión</li> <li>• Web</li> <li>• Radio</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Voz a voz</li> </ul>	<p>1. Población:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Población vulnerable</li> <li>• Madres cabeza de familia</li> <li>• Desplazados por la violencia</li> <li>• Población con necesidades básicas insatisfechas</li> </ul> <p>2. Categorías</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niños</li> <li>• Jóvenes</li> <li>• Familia</li> <li>• Adulto mayor</li> </ul>
Costos		Flujo de ingresos		
<p>1. Fijos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de subsidios de transporte</li> <li>• Pago de incentivos a voluntarios</li> <li>• Pago por prestación de servicios externos</li> <li>• Pago de arrendamiento y servicios públicos</li> </ul> <p>2. Variables</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas y proyectos</li> <li>• Eventos</li> </ul>		<p>1. Aportes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocatorias</li> <li>• Responsabilidad social</li> <li>• Aportes de las empresas</li> <li>• Donaciones de padrinos</li> <li>• Radiotón</li> <li>• Rifas</li> <li>• Trabajo voluntariado</li> <li>• Prestación de servicios</li> </ul> <p>2. Ingresos personas beneficiadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados de seguridad alimentaria</li> <li>• Pago por actividad desarrollada</li> <li>• Formación y capacitación</li> <li>• Recreación, cultura y deporte</li> </ul>		

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para Mokate y Saavedra (2006), la gerencia social, como área del conocimiento, se halla en la intersección de tres campos: el desarrollo social, la política pública y la gerencia pública, como se ilustra en la figura 4. El desarrollo social implica el mejoramiento del bienestar de los individuos, las familias, las comunidades y las sociedades de manera sostenible en un marco de justicia y equidad. Se han identificado cuatro resultados de desarrollo: la reducción de la pobreza y la desigualdad, y el fortalecimiento del Estado democrático y la ciudadanía incluyente y responsable.

Para Canto y Castro (2002), la política pública define las acciones necesarias para solucionar problemas

públicos haciendo un uso eficiente de los recursos en un ambiente democrático. Estas acciones se efectúan en ambientes complejos y de relaciones de poder, mediante la participación de diversos sujetos sociales.

Por otra parte, Kliksberg (1996), expone que una gerencia social eficiente debe optimizar los esfuerzos del Estado y los actores sociales, en la creación de capital humano y social, dando respuesta a las necesidades de la región. El capital social integra, entre otros aspectos, los valores, las instituciones, la capacidad de asociación, el clima de confianza y las pautas culturales; igualmente, plantea un estilo gerencial descentralizado y transparente, que garantice la flexibilidad y capacidad de respuesta, con una visión integral de las problemáticas sociales analizadas. Para ello, la gerencia social debe trabajar

Tabla 3. Matriz DOFA

		Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes con sentido social</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Plan de vida elaborado</li> <li>• Formación integral de la comunidad</li> <li>• Manejo de las TIC</li> <li>• Alianzas estratégicas establecidas</li> <li>• Credibilidad ante la comunidad</li> </ul>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p>Generar recursos por la prestación de servicios profesionales del voluntariado de la Fundación. Trabajar en talleres para la promoción de valores y la elaboración de un plan de vida para jóvenes en la comunidad. Utilizar el trueque como estrategia para evitar el asistencialismo en programas sociales ofrecidos por la Fundación.</p>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <p>Fortalecer el tejido social en la comunidad, con el fin de generar espacios de diálogo que permitan identificar objetivos comunes. Desarrollar nuevos programas de formación para el trabajo. Promover el emprendimiento y la asociatividad de los miembros de la comunidad en la formulación de proyectos productivos.</p>
		<p><b>Estrategias DO</b></p> <p>Generar alianzas estratégicas con ONG internacionales, que permitan el crecimiento, la competitividad y la diversificación de programas y proyectos. Ampliar la base de donantes y colaboradores de la Fundación. Buscar convenios con las universidades para la formación del talento humano de la Fundación.</p>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p>Fidelización de aliados y colaboradores de la Fundación. Desarrollar convenios con las universidades para vincular a estudiantes de práctica empresarial. Adquirir un terreno en comodato con la Alcaldía para la construcción de la sede</p>
Debilidades	<p>Desorganización en la ejecución de actividades</p> <p>Baja disponibilidad de tiempo del recurso humano (voluntariado)</p> <p>Presupuesto condicionado a donaciones</p> <p>Infraestructura inadecuada (falta sede)</p> <p>Bajo nivel académico en los equipos de trabajo</p> <p>Escaso personal contratado en la estructura administrativa y organizativa</p>		

activamente con las organizaciones de la sociedad civil, vinculando a las empresas, las iglesias, las organizaciones de voluntarios, etc. Finalmente, los autores resaltan la importancia del control social y la participación de la comunidad como factores indispensables para garantizar la sostenibilidad de los programas.

Para Makón (2014) el valor público representa el conjunto de actividades realizadas para dar respuesta a las necesidades o demandas de la sociedad, a través de transacciones individuales con los ciudadanos, garantizando sus derechos, resolviendo problemas relevantes para la comunidad o generando nuevas oportunidades. El valor público se puede crear a partir de servicios de calidad, leyes, regulaciones y otras acciones.

Una vez realizada la investigación de fuentes secundarias y el diagnóstico institucional, se identifican tres ejes estratégicos enfocados a la generación de valor público. Estos ejes dividen los esfuerzos de la Fundación en las actividades de gestión programática, gestión política y gestión organizacional, que se desarrollan en un contexto económico, político, social, tecnológico, competitivo y geográfico, acorde con la filosofía

institucional. La figura 5 esquematiza los ejes estratégicos centrados en la función de generar valor público.

### OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

A partir del análisis DOFA, se identificaron y priorizaron las estrategias que se deben implementar por la Fundación. A continuación, se procede al planteamiento de los objetivos estratégicos para los ejes de gestión programática, política y organizacional. Para hacer operativas las estrategias planteadas, se proponen diferentes proyectos encaminados al fortalecimiento institucional. La tabla 4 muestra los resultados obtenidos.

### MAPA ESTRATÉGICO

Como parte del trabajo realizado, se propone un modelo de mapa estratégico para describir el proceso mediante el cual se genera valor para la Fundación, proporcionando un marco para describir y gestionar las estrategias, tal como se muestra en la figura 6. El trueque es transversal a cada uno de los ejes estratégicos, puesto que el intercambio de bienes y servicios genera recursos y promueve la participación de la comunidad. Asimismo,

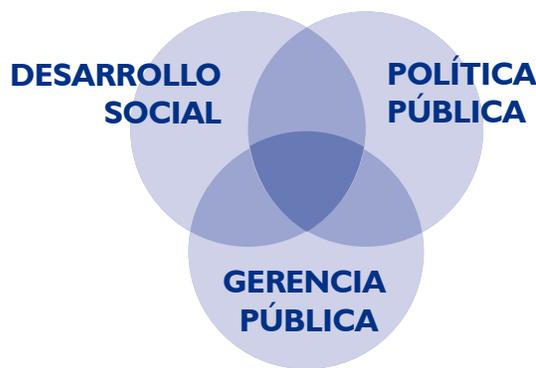


Figura 4. Campos de la gerencia social. Adaptado de “El campo de la gerencia social”, en K. Mokate y J. Saavedra, 2006, *Gerencia social: Un enfoque integral para la gestión de políticas y programas*, p. 4, Instituto Interamericano para el Desarrollo –Indes y Banco Interamericano de Desarrollo –BID.

desde la perspectiva organizacional, es posible intercambiar los servicios que ofrece la Fundación por donaciones en especie de los aliados y los colaboradores.

## CONCLUSIONES

1. La sostenibilidad de los proyectos sociales requiere de estrategias innovadoras que involucren a la comunidad beneficiaria como gestora de su propio destino. El beneficio generado por estos proyectos no solo debe medirse en términos económicos, sino que debe evaluar su impacto en el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad; es decir, en la generación de valor público. En el caso de la Fundación Comuniquemos Su Misericordia, los diferentes programas surgen de las propuestas desarrolladas en los diferentes talleres y capacitaciones realizadas,

orientadas a alcanzar las metas de los proyectos de vida de cada persona.

2. La estrategia del trueque, implementada en el eje de gestión programática de la Fundación Comuniquemos Su Misericordia, dentro del programa Pesca Social, busca evitar el asistencialismo, promoviendo el desarrollo del tejido social, con la participación activa de la comunidad, de tres formas: (a) intercambio de bienes y servicios por la participación en las actividades de formación y capacitación, (b) retribución con trabajo para la Fundación, a cambio de la participación en cursos de capacitación laboral y (c) pago en especie de los beneficios recibidos.
3. La construcción de la filosofía y los valores institucionales se hizo a partir de talleres participativos, con el fin

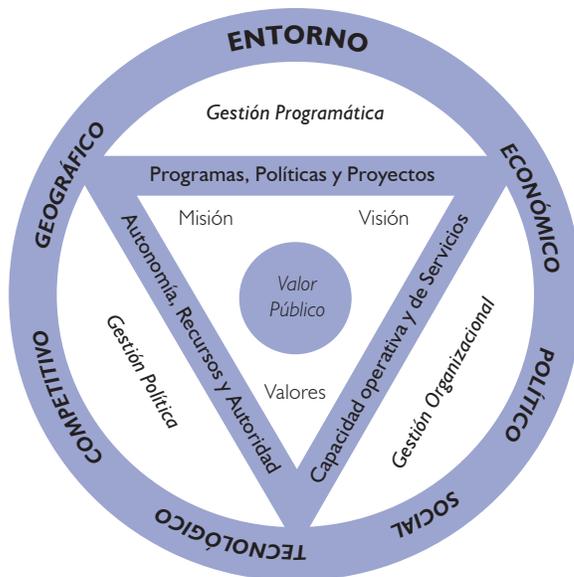


Figura 5. Ejes estratégicos. Adaptado de “Marco estratégico para la creación de valor público”, en K. Mokate y J. Saavedra, 2006, *Gerencia social: Un enfoque integral para la gestión de políticas y programas*, p. 25, Instituto Interamericano para el Desarrollo –Indes y Banco Interamericano de Desarrollo –BID.

Tabla 4. Objetivos, estrategias y planes

Eje estratégico: gestión programática	
Objetivo	Promover el desarrollo psicosocial y la convivencia armónica de las personas, a través de programas sociales, educativos, culturales, deportivos, recreativos, religiosos y actividades de sano esparcimiento y recreativas.
Estrategia	El trueque como estrategia para la gerencia social
Proyectos	Pescca Social
Eje estratégico: gestión política	
Objetivo	Diversificar las fuentes de financiamiento de la Fundación.
Estrategia	Generar recursos por la prestación de servicios de los profesionales de la Fundación. Generar alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y ONG internacionales que permitan el crecimiento, la competitividad y la diversificación de programas y proyectos. Ampliar la base de donantes y colaboradores de la Fundación
Proyectos	Plan de expansión de donantes Plan de comunicaciones para evidenciar la transparencia institucional y generación de valor social
Eje estratégico: gestión organizacional	
Objetivo	Mejorar la disponibilidad del talento humano de la Fundación.
Estrategia	Fidelización de aliados y voluntariado de la Fundación
Proyectos	Plan de incentivos para el voluntariado Plan de capacitación y formación del talento humano

de que surgieran de las motivaciones de todos los miembros de la Fundación; la mega planteada refleja el compromiso de sus integrantes con la promoción del desarrollo humano en lo personal, familiar y comunitario, con el fin de contribuir a la construcción de una sociedad que pueda convivir en armonía y paz.

4.El modelo *canvas* y la matriz DOFA permitió integrar el diagnóstico estratégico con el análisis de los factores internos y externos de la Fundación. El modelo *canvas* posibilitó un mejor entendimiento de la propuesta de valor de la Fundación, enfocada en la satisfacción del cliente y el trabajo con los aliados estratégicos; asimismo, la construcción de la matriz DOFA permitió formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades,

utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

5.Una vez realizados la investigación de fuentes secundarias y el diagnóstico institucional, se identifican tres ejes estratégicos enfocados a la generación de valor público. Estos ejes dividen los esfuerzos de la Fundación en las actividades de gestión programática, gestión política y gestión organizacional; lo importante de la aplicación de este modelo fue identificar los diferentes frentes de acción. En este caso, se evidenció gran fortaleza en la gestión programática; asimismo, se identificó el gran potencial para la generación de recursos de talento humano vinculado a la institución, así como la importancia de articular su labor a los programas y planes de desarrollo municipal.

#### MISIÓN Y VISIÓN FSCM

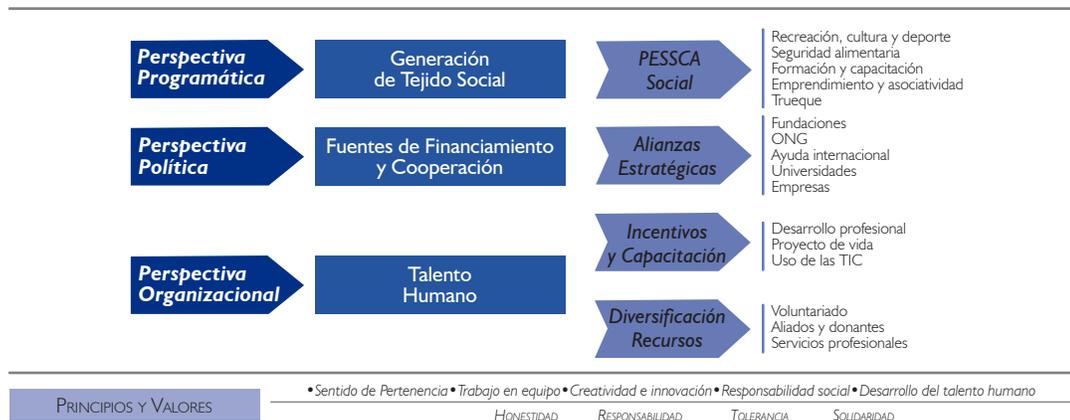


Figura 6. Mapa estratégico.

6. La construcción del mapa estratégico permitió describir cómo interactúan los procesos para cumplir con la misión y la visión de la Fundación, pues está cimentado en los principios y valores que motivan el trabajo de la institución, y proporciona un marco para describir y gestionar la estrategia en los ejes programático, político y organizacional; asimismo, integra las diferentes actividades, aliados y entidades vinculadas a cada uno de los procesos.

## RECOMENDACIONES

1. Uno de los factores más importantes a la hora de iniciar con una fundación es tener clara cuál va a ser su misión y visión, ya que esto posibilita generar las estrategias necesarias para alcanzar los resultados deseados, haciendo un uso eficiente de los recursos.
2. Es importante conformar una estructura organizacional que promueva el trabajo en equipo. En la Fundación, la junta directiva, los consejeros, el voluntariado y los aliados deben participar en la construcción de la filosofía institucional y en la definición de las diferentes funciones que cumple cada persona dentro de ella.
3. Es importante que dentro de la visión se planten metas a corto, mediano y largo plazo. En el caso de la Fundación Comuniquemos Su Misericordia, estas metas se identifican a uno, tres y cinco años.
4. El talento humano vinculado a la Fundación representa uno de sus mayores activos. Se recomienda que se

conformen grupos interdisciplinarios de trabajo, a fin de que se complementen entre sí, lo cual brinda una imagen global de las problemáticas analizadas.

5. Es importante trabajar en la formación y la capacitación permanente de las personas, generando iniciativas que motiven su incorporación al sector productivo y que fomenten la construcción del tejido social.
6. Una de las mayores fortalezas encontradas en la Fundación es el compromiso y la dedicación de los voluntarios, quienes aportan con su trabajo a la generación de recursos. Esta fortaleza se puede atribuir a la inclusión del trabajo realizado en el plan de vida de cada uno de sus miembros.
7. Para futuras investigaciones, se recomienda evaluar el impacto de los cambios organizacionales realizados en la Fundación, así como de los programas y proyectos implementados, teniendo en cuenta el cumplimiento de los indicadores de gestión que se plantean en este estudio.
8. A partir de lo evidenciado en la Fundación, la credibilidad y la transparencia en el uso de los recursos provenientes de donaciones representan un factor determinante a la hora de garantizar su sostenibilidad; en este sentido, se hace necesario evaluar diferentes estrategias para el control y el seguimiento de estos recursos &

## Referencias bibliográficas

- Alcaldía de San Juan de Pasto. (2007). *Plan de gestión integral de residuos sólidos: PGIRS 2007-2022*. San Juan de Pasto: EMAS.
- Banerjee, A. y Duflo, E. (2012). *Repensar la pobreza: Un giro*. Buenos Aires: Taurus.
- Banchieri, L. C., Blasco, M. J. y Campa-Planas, F. (Julio, 2013). Autoevaluación de la gestión por parte de pequeñas empresas y microempresas: Estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 9(2), 477-490.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá, D. C.: Pearson Educación.
- Caja de Compensación Familiar de Antioquia –Comfama. (2005). Proyecto Fénix: Desarrollo integral y oportunidades para jóvenes en riesgo social y conflicto [versión PDF]. Recuperado de [http://dds.cepal.org/innovacionsocial/e/proyectos/doc/Proyecto.FENIX\\_Colombia\\_esp.pdf](http://dds.cepal.org/innovacionsocial/e/proyectos/doc/Proyecto.FENIX_Colombia_esp.pdf)
- Canto, M. y Castro, O. (2002). *Participación ciudadana y políticas públicas en el municipio*. México, D. F.: MCD.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe –Cepal. (20 de agosto de 2010). Cepal presentará tres exitosos programas de apoyo a jóvenes en riesgo social. *Cepal: Comunicados de prensa*. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-presentara-tres-exitosos-programas-de-apoyo-jovenes-en-riesgo-social>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE. (2012). *Encuesta de convivencia y seguridad ciudadana*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/esp/component/content/article/93-sociales/seguridad-y-justicia/3984-convivencia-y-seguridad-ciudadana>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE. (2015). *Pobreza monetaria y multidimensional*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/esp/estadisticas-sociales/pobreza/87-sociales/calidad-de-vida/6507-pobreza-monetaria-y-multidimensional-2015>
- Departamento Nacional de Planeación –DNP. (2014). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo, 2014-2018* [Versión PDF]. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/prensa/bases%20plan%20nacional%20de%20desarrollo%202014-2018.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación –DNP. (2015). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: “Todos por un nuevo país: Paz, equidad, educación”* [versión PDF]. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf>
- Hintze, J. (2003, Octubre). *Instrumentos de evaluación de la gestión del valor público*. Ponencia presentada para el VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo –CLAD, Ciudad de Panamá, Panamá.
- Juliao, C. (2011). *El enfoque praxeológico*. Bogotá, D. C.: UNIMINUTO.
- Kliksberg, B. (1996). Hacia una gerencia social eficiente: Algunas cuestiones claves. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 44(175), 15-29.
- Ley 789 de 2002: Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del código sustantivo de trabajo. Diario oficial No. 45.046 de diciembre 27 de 2002 [versión PDF]. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6778>
- Makón, M. (2014). *XXVI Seminario regional de política fiscal Cepal, Naciones Unidas. Mejorar la calidad de la gestión pública: El reclamo de nuestras sociedades* (Presentación) [versión PDF]. Recuperado de [http://www.cepal.org/ofilac/noticias/paginas/3/43813/14\\_MAKON.pdf](http://www.cepal.org/ofilac/noticias/paginas/3/43813/14_MAKON.pdf)
- Martínez, D. (18 de febrero de 2014). Ecólogo saca adelante un innovador proyecto para reciclar plástico. *Semana, Sostenibilidad*. Recuperado de <http://sostenibilidad.semana.com/actualidad/articulo/eecologo-saca-adelante-innovador-proyecto-para-reciclar-plastico/30656>
- Ministerio de Educación Nacional –MEN. (Colombia). (2005). *Lineamientos de política para la atención educativa a poblaciones vulnerables*. Bogotá, D. C.: MEN.
- Mokate, K. y Saavedra, J. (2006). *Gerencia social: Un enfoque integral para la gestión de políticas y programas* (Serie Documentos de Trabajo 156): Washington, D. C.: Instituto Interamericano para el Desarrollo –Indes y Banco Interamericano de Desarrollo –BID.
- Observatorio del Mercado de Trabajo de Pasto. (2012). *Diagnóstico socioeconómico y del mercado de trabajo de la ciudad de Pasto*. Nariño: Universidad de Nariño.

## El trueque como estrategia para la gerencia social en la fundación “Comuniquemos su Misericordia”

Sánchez, A., y Vélez, E. (2014). Gerencia social y sostenibilidad. Caso Medellín [versión PDF]. Recuperado de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/5123/ADRIANASANCHEZ\\_ESTEFANIAVELEZ\\_2014.pdf?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/5123/ADRIANASANCHEZ_ESTEFANIAVELEZ_2014.pdf?sequence=2)

Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica*. Bogotá, D. C.: Panamericana.

Villa, L. y Melo, J. (2015). *Panorama actual de la innovación social en Colombia* [versión PDF]. Recuperado de [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6957/CTI\\_DP\\_Panorama\\_actual\\_de\\_la\\_innovacion\\_social.pdf?sequence=1](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6957/CTI_DP_Panorama_actual_de_la_innovacion_social.pdf?sequence=1)

---

