

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



PROYECTO LIDER

PLANEACIÓN Y REESTRUCTURACIÓN A PARTIR DE LAS *JORNADAS DE APOYO*
GENERADORAS DE VENTAJA COMPETITIVA EN LA ONG FUNDACIÓN FUERZA
COLOMBIA

DANIEL ORLANDO RAMÍREZ ROJAS

TUTOR: GONZALO ALBERTO SABOGAL MORENO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C

2016

Tabla de Contenido

1. Resumen ejecutivo.....	5
2. Diagnóstico del área de práctica.....	6
3. Planteamiento del problema	11
4. Justificación.....	11
5. Objetivos, metas e indicadores	13
5.1. Objetivo general	13
5.2. Objetivos específicos.....	13
5.3. Metas	14
5.4. Indicadores de logro.....	14
6. Marco referencial.....	14
6.1. Antecedentes.....	14
6.2. Marco teórico.....	17
7. Metodología.....	22
8. Cronograma de actividades	24
9. Desarrollo de actividades y resultados	24
10. Análisis de la estructura organizacional	28
10.1. Diseño de organigrama y complemento de la actual estructura de la ONG.....	29
10.2. Nueva misión y visión para la ONG Fundación Fuerza Colombia	31
11. Macroprocesos y definición de las líneas de acción de la ONG	33

11.1. Macroprocesos.....	33
11.2. Definición de las líneas de acción	35
12. Aproximación balance scorecard para evaluar la gestión	36
13. Conclusiones.....	39
14. Recomendaciones	40
15. Bibliografía.....	42
16. Anexos.....	44

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Análisis DOFA</i>	8
-------------------------------------	---

Lista de figuras

Figura 1 <i>cronograma de actividades</i>	24
Figura 2 <i>estructura organizacional</i>	30
Figura 3 <i>Macropocesos de la ONG FFC</i>	33

Lista de anexos

Anexo 1.Formato de entrevistas para conocer la precepción externa de la ONG Fundación
Fuerzas Colombiana 44

Anexo 2. De los nuevos cargos para diferenciar puestos que se pondrán después en las
recomendaciones. 45

Anexo 3. Estatutos de la ONG FFC 47

Anexo 4.Procesos de divulgación 50

1. Resumen ejecutivo

La ONG, Fundación Fuerza Colombia- FFC es una entidad privada sin ánimo de lucro fundada en el año 2012 con sede en la ciudad de Bogotá. Esta organización tiene la facultad de ser un operador oficial del ejército nacional que tiene como fin lograr una interacción y reconciliación entre la población y las fuerzas militares, alcanzando de esta manera una Acción Integral.

Esta fundación al ser una entidad sin ánimo de lucro, afronta varios desafíos; entre ellos, la consecución de recursos, la cual se podría afrontar basándose en una buena planeación interna que pueda dar respaldo y respuesta al logro de metas claras, permitiéndose así, lograr un crecimiento periodo a periodo.

Por lo anterior, este proyecto busca generar una mejora en la planeación por medio de una nueva reestructuración y mediante el uso adecuado de herramientas organizacionales como el mapa de procesos, el cual permite identificar adecuadamente la interacción de todos los procesos organizacionales mediante el cuadro de mando integral como instrumento de medición de la gestión.

El objetivo principal de este proyecto se encamina a enfocar los esfuerzos organizacionales a una de las líneas de acción particular, *las jornadas de apoyo*, que sirva como eje transversal del resto de las áreas de la fundación y así lograr cambios futuros que sean aplicados en toda la organización. Para ello, primero se identifica la percepción que se tiene de la ONG tanto interna como externamente, y posteriormente analizar los manuales y estatutos internos para proponer una nueva misión y visión. Luego se propuso el uso de herramientas de medición adecuadamente divulgadas a las partes interesadas, con el fin de lograr una familiarización con la estructura propuesta.

Teniendo como base los lineamientos anteriores, se concluyó que para las organizaciones sin ánimo de lucro la planeación juega un papel fundamental en la consecución de metas futuras encaminadas a cumplir los objetivos misionales e identificación de las jornadas de apoyo como una ventaja competitiva y diferenciadora. Cabe notar que el rol que juega la planeación será de gran uso a la hora de establecer las bases para el resto de líneas de acción social que se orienten hacia un objetivo en común.

Aclaración: para efectos del desarrollo del proyecto, el diagnóstico, la implementación y las herramientas utilizadas se basaron específicamente en las “*jornadas de apoyo*” como eje transversal del resto de las líneas de acción de la ONG para que posteriormente, estas mejoras sean implementadas en el resto de la organización.

2. Diagnóstico del área de práctica

La ONG FFC, es una entidad sin ánimo de lucro con sede en la ciudad de Bogotá fundada en el año 2012, la cual centra sus esfuerzos en la realización de actividades y proyectos que propugnan por el bienestar y reconocimiento de las FFMM (Fuerzas Militares), del mismo modo busca el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad Colombiana.

El área de práctica, planeación y proyectos, se encarga de diseñar y proponer las actividades a realizar cada año. Dentro de sus actividades principales, se identifica la consecución de recursos claves, dentro de los cuales se encuentran los económicos, los de personas naturales y de empresas privadas. Cabe resaltar que la gestión de estos recursos, permitirá brindar el apoyo necesario en las diferentes brigadas y actividades que se proponen con el fin de cumplir la misión y visión de la organización.

La ONG FFC, trabaja como un operador oficial del Ejército Nacional de Colombia en pro de apoyar el programa de acción integral encaminado a la reconciliación entre población civil y

fuerzas militares; entendiendo la acción integral desde las fuerzas militares, como el desarrollo y coordinación permanente de acciones políticas, económicas, sociales y militares enfocadas a fortalecer las estructuras básicas del Estado y garantizar la defensa, la protección de los derechos y libertades de la sociedad colombiana, haciendo uso de la libertad dentro de los derechos y deberes constitucionales.

Todo esto con fin de alcanzar el una paz justa, digna y duradera que permita un adecuado desarrollo y progreso (Ejército Nacional de Colombia, 2015). Además, el área de planeación y proyectos, cuenta con una base de datos sólida con la que busca en la medida de lo posible, establecer donaciones constantes por parte de las empresas privadas y personas naturales que permita garantizar la fácil ejecución de las actividades planeadas, e identifique adecuadas alianzas que poco a poco divulguen el reconocimiento en los diferentes sectores.

Para la fecha la ONG cuenta con la siguiente misión y visión:

- **Misión:** la ONG FUNDACIÓN FUERZA COLOMBIA es una entidad privada sin ánimo de lucro, que se erige como una organización cívico-militar la cual procura la interacción entre las Fuerzas Militares y la población civil, buscando alternativas para mejorar las condiciones de vida de los colombianos en medio de un conflicto interno. Esto a través de ideas, actividades y proyectos cuyo propósito son el buen funcionamiento de la acción integral y campañas que mejoren el sentido de pertenencia por Colombia, el fortalecimiento de los Derechos Humanos, el Derecho Internacional Humanitario y el amor por la patria y su Fuerza Pública (FFC, ONG Fundación Fuerza Colombia, About 2014).
- **Visión:** la ONG FUNDACION FUERZA COLOMBIA será en cinco años la única fundación considerada como un medio para canalizar, explicar, ayudar y contribuir en

el campo de la acción integral como intermediaria para generar sentido de pertenencia por Colombia. De esta forma, logrará una sinergia entre población civil, entidades públicas, gobierno, entidades privadas y los miembros de las Fuerzas Militares que buscan una Colombia en paz y con calidad de vida para su población (FFC, ONG Fundación Fuerza Colombia, About 2014).

Actualmente la ONG Fundación Fuerza Colombia cuenta con varios campos de acción para la realización de jornadas de apoyo en salud, recreación y deporte, belleza, celebración de fechas importantes como el día de la madre y día del niño, todo esto, orientado a la población civil con un reconocimiento de las fuerzas militares.

Las anteriores actividades también las llevan a cabo para apoyar poblaciones vulnerables como: gente de la calle, niños huérfanos, hijos de prostitutas, entre otros.

Tabla 1. *Análisis DOFA*

	Fortalezas	Debilidades
MATRIZ DOFA ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> • La ONG cuenta con el apoyo del ejercito nacional lo que facilita la ejecución y planeación de actividades. • Su archivo de años anteriores esta organizado. • Se cuenta con una amplia base de datos como red de contactos. • Gran capital humano. • La organización es la única avalada como operadora de actividades oficiales de integración social del ejercito. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con el cronograma de actividades a desarrollar en el periodo vigente. • No se cuenta con líneas definidas de acción social. • No se ha delimitado el campo de acción de la ONG. • No se cuenta con una insignia que haga reconocida la fundación. • Las brigadas de apoyo no cuentan con procesos estandarizados. • No hay donaciones fijas establecidas.

- No existe adaptabilidad al cambio.
- Existen pocos cargos internamente en a organización.

Oportunidades	<i>Estrategia FO</i>	<i>Estrategia DO</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas privadas obtienen beneficios en donaciones, por esta razón se deben incentivar las donaciones a empresas como Fuerza Colombia que no tiene intereses lucrativos. En este entendimiento la empresa privada puede verse beneficiada ella misma, beneficiando a otros que verdaderamente lo necesitan, su declaración de impuestos puede verse disminuida. • El uso de internet y medios digitales es clave para establecer donaciones económicas fijas, pues resulta mas conveniente para las personas hacer donaciones desde la comodidad de sus oficinas o casas tras haber conocido mas acerca de las campañas que se llevan a cabo a través de internet, por este motivo es una poderosa herramienta. • El proceso de paz y reconciliación, juegan un muy importante papel, pues son actores que sensibilizan al 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la red de contactos con la que se cuenta para establecer relaciones duraderas en el tiempo y de esta manera lograr persuadir donaciones haciendo énfasis en las que la empresa privada puede tener beneficios al realizar estas donaciones. • Lograr hacer planes de enfoque hacia el reconocimiento de marca como ONG contando con jornadas de apoyo bien elaboradas generadoras de un gran impacto, lo que se puede ver traducido en recordación para las personas que donen o que escuchen nombrar de la fundación. • La divulgación de lo que se hace como fundación es muy importante y se presenta la oportunidad para promoverse por medio de los medios digitales mas novedosos, el internet da fe de esta posible gran oportunidad. • Mantener una larga y duradera relación con las personas y empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir concretamente líneas de acción social donde se logre encausar la organización como un todo basada en la planeación adecuada de las actividades y la adaptabilidad al cambio con la ayuda de medios digitales e internet para lograr recaudar fondos de manera mas constante. • Establecer campañas o brigadas que se vuelvan insignia de la fundación generando reconocimiento del público, dando respuesta al nicho de acción principal, el ejercito de Colombia y población civil. Logrando campañas insignia y modelos definidos se puede empezar a lograr una estandarización en los procesos organizacionales , lo que se traduce en facilidad para llevar a cabo futuras jornadas de apoyo de la ONG. • Lograr establecer campañas estandarizadas y focalizadas a cumplir con el objetivo principal consiguiendo

pueblo colombiano, facilitando mucho mas las jornadas y entendimiento de lo que hace la fundación.

- El ejercito está en búsqueda de fortalecer su imagen ante población. En la búsqueda de lo anterior mencionado es muy probable que ellos puedan con nuestro apoyo impactar la sociedad de manera positiva de tal manera que terminen recuperando su imagen de fuerza armada nacional.

que realizan donaciones y con los posibles futuros donantes para que sepan la actividad constante y compromiso de entidad que trabaja por su país. Poder mostrarle a los donantes los resultados e impactos que se han generado con sus aportes.

- Poder mostrar que la organización es un organismo que cuenta con la debida planeación y organización para todo y en especial sus jornadas de apoyo.

atender su target o nicho central de manera organizada y planeada.

- Lograr tener una fácil adaptación al cambio aprovechando las oportunidades que se presentan como el actual proceso de paz que se esta llevando a cabo, basando esto como marco de poder encaminar de buena manera las jornadas de apoyo y actividades en general de la organización, haciendo uso en general de medios digitales que resultan potenciales.

Amenazas

- Cambios actuales en las fuerzas militares.
- Crisis económica del país afectan donaciones de empresas privadas.
- Descontento y desconfianza de la población civil con las fuerzas militares del país.
- Poco reconocimiento y confianza por parte del público hacia las Organizaciones sin ánimo de lucro.
- Poco reconocimiento a las fuerzas militares colombianas.

Estrategia FA

- Con el apoyo del ejercito por medio de las brigadas de apoyo poder crear conciencia en los ciudadanos para que crean y reconozcan el esfuerzo que las fuerzas militares hacen a diario por proteger el país.
- Poder hacer que el capital humano realice planes de contingencia que no dependan 100% de los cambios que pasen en el ejercito, sin perder el enfoque y nicho de acción principal a atender, fuerzas militares y población civil.

Estrategia DA

- Tener actividades principales y de contingencia definidas para poder generar credibilidad en las personas y en las nuevas empresas que se buscan persuadir para que realicen donaciones.
- Generar conciencia acerca de las tropas militares a partir de un trabajo organizado y planeado por parte de la ONG donde se muestre la realidad interna de las fuerzas y se genere credibilidad en la fundación y en las fuerzas fortaleciendo la imagen de la organización, creando una insignia al mismo tiempo.

Fuente: elaboración propia.

3. Planteamiento del problema

Después de realizar el análisis DOFA como herramienta de diagnóstico, se evidencia un problema de planeación en el eje central en la ONG FFC, ya que no se cuenta con actividades definidas, ni se tienen líneas de acción determinadas las cuales son de suma importancia para cualquier organización, pues contar con la adecuada planeación, demuestra bases sólidas y brinda un buen punto de partida para cumplir con los objetivos misionales y visionales de cualquier organización.

No contar con organización y planeación, hace difícil el buen desempeño como fundación; debido a que si no se tienen metas claras, será difícil cumplir la misión y visión de la empresa. Por otra parte, llevando un hilo conductor que tiene que ver con la buena planeación, es complicado porque no se hace la respectiva divulgación de información que permita conseguir los fondos de las empresas privadas para la ONG, por esta razón valdría la pena responder la siguiente pregunta problema: *¿cómo generar ventaja competitiva en la ONG FFC basados en el fortalecimiento de las jornadas de apoyo a partir de una adecuada planeación estratégica?*

4. Justificación

En la actualidad, la ONG FFC no cuenta con líneas de acción definidas, pues en su misión y visión no delimitan exactamente a quienes quieren llegar, como tampoco definen cuál es su labor social. Adicionalmente, la no planeación de las actividades complica generar reconocimiento a la organización para captar recursos.

Por lo anterior, es importante mencionar que la ONG debe tener una adecuada planeación estratégica año tras año, ya que esto facilitaría el trabajo de las personas que trabajen allí, de

igual manera fortalecerá la adaptación al cambio para dar rápida respuesta a problemas externos que afecten la actividad de la empresa.

Por otro lado es importante encausar todos los problemas identificados sobre un eje principal, el fortalecimiento y la estandarización de las *jornadas de apoyo*, cuyo objetivo primordial es fortalecer la acción integral del Ejército, brindando bienestar a la población civil y al mismo tiempo logrando el reconocimiento adecuado y credibilidad de las tropas militares. Las *jornadas de apoyo* se toman como una de las varias líneas de acción de la ONG para lograr crear una ventaja competitiva y una adecuada planeación estratégica que finalmente termine impactando las otras líneas de acción de la ONG.

Por medio del fortalecimiento de las brigadas de apoyo que realiza la fundación se pretenden reforzar los procesos internos de planeación, lo cual se pueden ver traducido en una mejor gestión futura y en una ventaja competitiva a la hora de llevar a cabo las actividades, buscando estandarizar los procesos claves como mejora continua, verificación de ejes de acción, recaudo de recursos y planeación de *jornadas de apoyo*.

Tomando el distintivo de que la ONG es el único operador oficial del Ejército, se puede lograr una ventaja competitiva notable, pues genera una alta credibilidad en los posibles donantes que se quieran captar. De esta manera surge una nueva línea de acción clave que le dará a la organización el debido reconocimiento y el refuerzo clave para una adecuada planeación que servirá de modelo a seguir para el futuro en sus otras líneas de acción.

Dentro del marco de lo mencionado, se puede afirmar que la ONG al obtener una buena planeación y un orden direccionado al cumplimiento de su misión y visión, no estaría impactando únicamente de manera positiva a la fundación como tal; ya que está, genera al mismo tiempo una ayuda a la población que atiende, pues logrando este fortalecimiento en los

ejes de desarrollo y planeación será más eficaz en todo proceso futuros, lo cual se traduce en un aumento de cobertura de las *jornadas de apoyo* viendo esto como un mejoramiento en la gestión de los procesos organizacionales donde existe ganancia para la ONG y ganancia para los stakeholders en general.

Es válido mencionar que el proyecto resulta muy pertinente para la disciplina de la Administración de Empresas, ya que se manejan temas de planeación, cumplimiento de metas y objetivos, adaptación al cambio y lograr definir los enfoques organizacionales encaminados a la consecución de resultados.

5. Objetivos, metas e indicadores

5.1. Objetivo general

Desarrollar una planeación estratégica que impacte positivamente en toda la ONG. Orientada al fortalecimiento de una de *las jornadas de apoyo* para que sirva como eje común y ejemplo para el resto de las líneas de la Fundación, y de este modo generar ventajas competitivas y reconocimiento.

5.2. Objetivos específicos

- Establecer un diagnóstico para conocer el estado actual de la organización, partiendo del reconocimiento de sus procesos misionales.
- Proponer una estructura organizacional definida y estandarizada bajo el concepto de *jornadas de apoyo* como posibilidad de ventaja competitiva.
- Realizar un seguimiento a la propuesta de la nueva estructura organizacional al interior de la fundación, basándonos en una herramienta de cuadro integral.

5.3. Metas

- Lograr una ONG enfocada a la planeación y organización de sus actividades, ganando tiempo y reconocimiento en el sector, que le permita cumplir sus objetivos misionales y visionales.
- Tener las líneas de acción de la ONG perfectamente definidas con su proceso común a seguir.
- Poder medir el impacto de las mejoras dentro de la ONG tras su ejecución, poniendo en conocimiento dichas mejoras a todos los integrantes de la fundación.

5.4. Indicadores de logro

- Economizar tiempo en el desarrollo de las actividades tras tener definidas las líneas de acción de la organización.
- Asimilación positiva e implementación de las nuevas mejoras por parte del equipo de trabajo.
- Generar un bienestar consistente a partir de una buena planeación y que el impacto sobrepase las expectativas de la población a servir.
- Nivel de divulgación que tendrá la planeación estratégica reestructurada.

6. Marco referencial

6.1. Antecedentes

Las organizaciones no gubernamentales, son entes creados para apoyar el desarrollo social en temas muy puntuales que no son atendidos por el gobierno de un determinado país. Las actividades que realizan estas organizaciones siempre son con fines no lucrativos, a pesar de que se organicen y se agrupen como empresas privadas. El gobierno español con sus programas

como Plataforma ONG de acción social enfocados a empresas del tercer sector, ha definido estas organizaciones como Folia (2012):

El Tercer Sector de Acción Social, TSAS-.es el ámbito formado por entidades privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que surgen de las libres iniciativas ciudadanas. Las TSAS, funcionan de forma autónoma y solidaria; tratando por medio de acciones de interés general, impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, de lograr la cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones y de evitar que determinados colectivos sociales queden excluidos de unos niveles suficientes de bienestar.(P. 12)

Dado lo anterior se puede decir que la ONG FFC está en la categoría de estas empresas del tercer sector, ya que toda su actividad surge con una iniciativa ciudadana sin ánimo de lucro para apoyar las fuerzas militares y la población civil colombiana.

Es preciso resaltar que la planeación debe estar en todas las organizaciones sin importar si es con ánimo de lucro o no, pues teniendo una buena planeación se puede garantizar un enfoque guiado hacia la consecución de objetivos y metas claras; tal como lo muestra el caso de estudio realizado por Akingbola. Muchas veces las organizaciones sin ánimo de lucro no ejecutan adecuadamente lo planeado, ya que no se concibe por parte de los gerentes la importancia de las distintas actividades.

También es válido mencionar que cuando las propuestas y organización de las actividades surgen de manera improvisada termina siendo un ejercicio empírico no basado en el ámbito administrativo, debido a que no se cuenta con la debida importancia y planeación estratégica. Lo anterior se puede ver en el caso de estudio de las ONGS de Palestina, Dicho documento de estudio concluye en que “la planeación estratégica en las entidades sin ánimo de lucro no es vista

normalmente como una herramienta que siempre se debe seguir y generar ventaja competitiva" (Analoui, F & Samour, 2012, p. 32-44).

Las empresas sociales deben ser vistas con la misma rigurosidad que las empresas privadas, pues deben contar con planes elaborados y metas claras a cumplir. En Colombia las entidades sin ánimo de lucro deben ser registradas ante la Cámara de Comercio con requisitos muy similares a los de una entidad privada. En estos requisitos se establecen claramente los socios, objeto de la empresa, aportes y labores de cada uno de los socios:

Los asociados pueden realizar una reunión donde se decide crear o reconstituir la ESAL (Empresa sin ánimo de lucro), un acta debe estar firmada por las personas que actuaron como presidente y secretario de la reunión, ambas firmas deben ser reconocidas ante Notario, o con presentación personal ante juez o ante el secretario de la Cámara de Comercio al momento de radicar el documento (Cámara de Comercio de Bogotá; Constitución ESAL, 2013, p.7).

Dentro de la debida planeación de una ONG, se debe considerar la dificultad de conseguir recursos; es por ello que se debe contar con una misión y visión clara e interpretable que les permita a los donantes ver la viabilidad de proveer recursos a la organización, ya que de estos componentes depende la ardua tarea de obtener los recursos que se necesitan para poner en marcha los objetivos. Es pertinente mencionar que el grupo de interés al cual va direccionada esta información serán las empresas privadas y personas naturales. Cabe resaltar que es de esta forma que se logra elevar la tasa de interés y constancia de recursos por parte de terceros, así lo asegura Heyes & Martins.

La ONG Fuerza Colombia, no contempla la opción de poder trabajar en sinergia con otras fundaciones que se dedican a lo mismo, tampoco la opción de realizar benchmarking para que se

puedan implementar posibles modelos de trabajo que funcionen en esas otras entidades; sin embargo es importante que se hagan este tipo de gestiones comparativas. En caso de no querer trabajar en fusión con otras entidades, pues se afirma que las “ONGs con líderes que valoren similitudes de organizaciones pares, haciendo aproximaciones cercanas, analizando la diversidad de estrategias, dedicación, profesionalismo, y un análisis de la estructura organizacional tiene una significativa y mayor reputación para la efectividad de la propia organización”. (Mitchel G., 2012, p.24).

Resulta relevante afirmar que la planeación estratégica en las empresas del tercer sector se está tomando tan en serio que el mismo gobierno español por medio de consultoras ha desarrollado una guía llamada *Plan estratégico del tercer sector de la acción social* para el fortalecimiento de estas organizaciones. El texto, es una guía que se ha venido actualizando año tras año y busca promover un alto compromiso por parte de las organizaciones dedicadas a la actividad con el fin lograr generar un mayor impacto en la sociedad utilizando como medio la debida planeación estratégica.

6.2. Marco teórico

En la actualidad, las actividades desempeñadas por cualquier empresa deben ir encaminadas al logro de metas claras que vienen precedidas por una adecuada y oportuna planeación; no importa si la empresa busca lucrarse económicamente o no. Para efectos de la consecución de resultados claros, las ONGs deben contar también con una visión de largo plazo que encamine positivamente y armónicamente todos los proyectos a ejecutar, trazando el cómo y para qué se realizará determinada actividad.

Atraer recursos para llevar a cabo las actividades es una tarea que no resulta sencilla. La persuasión de capitales de empresas privadas y personas naturales a la vista no se resume tan

solo en que todos quieren apoyar una buena causa sin ningún convencimiento o una venta de un ideal tangible por el cual los dineros podrían ser desembolsados de dichos actores, dado que se debe tener en cuenta que “en un mundo de recursos limitados, especialmente en el ámbito del sector no lucrativo, la planificación es una potente herramienta que nos permite decidir cómo optimizarlos” (Folia Consultores S.L., 2012, P. 10-11). Con lo anterior se podría pensar que, si los recursos son limitados, el estímulo para atraer buenos aportes se hace cada vez más débil sin la debida planeación, y en caso de obtenerlos sin esta debida herramienta se debe saber con anterioridad cómo se usaran estos recursos, de aquí dependerá el éxito de las organizaciones no lucrativas en la consecución y búsqueda de respaldo económico. Es por ello que las organizaciones deben plantear ideas atractivas para lograr en últimas, atraer capitales o donaciones en especie externas.

En un sentido más amplio se podría ver que, para que una ONG consiga una verdadera ventaja competitiva debe encaminar sus proyectos sobre un estándar y eje principal, donde no resulte perturbada la actividad de la organización; donde siempre se vaya hacia un norte basado en aspectos idóneos y enfocados a la consecución de objetivos y metas, de tal manera que se puedan llegar a usar eficazmente los recursos obtenidos o por obtener. (Perea Arias, Oscar. 2010, p. 23).

Por otro lado siguiendo el patrón de encaminar hacia el éxito una organización no gubernamental, conviene denotar que dentro del propio orden interno debe haber una buena estructura organizacional bien trazada, pues de aquí depende enfocar la planeación estratégica a la consecución de resultados donde toda la organización esté alineada al mismo norte y logros, así lo confirma un estudio sobre ONGs que realiza el PNUD, según Lugo (2012):

La estructura organizativa de una ONG es el medio a través del cual el talento humano de la institución se organiza para alcanzar su objeto social, poder definir las relaciones de autoridad, responsabilidad y el direccionamiento de la institución, ya que a través de ésta contribuirá al logro de su plan estratégico.(p.49)

Según Barrera (2013) la planeación es un determinante de gran importancia para llegar al éxito de una organización:

El éxito de las organizaciones sin ánimo de lucro después de una buena planeación, se centra en enfocar toda la atención hacia los clientes y hacia el segmento que se quiere impactar. De tal forma que través de este mecanismo se pueda establecer una directa relación entre el cliente y target de las organizaciones sin ánimo de lucro; todo esto con fin de poder mostrar un proyecto tangible con una clara explicación del por qué y para qué de lo que se pretende llevar a cabo. (p. 32).

Adicionalmente, para todas las organizaciones la planeación estratégica es la herramienta con mayor poder para lograr interpretar el mundo y lograr hacer cambios oportunos que permitan alcanzar rápidas respuesta y adaptación al entorno cambiante y a las novedades de cambio internas.

Según Fayol el término administración hace referencia a las actividades y tareas asociadas a planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estos principios administrativos se convierten en las principales funciones de un gerente o de un director Ejecutivo en una ONG. (Chiavienato, 2010, p.91). Sin importar el tipo de empresa que sea, siempre tendrá que tener este esquema en cuenta, pues son las bases administrativas sobre las que cualquier firma tiene que navegar para obtener resultados positivos en el largo plazo.

Según Chiavenato (1999) existe una estructura para la formación y funcionamiento para las organizaciones, pero esta estructura no implica que todas entidades funcionen de igual forma:

Las organizaciones no se perciben como un modelo predefinido y terminado donde siempre serán las mismas, tampoco es de esperarse que funcionen de la misma manera, pues son organismos sociales que así sean lucrativas o no, deben ir adaptándose al entorno cambiante y lograr ganar participación y cuota en el mercado.(p.15)

Cabe resaltar que “*Lo estratégico* está estrechamente vinculado con la concepción ya analizada de la organización como un sistema en permanente contacto e intercambio con el entorno, sobre el que trata de influir y del que recibe influencia en una interacción mutua.” (Lugo, 2012., P. 13).

El macroentorno juega un papel fundamental en las organizaciones, en general donde la planeación estratégica debe estar siempre presente, de la mano a esto, se podría mencionar que se debe contar con una buena adaptabilidad al cambio para generar mejores impactos sobre las empresas donantes y target que colaboran con la organización sin ánimo de lucro.

Es importante generar una ventaja competitiva basándose en hacer algo diferente a los demás, para ellos se requiere como base contar con el plan estratégico en las ONGs, “este se convierte en la carta de navegación operativa de la visión y la misión que debe lograr las organizaciones en un determinado periodo de tiempo” (Lugo, 2012. p.57).

La misión y visión planteada por una organización se percibe como el norte a seguir, pues de aquí se derivan todas las actividades enfocadas a cumplir los objetivos específicos que se quieran alcanzar en cierto periodo de tiempo. Según Fabiola Consultores (2012):

La declaración de Misión describe el concepto de la organización, la naturaleza de nuestros servicios, el por qué estamos en él, a quién servimos y los valores bajo los cuales

pretendemos funcionar. Una organización sin Misión no tiene identidad, ni un camino claro sobre el dirigir sus pasos. (P.33)

Con lo anterior, se podría mencionar lo conveniente que es para la adecuada formulación de una misión ser claros; breves; concisos; que lo que se escriba sea realista y fácil de entender.

La visión según Fabiola Constructores (2012), es una herramienta que permite ver una proyección en el futuro de la entidad:

se convierte en una herramienta donde se puede plasmar la convicción que se tiene sobre el futuro de la actividad de la organización teniendo en cuenta los grupos de interés, debe escribirse de manera clara y corta y deberá ser inspiradora que genere recordación (p.14).

Por último conviene mirar un sistema que se enfoque en medir la gestión de una ONG.

Aunque no es muy común que existan mecanismos que evalúen el rendimiento de los resultados, Kaplan y Norton creadores del cuadro de mando integral, tan solo mencionan las organizaciones no lucrativas, todo va dirigido hacia las empresas del sector privado a los temas financieros que buscan generar sistemas eficaces que midan la gestión. Para Kaplan y Norton “El Cuadro de Mando Integral (CMI) traduce la estrategia y la misión hacia un éxito competitivo futuro teniendo mecanismos de medición con respecto al cumplimiento de logros” (Kaplan & Norton , 2002, p.45).

Urrea, Jiménez y Escobar resaltan (2004) que es importante contar con una herramienta que le permita rendir cuentas:

Para las organizaciones sociales es importante tener en cuenta un plan de medición que facilite la rendición de cuentas; no se debe desconocer, como se mencionaba anteriormente que, la consecución de los recursos no es tarea fácil, pues estos son limitados pero a la vez muy necesarios, la mayoría de estos recursos son provenientes del sector privado y muchas

ONGs quieren llevarse una tajada para cumplir con sus respectivas misiones y planes estratégicos. (p.55)

En la mayoría de los casos la cuantificación de datos que sean medibles en empresas sociales resulta muy complejo, por lo tanto según Urrea *et al.*,(2004) “los sistemas de gestión para la evaluación de sus objetivos, necesitan tener en cuenta factores cualitativos que identifiquen el grado de cumplimiento de la misión o razón de ser”(Urrea, *et al.*, 2004).

7. Metodología

Para la elaboración de este trabajo, se implementaran varias etapas que contribuirán a resolver paso a paso el problema planteado, tomando como eje transversal la utilización de las jornadas de apoyo para generar ventaja competitiva.

La primera etapa del diagnóstico, basada en una actividad meramente descriptiva y cualitativa, consiste en identificar la percepción actual de la organización por parte de colaboradores, donantes, beneficiarios y soldados. Este proceso se implementara para conocer la percepción externa que tienen los actores contribuyentes sobre la ONG y de ese modo contribuir a la construcción de una mejor planeación. Para el cumplimiento de esta primera fase y objetivo específico se realizaran entrevistas, se analizaran los procesos y manuales internos de la organización basados en la estructura organizacional para proponer al final del análisis, dar a conocer un nuevo organigrama.

La siguiente etapa de la investigación busca apoyarse en el marco teórico para proponer una nueva misión y visión, estableciendo nuevos valores y políticas organizacionales basadas en la problemática central y la planeación para posteriormente divulgar los cambios a las partes interesadas. Para el cumplimiento del segundo objetivo específico, se hará un trabajo cualitativo basado en fuentes secundarias y bibliografía, como también un exhaustivo escudriñamiento en

los documentos internos de la organización. De esta manera se pretende lograr definir tres líneas de acción enfocadas a cumplir los objetivos misionales de la fundación, también se pretende identificar los macroprocesos y escoger un lineamiento orientado al cumplimiento de la misión que permita hacer la respectiva estandarización con el ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar, actuar).

Al concluir con los primeros dos objetivos, se prevé un tercero. Este se enfoca en la medición de los resultados; llevar a cabo la correspondiente evaluación de los nuevos procesos y cambios a partir del eje común, *las jornadas de apoyo*; luego de hacer los cambios pertinentes, se construirá una aproximación del Cuadro de Mando Integral orientado a las organizaciones no lucrativas, en este caso, adaptado a la ONG Fundación Fuerza Colombia y así, de este modo poder medir cualitativamente la gestión de la fundación. Cabe destacar que para el cumplimiento de esta tarea se busca un apoyo basado en fuentes secundarias.

8. Cronograma de actividades

Objetivo general	Objetivo específico 1	Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Reorientar la planeación estratégica de la ONG Fundación Fuerza Colombia mediante el fortalecimiento de las "brigadas de apoyo" como eje común de todas las líneas de acción de la fundación para generar ventaja competitiva y reconocimiento.	Establecer un diagnóstico para conocer el estado actual de la organización partiendo del reconocimiento de sus procesos misionales.	Entrevistas con colaboradores, donantes, beneficiarios, soldados para identificar percepción actual de la empresa.													
		Analizar procesos de interacción internos, mapas de procesos y manuales.													
		Analizar detenidamente actual estructura organizacional.													
	Objetivo específico 2	Actividad													
	Proponer una estructura organizacional definida y estandarizada bajo el concepto de "brigadas de apoyo" como posibilidad de ventaja competitiva.	Diseñar organigrama y complementar estructura organizacional actual													
		Proponer a partir de la teoría una posible nueva misión, visión basado en los valores estratégicos de la ONG e iniciar una socialización con las partes interesadas													
		Identificar los macroprocesos misionales e identificar mínimo cuatro líneas de acción claras.													
	Objetivo específico 3	Actividad													
	Realizar seguimiento a la propuesta de la nueva estructura organizacional al interior de la fundación basándose en una herramienta de cuadro integral.	Realizar aproximación de un balance scorecard que se pueda utilizar como herramienta de medición para la gestión.													

Figura 1 cronograma de actividades

Fuente: elaboración propia

9. Desarrollo de actividades y resultados

Después de plantear los objetivos, metas e indicadores se procede a realizar y a propiciar la ejecución de las actividades. En primera medida se busca conocer la percepción externa que se tiene de la ONG FFC con el fin conocer los rasgos importantes tales como: fortalezas y debilidades que los principales agentes externos perciben de la organización. Esta estrategia permitirá tener un punto de partida direccionado al mejoramiento de la planeación estratégica enfocada a las *jornadas de apoyo* como eje transversal del resto de las líneas de acción de la Fundación, por tal razón, se llevaron a cabo 3 entrevistas (ver formato de entrevista en anexos),

una con la representante legal de la organización SOLARTE, Patricia Solarte y otras dos con los mayores de la brigada 25 de aviación del ejército, mayor Gaitán y el mayor Cifuentes.

- **Hallazgos de las entrevistas**

Tras llevar a cabo las tres entrevistas que estaban compuestas por un total de 8 preguntas, se pudieron extraer datos muy relevantes que coincidían entre los entrevistados a partir de algunas de las preguntas realizadas:

Pregunta 1: ¿Cómo considera la gestión que está llevando a cabo la ONG Fundación Fuerza Colombia en sus brigadas de apoyo?

Con esta pregunta se pretendía dar una breve introducción a los entrevistados, donde se les pedía una sencilla opinión desde su propia óptica. Lo que los entrevistados pensaban acerca de la gestión de la ONG en esta pregunta coincidían en los tres entrevistados. Se deja claro que la gestión en general de la fundación es muy buena, ya que es una iniciativa que puede contribuir positivamente al bienestar de la población. Desde la perspectiva del ejército, las jornadas de apoyo han sido cruciales para el cumplimiento de las metas de la acción integral y la reconciliación del ejército de Colombia con la población civil. Desde la óptica del contribuyente como empresa, resulta muy positivo porque estos espacios permiten mostrar el lado noble de la empresa privada. Sin embargo se encuentran dificultades en la planeación de las actividades, debido a que hay fallas de comunicación y manejo de los tiempos para la puesta en marcha y ejecución en el día de las acciones, por lo cual se dice que los administrativos de la ONG presentan un problema de la coordinación y planeación.

Pregunta 4: ¿Considera que la comunicación y gestión con la organización es la adecuada para llevar a cabo satisfactoriamente las actividades?

Como parte fundamental de las *Jornadas de apoyo* y como en cualquier otra organización, es importante contar con una buena comunicación, esta pregunta busca conocer un poco el proceso de comunicación entre los actores (ONG-Ejército y ONG-patrocinadores) para hacer posible las jornadas.

La comunicación entre las partes, ONG-Ejército y ONG-patrocinadores, al parecer no es la más adecuada, tanto para el ejército como para la organización SOLARTE. La comunicación se realiza de manera interrumpida, teniendo como resultado, un último contacto días antes de las *Jornadas de apoyo*, lo que retrasa cualquier proceso a realizar por parte de la empresa privada y ejército para poner en marcha la jornada en la fecha prevista, esto se traduce en una gestión donde se ve comprometido el buen nombre de la ONG Fundación Fuerza Colombia.

Pregunta 6: ¿Considera que existe una estandarización en la planeación de las jornadas por parte de la fundación?

Con esta pregunta se pretende conocer si desde la perspectiva de los colaboradores existe algún tipo de estandarización visible dentro de la ONG, todo esto con el fin de tener una visión más amplia de la ONG para poder ver lo que ellos conocen de esta y que los internos no ven.

De igual modo, se halló que los colaboradores no tienen claro un proceso de estandarización, ya que las actividades y *jornadas de apoyo* van surgiendo tal y como va transcurriendo el año. Estos desconocen la existencia de una planeación previa al iniciar cada periodo y que de igual forma también debería ser tomada en cuenta por las empresas privadas y del ejército, que en este caso es quien usa a la fundación como operador para lograr la acción integral.

Existe gran desconocimiento acerca de un proceso o ruta que la ONG siempre siga para el cumplimiento de sus actividades propuestas, lo que se traduce en palabras de los entrevistados como *temor a que nada salga bien*, pues desde una perspectiva más amplia, si una de las

jornadas de apoyo fracasa se estaría comprometido el nombre de las empresas colaboradoras, por lo cual no se estaría cumpliendo con la acción integral y se alejaría del objetivo de empezar a inspirar confianza en la población civil.

Pregunta 8: ¿Qué consejo le daría a la ONG para mejorar la relación con ustedes y poder trabajar mejor en equipo?

Con esta pregunta se pretende desvelar lo que esperan los colaboradores de la ONG FFC en el proceso de llevar a cabo las *jornadas de apoyo*. Pareciera que fuese una pregunta difícil de responder para los entrevistados por poder herir susceptibilidades, sin embargo las respuestas coincidían en que ellos esperaban un contacto temprano y adecuado por parte de la ONG comunicando detalles y fechas de las actividades, requisitos y población a atender, así como reuniones previas varios días antes de las jornadas para ultimar detalles y evitar la improvisación, aspectos que en ocasiones pasadas han acontecido nuevamente dejando mal la imagen del ejército, ONG y empresas privadas colaboradoras.

Análisis de los actuales mapas de procesos y manuales internos de interacción de la ONG Fundación Fuerza Colombia

Tras realizar un primer diagnóstico a partir de entrevistas para conocer la percepción externa de la ONG, se procede a realizar el análisis de los procesos y manuales internos de la fundación, donde se halló que, los procesos han sido actualizados recientemente por el departamento de planeación y proyectos de la mano del nuevo personal administrativo Mariana Leiva y Diana Ortiz en la dirección del departamento. Se establecieron mapas de procesos internos compuestos por cuatro apartados donde definen las jornadas de apoyo y el proceso básico que se debe seguir; jornadas de bienestar; proceso anual de recaudo de donaciones y proceso de creación de donaciones (Ver anexos), en este caso conviene mirar la ruta que se traza para las *jornadas de*

apoyo. Se hizo un gran avance porque al iniciar el 2016 no existía un manual de procesos interno donde se definieran principios básicos a tener en cuenta todas las veces que se fuera a llevar a cabo una *jornada de apoyo*; sin embargo, se evidencia que internamente en la ONG no hay un buen manejo de información, teniendo en cuenta la buena gestión e iniciativa del departamento de proyectos. La puesta en marcha de este mapa de procesos se ve distante, ya que a pesar de la comunicación que existe entre los departamentos y la dirección general de la ONG, esta no pareciera ser suficiente para que la gestión mejore. Además, la ruta de procesos no tiene definido un mecanismo de medición que indique el cumplimiento de logros y metas claramente definidas.

10. Análisis de la estructura organizacional

En la tarea de establecer un buen diagnóstico, tras analizar los manuales internos y mapas de procesos, teniendo en cuenta que el anterior apartado nos mostró que a pesar que el departamento de proyectos tenga iniciativas positivas dentro de la ONG, sigue existiendo una falencia en el manejo de la información; que aunque existe una comunicación constante entre la dirección general y los departamentos al parecer la asertividad en la comunicación es muy baja, lo que se traduce en un proceso de planeación que se interrumpe y no es satisfactorio a la hora de llevar a cabo actividades como las *jornadas de apoyo*, problemática que directamente impide cumplir con los objetivos misionales y visionales en todas las unidades de la ONG.

Tras revisar los estatutos con los que cuenta la ONG, la actual estructura mencionada no se presenta de manera gráfica, lo que hace difícil determinar qué tipo de estructura posee la fundación o cómo se encuentra distribuida. Se hace una descripción general de cada parte de la fundación que se encuentra compuesta por la Dirección general, Subdirección general y cuatro departamentos: Administrativo, Financiero y Contable, Proyectos y Comunicaciones.

Actualmente la Dirección general está siendo llevada a cabo por Vanessa Rocha, una de las

fundadoras. La subdirección actualmente se encuentra como vacante, pasando posteriormente por los departamentos: Administrativo y proyectos donde se encuentran Mariana Leiva y Diana Ortiz respectivamente, Financiero y contable que lo desempeña Angélica Ortiz, y Comunicaciones que se encuentra como vacante.

Vale la pena evidenciar que existe una buena aproximación a una estructura organizacional definida, sin embargo es visible que hay un mal manejo en la planeación interna, pues los departamentos no están subdivididos entre sí, lo cual podría verse traducido en muchas tareas para una sola persona por departamento, situación que causa una dificultad mayor para cumplir con los objetivos.

10.1. Diseño de organigrama y complemento de la actual estructura de la ONG

Después de analizar la actual estructura organizacional y no encontrar una directriz que formule gráficamente este importante aspecto que puede contribuir a la planeación estratégica, se procedió a la construcción de dicho organigrama. Este nuevo diseño de la estructura de la ONG puede servir como mapa para que las personas dentro de la organización se ubiquen y conozcan un poco cómo está compuesta la organización en la que trabajan y cuáles son las dependencias que hay al interior de ella, se plantea en esta fase el organigrama organizacional de la ONG FFC con algunos cambios. Siguiendo con los parámetros de reestructuración y reformulación como organización a continuación la estructura organizacional.

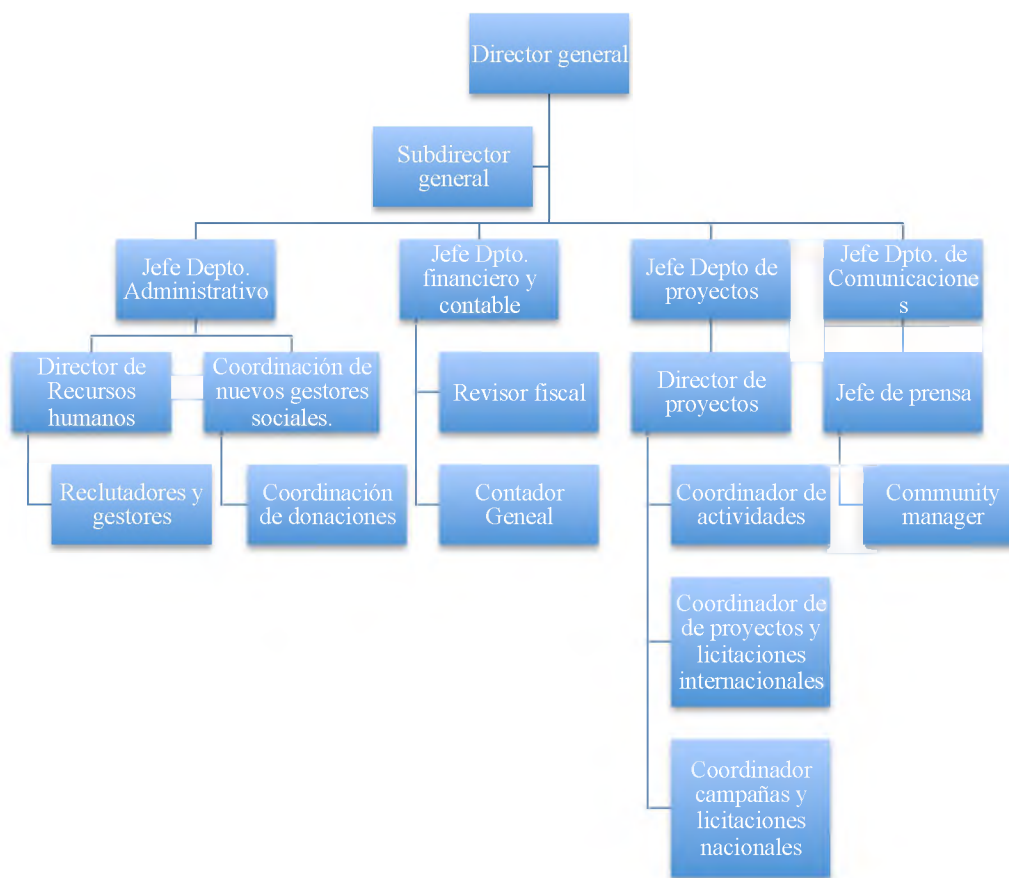


Figura 2 estructura organizacional

Fuente: elaboración propia

Para la elaboración de este organigrama se tuvieron en cuenta los estatutos , donde se exponen los cargos que actualmente hay en la organización. La estructura funcional de este organigrama que se presenta, aterriza un poco el mapa general de la ONG, facilita el reconocimiento de las dependencias, así como la interpretación breve para la rendición de cuentas por cargos y permite aclarar la actual estructura de la ONG de manera gráfica. Todo esto, sin desconocer el gran trabajo adelantado por el nuevo personal del Departamento de proyectos, Diana Ortiz y Mariana Leiva quienes por comarca hacen una descripción de los cargos existentes y características de cada área.

En definitiva resulta conveniente afirmar que para un mejor desempeño de la ONG es necesario tener un mayor número de personas trabajando por departamento, de esta manera soportar la labor y alivianar tanta carga de responsabilidad será mucho más sencillo. Por tal razón la creación de nuevos puestos tales como: el Dpto. de Recursos Humanos que hace parte del Dpto. Administrativo tendrá una dependencia adicional. Esta iniciativa irá enfocada al reclutamiento de personal nuevo, así como a la gestión de la documentación necesaria concerniente a los integrantes de la ONG para llevar a cabo las *jornadas de apoyo* dentro de un marco legal y ordenado. Dentro de este Dpto. se abre una nueva gestión especializada en la gestión de nuevos colaboradores o nuevos gestores que mantengan las relaciones vigentes con aquellos actores, alimentando la base de datos con información de posibles nuevos colaboradores. Teniendo también dentro de sus funciones, la creación de estrategias que vayan enfocadas a promover la organización hacia los diferentes sectores económicos privados. (Anexo 2)

Como eje fundamental para este plan, es muy importante fortalecer el Depto. De proyectos, pues de aquí parten las *brigadas de apoyo*. En la dirección de propósitos, se encuentra todo lo concerniente a la planeación de estas brigadas, así como el de las actividades de las otras líneas de acción de la ONG. Cabe destacar que en esta nueva estructura se contará con áreas dedicadas a la coordinación de dichas brigadas y a la búsqueda de proyectos nacionales e internacionales a los que la fundación podría aplicar.

10.2. Nueva misión y visión para la ONG Fundación Fuerza Colombia

Continuando con los parámetros de una buena planificación estratégica, se procedió a establecer una *misión* y *visión* que ayude a delimitar un poco el alcance de la ONG, dejando en claro de igual manera su finalidad última, que en este caso es lograr la acción integral por medio

de sus labores y actividades, donde exista una reconciliación entre población civil y Fuerzas Militares. Para la ONG como operador principal del ejército le resulta oportuno establecer la siguiente *misión* y *visión*:

- **Misión**

La ONG FUNDACIÓN FUERZA COLOMBIA, es una organización sin ánimo de lucro que tiene como objetivo velar por un desarrollo sostenible para el país, que permita lograr el reconocimiento de esta institución como un ente gubernamental inspirador de confianza para lograr una interacción entre las partes involucradas: Fuerzas Militares y pueblo.

- **Visión**

La ONG FUNDACIÓN FUERZA COLOMBIA será para la próxima década uno de los principales actores y puntos de encuentro entre las Fuerzas Militares y la población civil, fomentando así la convivencia pacífica, la reconciliación y en últimas una sociedad en paz.

Es pertinente mencionar que a partir de la reestructuración que se ha venido desarrollando en la organización por parte de Diana Ortiz y Mariana Leiva, se han podido desplegar aproximaciones de corrección para la *misión* y *visión*, donde resultaba conveniente delimitar un poco la acción de la ONG.

En el caso de la *misión*, no se focalizaba muy bien el público al cual se generaba la acción integral, ya que se apuntaba exclusivamente a los colombianos en conflicto y se excluía en este caso en general, a la población civil.

Para la *visión* se plantearon cambios que tienen que ver con un horizonte de tiempo claro, en este caso, el largo plazo. Del mismo modo se pretende con este cambio generar un alto impacto en el mensaje que se hacía un poco confuso con los objetivos y la *misión* de la organización.

Esta actividad no pretende tan solo dejar el aporte, sino dar a conocer el diseño de la nueva *misión* y *visión* a las partes interesadas el eje principal de la ONG de donde parte la planeación y todas las actividades que apuntan al logro de objetivos misionados y visionales, por tal motivo, se deja planeado una reunión interna con funcionarios y colaboradores para dar a conocer este y los demás cambios que se han llevado en el proceso de reestructuración.

11. Macroprocesos y definición de las líneas de acción de la ONG

Después de realizar una propuesta y divulgación de misión y visión, se procede a realizar un mapa de procesos que logra definir dentro de la planeación estratégica, la ruta que sigue la ONG en la ejecución de sus actividades, actualmente la fundación no cuenta con un mapa de macroprocesos, por eso a continuación se hace una aproximación al modelo que más se adapta a las necesidades de la organización.

11.1. Macroprocesos

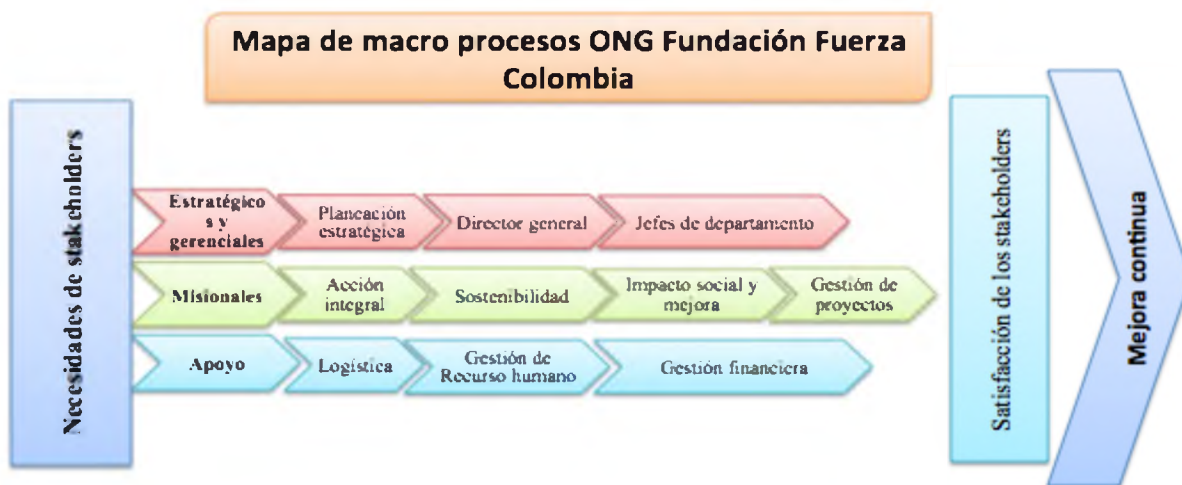


Figura 3 Macropcesos de la ONG FFC

Fuente: elaboración propia.

El mapa de macroprocesos parte de tres procesos fundamentales: procesos estratégicos, misionales y de apoyo. Como entrada principal se encuentran las necesidades de los stakeholders que, en este caso general es la población a quienes se pretende beneficiar a partir de las *jornadas de apoyo*. Por otro lado se tiene como resultado del proceso, una población satisfecha donde se logran los objetivos misionales de la ONG: alcanzar la acción integral.

Los macroprocesos estratégicos descritos en el gráfico, apuntan a la consolidación de una buena planeación estratégica que permanezca en la organización. Seguido de la persona encargada de la dirección de la ONG, pues es de aquí donde nacen las ideas y proyectos que se pondrán en marcha a futuro. Cabe recordar que este proyecto usa como eje transversal las *jornadas de apoyo* para lograr una estandarización en las líneas de acción enfocadas a la población. Por último los jefes de departamento que son los encargados de supervisar y controlar que todo lo que se está llevando a cabo por área sea armónico y enfocado al cumplimiento de la misión.

Los macroprocesos misionales buscan focalizar el fin de la ONG; lograr como operador la acción integral, dejando sostenibilidad y un impacto social constante. La gestión de los proyectos que sin duda es el proceso de mayor importancia para la realización de *las jornadas de apoyo*, cumple la función de alimentar y retroalimentar la puesta de las jornadas y crear una estructura de todo lo que se va a ajustar, todo esto, con el fin de lograr el cumplimiento de la misión.

Lo anterior se logra a partir de macroprocesos de apoyo que focalizan la logística hacia la ejecución de actividades y *jornadas de apoyo*. El rol de Recursos Humanos, es genera un gran aporte que permita poner personas idóneas en la ejecución de dichas jornadas, así como de mantener papeles en regla de asistentes de la fundación sosteniendo en el marco legal y

normativo. Este mapa debe tener como finalidad una mejora continua y un enfoque hacia la retroalimentación que haga cada vez mejor la puesta en marcha de algún proceso. Es pertinente mencionar que la gestión financiera tiene como función promover la gestión de patrocinios y respaldos económicos.

El resultado de este mapa de macroprocesos nos muestra que a pesar de realizar el trabajo sobre un solo eje, en este caso, las *jornadas de apoyo*. Todo se relaciona entre sí, sin importar las líneas de acción que tenga la ONG, se podría decir como resultado que el organigrama de la fundación es tan solo, un instrumento que sirve para ver una jerarquía. Es pertinente decir que a partir de una visión más global se podría afirmar que la organización es un todo y se relaciona entre sí.

11.2. Definición de las líneas de acción

Partiendo de la primera línea de acción, *jornadas de apoyo* y tomando la misión y visión de la organización se puede concluir que todas las actividades comparten el concepto de población como eje común, ya que que todas van direccionadas a las distintas localidades. A continuación cada una de las líneas de acción de la ONG:

- **Jornadas de apoyo:** apuntalar la población civil buscando la reconciliación e interacción de las fuerzas militares y la población, en especial la más vulnerable.
- **Jornadas de bienestar:** son jornadas organizadas por las Fuerzas Militares con el fin de elevar la moral de la tropa y agradecer su labor a los héroes de Colombia. Bajo este marco, la fundación apoya la organización de algunas de estas actividades que normalmente celebran fechas especiales como el día del niño, de la madre, el cumpleaños de la Aviación o Navidad. (Tomado de los procesos internos ONG Fundación Fuerza Colombia)

- **Jornadas de inclusión:** son actividades que por iniciativa propia la ONG pretende impactar positivamente en la vida de personas que lo necesitan, niños de la calle, hijos de trabajadoras sexuales, entre otras.

En conclusión, las líneas de acción tienen sus diferencias, pero como se puede ver, el eje común final es la población en general. La divulgación de estas líneas de acción busca ser expuestas internamente y externamente con los colaboradores para que se conozcan los cambios (anexo 4).

12. Aproximación balance scorecard para evaluar la gestión

Para cualquier organización es de suma importancia contar con algún mecanismo de control que permita medir la gestión que se está llevando a cabo. En este caso se establece una aproximación al Cuadro de Mando Integral para la ONG FFC enfocado a medir los resultados de la gestión de las *jornadas de apoyo*.

Se debe resaltar que el Cuadro de Mando Integral propuesto es netamente cualitativo, pues por la naturaleza misma de la ONG no se presta para hacer mediciones enfocadas al campo financiero. Se llevaron a cabo dichas mediciones enfocando los objetivos propuestos, indicadores y metas que posterior a la presentación del cuadro serán explicadas en detalle.

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral para la ONG Fundación Fuerza Colombia:

PERSPECTIVA CLIENTES

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa estratégica
Promover la confianza de la población	Porcentaje de personas que se atienden en una nueva jornada	Incremento en un 7,5% en público a atender por cada jornada	Aumento en el impacto social tanto en regiones como numero de personas, contando con la experiencia adquirida
	Regiones nuevas no atendidas	Mínimo 3 regiones nuevas no atendidas en jornadas anteriores	
Incrementar necesidades atendidas	Creación de nuevos programas en futuras jornadas	Al menos 1	Impacto y atención a otras necesidades no atendidas de la población

CUADRO DE MANDO INTEGRAL "JORNADAS DE APOYO" ONG FUNDACION FUERZA COLOMBIA



PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa estratégica
Utilizar los recursos captados de manera adecuada y de manera responsable	Cantidad del dinero utilizado captado en donaciones para jornadas	100%	Hacer uso responsable de los recursos que estan destinados para llevar a cabo una buena "jornada de apoyo al desarrollo" incrementando el impacto de la misma.
Atraer mayor capital del sector privado lucrativo	Incremento de los aportes económicos de empresas del sector privado año tras año	4%	
Promover la plataforma web para donaciones de empresas y personas naturales.	Aumento de fondos disponibles por nuevos donantes.	2 nuevos donantes por internet mensuales	Fomentar el uso de tecnologías y aprovechar la fuerza que tienen las redes sociales.

Misión "jornadas de apoyo": elevar el ánimo de la tropa reconociendo de alguna manera su labor donde se hacen participes familiares y población relacionada a ellos.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa estratégica
Tener una contingencia para futuras "jornadas de apoyo" basada en ampliar los colaboradores	Incrementar el numero de gestores y colaboradores donantes	Tener 3 nuevos gestores sociales fijos por año	Posicionamiento de la ONG Fundación Fuerza Colombia generando credibilidad y nombre en el sector privado
	Incremento en numero de donaciones economicas en especie	Incremento en un 5 %	
Mantener un ambiente propicio para mejorar cada jornada	% de personas pertenientes a la ONG que voluntariamente se comprometen con la causa y acuden a las siguientes jornadas.	80%	Disminución de la rotación del personal dentro de la ONG



PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa estratégica
Asegurar que todo el staff este comprometido y motivado	Tareas realizadas por semana a cargo de cada persona del staff enfocadas a las jornadas	Miínimo 2	Garantía de que se estan llevando a cabo las tareas d manera correcta
Tener en cuenta peticiones e ideassin importar ubicación jerarquica dentro de la ONG	Ideas de cualquier integrante generadas en pro de mejorar	2 semanales	Tener una organización que aprende a partir de cualquier cargo
Garantizar una buena comunicación que se alinea al cumplimiento exitoso de las jornadas	Reuniones semanales con la dirección de la ONG	2 a la semana	Hacer de la comunicación un fuerte para la ONG

El presente cuadro de mando integral, cuenta con cuatro perspectivas. Por cada una de estas directrices se establecieron objetivos claros que se pueden cuantificar por medio de indicadores y metas que indican el cumplimiento de los objetivos.

La primera perspectiva hace referencia a los clientes, que para este caso particular, hace alusión a la población que en últimas son los beneficiarios de la gestión. Los objetivos propuestos apuntan al cumplimiento de la misión direccionada a la organización de las *jornadas de apoyo*, la cual se resume en aumentar las necesidades atendidas y promover la confianza de la población. Cabe de destacar que el Dpto. Administrativo es quien estará pendiente de verificar las metas.

La perspectiva financiera apunta a evaluar la gestión que se ha tenido con el dinero que maneja la ONG y saber qué tan eficientes han sido con la labor. Por tal motivo, el Dpto. de Contabilidad y Finanzas será el encargado de evaluar las metas a lograr propuestas en el Cuadro de Mando Integral.

Desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se apunta a crear una sostenibilidad con los donantes para atraer más capital del sector privado. Por otro lado, se busca mantener un ambiente propicio dentro de los círculos en los que las *jornadas de apoyo* se aplican. Las metas de esta sección serán medidas por el Dpto. de proyectos.

La perspectiva de los procesos internos será evaluada por la directora general. Por otro lado, ella tendrá la capacidad de ver la gestión general de las *jornadas de apoyo* con base a los resultados reportados por cada uno de los departamentos después de haber hecho la debida valoración de cada una de las metas que le corresponde a cada uno evaluar.

La divulgación de este cuadro se debe hacer con todas las partes internas de la ONG, esto con el fin de dejar claras las metas a cumplir teniendo en cuenta el panorama que tienen los integrantes

de ONG, elevando la motivación y conociendo el norte al que se apunta con las *jornadas de apoyo*.

13. Conclusiones

En primera instancia se concluye que en las organización no gubernamentales se debe tener una buena planeación, la cual debe ir acompañada de una adecuada estructura organizacional y herramientas de medición que permitan evaluar el impacto de la gestión.

Por otro lado, se logró conocer que la percepción de la ONG FFC no se aleja mucho de lo que se plantea al inicio en el análisis DOFA acerca de sus problemáticas relacionadas con la comunicación y organización de las *jornadas de apoyo*, ya que internamente no se están llevando a cabo los adecuados procesos que permitan generar un mayor impacto en la gestión. Los Problemas en comunicación y cumplimiento en los tiempos de ejecución de las actividades fueron de los inconvenientes que más se hicieron notorios en las entrevistas.

A través de la revisión de documentos internos de la fundación, se logró constatar que existen falencias en la actual misión y visión, pues no logran delimitar puntualmente lo que quieren conseguir, ni logran definir la población objetivo a la cual pretenden impactar. Es por esta razón, que el logro de metas y objetivos no se hace muy claro para el personal de la ONG.

Es pertinente mencionar que la ONG debe contar con instrumentos que permitan medir cualitativamente el impacto sobre la población, pues de esta manera, la ONG puede determinar si la gestión y los esfuerzos direccionados a una tarea específica, han sido los necesarios teniendo en cuenta el impacto que se ha generado. Por otro lado se logró unificar la organización como un todo, donde todas las áreas y dependencias trabajan sinérgicamente entre sí para lograr el cumplimiento de las metas enfocadas a lograr los objetivos misionales de la Fundación.

De igual manera es pertinente resaltar que al generar un impacto positivo en la población se incrementa el nivel de nuevas incorporaciones a la fundación, dando lugar a campañas nuevas donde se fortalezca el nombre la ONG Fundación Fuerza Colombia.

Un comentario adecuado sería que, para lograr la consecución de los objetivos, la gestión de los administrativos debe generar un mayor nivel de compromiso que perdure y se extienda hacia todo nivel o cargos existentes. Por último, el mercado de las organizaciones sin ánimo de lucro es muy extenso y cuenta con poca divulgación, tanto en sector de las empresas pares como en el sector privado que es donde se encuentra la mayoría de los recursos que se quieren atraer.

14. Recomendaciones

La fundación debe hacer esfuerzos que busquen dar a conocer los cambios estructurales llevados a cabo. También debe procurar mostrar con anterioridad las actividades al personal de la ONG, ya que de esta manera se es más fácil lograr el cumplimiento de las metas y objetivos misionales.

Elevar los niveles de comunicación con el fin de realizar más reuniones semanales donde se expongan temas de todo el nivel organizacional. También para llevar a cabo una mejor planeación donde todos caminen sobre el mismo eje.

Buscar nuevos cargos que reemplacen a los anteriores debido al gran costo que estos acarrearán, todo esto se debe hacer sin comprometer la calidad de la gestión, ya que la idea principal no es la reducción de costos, sino de encontrar reemplazos iguales o mejores a los actuales y que convenientemente tenga un costo menor al actual.

Se debe incentivar la relación de la ONG con la academia, pues en las universidades cuentan con perspectivas multilaterales que pueden ayudar a construir un marco más adecuado para la paz y el periodo del posconflicto.

Se recomienda hacer esfuerzos en pro de lograr una difusión masiva en todos los sectores económicos y en general en la población. Para el logro de esto se puede incentivar el uso de redes sociales o contratar un community manager que gestione la difusión de la Fundación para conseguir el debido reconocimiento.

Por último, para lograr que la ONG alcance el cumplimiento de su misión, se recomienda establecer relaciones más fuertes con otros entes del Estado encargados de la protección de los colombianos, como lo son: la Policía Nacional, la Armada de Colombia y la Fuerza Aérea entre otros.

15. Bibliografía

- Analoui, F. Samour,A. (2012). Strategic management: The case of NGOs in Palestine. MANAGEMENT RESEARCH REVIEW, 191-201.
- Barrera Duque, Ernesto (1971). Diseño organizacional centrado en el cliente teoría y práctica en empresas sociales, Bogotá, ECOE ediciones.
- CCB. (Agosto de 2013). CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ- About. Recuperado el 27 de Enero de 2016, de CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ:
<http://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Sobre-nuestros-registros/Fundaciones-y-Asociaciones-ESAL-ONG>.
- Chivienato,Idalberto.(1999).Administración de recursos humanos, México, quinta edición McGrawCHill. (2010). *Introducción a la teoría general de la administración, México*, McGrawCHill.
- Folia Consultores S.L. (2012) *Plan estratégico del tercer sector de Acción social, Madrid*, Advanta comunicación gráfica.
- Heyes, A.,Martin, S. (2015).NGO mission design. JOURNAL OF ECONOMIC BEHAVIOUR AND ORGANIZATION.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral. Segunda edición. Barcelona: Gestión 2000 Editores.
- K,Akingbola. (2006). Strategic choices and change in non-profit organizations. START CHANGE , 265-281.
- Lugo Vallecillas, Gustavo.(2012). *Principios generales de funcionamiento de las ONG*. Recuperado de http://escuelapnud.org/biblioteca/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=845

Lugo, V. (2012, Diciembre). Principios general del funcionamiento de las ONG. PNUD.

Recuperado de, p. 8.

http://escuelapnud.org/biblioteca/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=845

ONG FFC. (Marzo de 2014). ONG FUNDACIÓN FUERZA COLOMBIA About. Recuperado el

20 De Abril de 2016, de ONG FUNDACIÓN FUERZA COLOMBIA:

<http://www.fuerzacolombia.org.co/#!/quienes-somos/cjn9>

Urrea, J., Jimenez, A y Escobar, N. (2010). Revista Universidad EAFIT Rala, 133(40), 22-34.

16. Anexos

Anexo 1. Formato de entrevistas para conocer la percepción externa de la ONG Fundación Fuerzas Colombiana

Pontificia Universidad Javeriana	
ONG Fundación Fuerza Colombia	
Formato de entrevista para conocer la percepción externa de la ONG Fundación Fuerza Colombia	
Preguntas:	
1	¿Cómo considera la gestión que está llevando a cabo la ONG Fundación Fuerza Colombia en sus brigadas de apoyo?
2	¿Conoce usted el proceso interno de planeación de la ONG?
3	¿Cómo es el proceso de comunicación con usted para realizar las “Jornadas de apoyo”?
4	¿Considera que la comunicación y gestión con la organización es la adecuada para llevar a cabo satisfactoriamente las actividades?
5	¿Cuál es procedimiento que normalmente se lleva a cabo para planear en conjunto con la ONG Fundación Fuerza Colombia una Jornada de apoyo?
6	¿Considera que existe una estandarización en la planeación de las jornadas por parte de la fundación?
7	¿Cómo describiría la efectividad de la gestión desarrollada por la ONG?
8	¿Qué consejo le daría a la ONG para mejorar la relación con ustedes y poder trabajar mejor en equipo?

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Transcripción entrevistas con el Mayor Gaitán

1	¿Cómo considera la gestión que está llevando a cabo la ONG Fundación Fuerza Colombia en sus brigadas de apoyo?
---	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

R:/ En lo personal considero que es positivo el trabajo que se ha venido realizando por parte de la ONG. Ellos han sido organizados y cumplidos con su palabra en lo que se han comprometido con nosotros a la hora de llevar a cabo las brigadas. Sin embargo considero que la comunicación falla un poco entre ellos y nosotros. Se que el impacto de estas actividades podría dar mejores frutos cuando estemos pensando actuar por nuestro patria.

2	¿Conoce usted el proceso interno de planeación de la ONG?
---	-----------------------------------------------------------

R:/ No es claro, nosotros no tenemos acceso a la información privada de la fundación, se que quien se encarga de todo es Vanessa, la directora de la fundación, pero no hay claridad en los procesos que se llevan a cabo internamente a la hora de desarrollar las brigadas con el ejercito. Simplemente se que ellos como operadores siempre han cumplido.

3	¿Cómo es el proceso de comunicación con usted para realizar las “Jornadas de apoyo”?
---	--------------------------------------------------------------------------------------

R:/ El proceso es sencillo, nosotros sacamos la intención de las actividades que queremos desarrollar, simplemente depositamos nuestra confianza en la ONG, ellos nos organizan toda la logística en colaboración nuestra, porque como brigada de aviación tenemos por derecha gestionar los tiempos de desplazamiento y puesta en escena de las actividades.

4	¿Considera que la comunicación y gestión con la organización es la adecuada para llevar a cabo satisfactoriamente las actividades?
---	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

R:/ Considero que podría mejorar, los canales de comunicación se limitan a tal punto que muchas veces hemos estado a punto de cancelar actividades porque no tenemos respuesta por parte de la ONG. Lo que pasa es que ellos siempre terminan respondiendo de la mejor manera. No es la manera adecuada porque se generan malos entendidos entre las partes pero bueno todo es susceptible a mejorar, ya hemos hablado en varias ocasiones con ellos.

5	¿Cuál es procedimiento que normalmente se lleva a cabo para planear en conjunto con la ONG Fundación Fuerza Colombia una Jornada de apoyo?
---	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

R:/ Como te decía anteriormente, nosotros tenemos una lista de actividades tentativas que le presentamos a la fundación, las charlamos con ellos a medida que va transcurriendo el año, de ahí escogemos las mas importantes, o bueno las de mayor impacto y de ahí es de donde trabajamos. Ellos nos ayudan con los patrocinios y nosotros desplegamos todo el tema logístico de transporte. Ellos finalmente son quienes planean y organizan todo en las oficinas de Bogotá.

6	¿Considera que existe una estandarización en la planeación de las jornadas por parte de la fundación?
---	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

R:/ No la veo visible para serle sincero, cada actividad es programada internamente por ellos, nosotros pasamos nuestra intención y ellos son quienes ponen en marcha todo. Sin embargo, en lo personal no veo una estandarización que se aplique en cada jornada que se lleva a cabo.

7	¿Cómo describiría la efectividad de la gestión desarrollada por la ONG?
---	-------------------------------------------------------------------------

R:/ Es buena, no es la mejor pero se que se podrían hacer esfuerzos por mejorar cada día asi como nosotros queremos hacerlo.

8	¿Qué consejo le daría a la ONG para mejorar la relación con ustedes y poder trabajar mejor en equipo?
---	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

R:/ La relación podría ser mejor creando mecanismos de comunicación mas abiertos donde podamos comunicarnos con ellos con mayor frecuencia. Poder hacer en conjunto la verdadera planeación de las actividades que terminen impactando cada vez con mayor fuerza nuestro pueblo colombiano. El que cuidamos cada día y el que queremos que confie en nosotros.

Anexo 3. Estatutos de la ONG FFC

CAPÍTULO VII DEPARTAMENTOS DE LA FUNDACIÓN

ARTÍCULO 17 - CONSTITUCIÓN. Es una unidad encargada del funcionamiento de la Fundación, conformada por los siguientes departamentos: Administrativo, Financiero y Contable, Proyectos y Comunicaciones.

ARTÍCULO 18 - DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO. El Departamento Administrativo tendrá las siguientes funciones:

1. Realizar la contratación del personal de la Fundación.
2. Coordinar la vinculación de gestores sociales a las actividades apoyado por el coordinador de actividades del departamento de proyectos.
3. Mensualmente revisar documentación laboral del personal.
4. Llevar toda la documentación entrante y saliente de la Fundación debidamente archivada en carpetas y en medio magnética.
5. Establecer y mantener convenios con diferentes universidades para la vinculación de pasantes a la Fundación.
6. Manejo de las chequeras, tarjetas y las relaciones con los bancos.
7. Pagos al personal de la empresa acorde a porcentajes y directrices de la dirección.

ARTÍCULO 19 - DEPARTAMENTO CONTABLE Y FINANCIERO. El Departamento Contable y Financiero estará compuesto por el Contador y el Revisor Fiscal.

ARTÍCULO 20 - REVISOR FISCAL. Será nombrado, sancionado, suspendido y removido por la Junta Directiva. Ejercerá su cargo por un período de cinco (5) años prorrogables indefinidamente, con la remuneración señalada por el mismo órgano.

ARTÍCULO 21 - FUNCIONES DEL REVISOR FISCAL. Serán funciones del Revisor Fiscal:

1. Cerciorarse que las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de la Fundación se ajustan a las prescripciones de los estatutos, a las decisiones del Consejo de Fundadores y de la Junta Directiva.
2. Dar oportuna cuenta, por escrito, a la Junta Directiva o al Director General, según sea el caso, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la sociedad y en el desarrollo de sus negocios.

3. Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de la Fundación y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados.
4. Velar por que se lleve regularmente la contabilidad de la Fundación y las actas de las reuniones del Consejo de Fundadores y de la Junta Directiva en lo atinente a su función, y porque se conserve debidamente la correspondencia de la entidad y los comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines.
5. Inspeccionar asiduamente los bienes de la Fundación y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier otro título.
6. Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales.
7. Autorizar con su firma cualquier balance que se haga, con su dictamen o informe correspondiente.
8. Autorizar las donaciones según sean convenientes.
9. Autorizar los certificados de donación junto con la firma del director.
10. Convocar a la Junta Directiva a reunión extraordinaria cuando lo considere necesario.
11. Cumplir las demás atribuciones que le señalen las leyes o los estatutos y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la Junta Directiva.

ARTÍCULO 22 - CONTADOR GENERAL. Será nombrado, sancionado, suspendido y removido por la Junta Directiva. Ejercerá su cargo por un período de cinco (5) años prorrogables indefinidamente, con la remuneración señalada por el mismo órgano.

ARTÍCULO 23 - FUNCIONES DEL CONTADOR GENERAL. Serán funciones del Contador General:

1. Elaboración de balances generales
2. Elaboración de estados financiero
3. Elaboración de comprobantes de egreso y de ingreso, recibos de caja y legalización de caja menor.
4. Elaboración de informes financieros de cierre anual.
5. Elaboración de declaraciones de renta y pago de impuestos y parafiscales.
6. Asesora a los miembros de la Fundación en temas contables y de donaciones

ARTÍCULO 24 - DEPARTAMENTO DE PROYECTOS. El Departamento de proyectos estará compuesto por el Director de Proyectos, el Coordinador de Actividades y el Coordinador de Campañas y Licitaciones.

ARTÍCULO 25 - FUNCIONES DIRECTOR DE PROYECTOS. El Director de Proyectos tendrá las siguientes funciones:

1. Hacer seguimiento al cumplimiento de las labores del coordinador de Actividades y el Coordinador de Campañas y Licitaciones.
2. Establecer objetivos semestrales junto con la Dirección General.
3. Presentar informes de actividades trimestrales a la Dirección General.
4. Coordinar las relaciones externas con los diferentes partes involucradas en todos los proyectos.
5. Elaborar el presupuesto de todos proyectos y revisarlo con el departamento contable.
6. Organizar y hacer seguimiento a la labor de los pasantes dentro de la Fundación.

ARTÍCULO 26 - FUNCIONES DEL COORDINADOR DE ACTIVIDADES. El Coordinador de Actividades tendrá las siguientes funciones:

1. Hacer el cronograma anual de actividades.
2. Mantener actualizada la base de datos de donantes.
3. Hacer seguimiento a potenciales donantes, principalmente en el primer trimestre del año.
4. Montar logísticamente las jornadas de apoyo en las que este la Fundación involucrada.
5. Vincular los Gestores Sociales necesarios para las jornadas apoyado por el Departamento Administrativo.
6. Hacer informe de actividades al final de cada jornada.
7. Apoyar al departamento de comunicaciones con información pertinente para el *newsletter* y otras comunicaciones externas.

ARTÍCULO 27 - FUNCIONES DEL COORDINADOR DE CAMPAÑAS Y LICITACIONES. El Coordinador de Campañas y Licitaciones tendrá las siguientes funciones:

1. Crear propuestas de nuevos proyectos y campañas.
2. Hacer seguimiento a licitaciones a las que la Fundación pueda aplicar.
3. Diseñar campañas de *fundraising* y *crowdfunding*.

4. Ejecutar los proyectos y campañas aprobados por el Director de Proyectos y la Dirección General.

ARTÍCULO 28 - DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES. El Departamento de Comunicaciones estará compuesto por un Jefe de Prensa y un Community Manager.

ARTÍCULO 29 - FUNCIONES JEFE DE PRENSA. El Jefe de Prensa tendrá las siguientes funciones:

1. Manejo de todos los comunicados de la Fundación.
2. Elaboración y envío del *newsletter* de la Fundación.
3. Establecer y mantener relaciones con diferentes medios de comunicaciones.
4. Elaboración de publicidad para las actividades de la Fundación.
5. Asistir a actividades cuando algún tipo de registro de la misma sea necesario.
6. Manejo de marca de la Fundación.

Anexo 4. Procesos de divulgación

Divulgación interna

1. Reunirse con la junta directiva de la ONG para establecer una actividad de recreación que sea lúdica.
2. Llevar a cabo la actividad de recreación lúdica.
3. Explicar los cambios que se han llevado a cabo exponiendo los puntos nuevos cambios, misión, visión, etc.

Divulgación Externa

1. Establecer una reunión donde se pueda hablar de los cambios que se han realizado internamente dentro de la fundación.
2. En un espacio donde sea propicio poder explicar en qué consisten los nuevos cambios hablar de esto y poder explicar en qué impactarían dichos cambios.