

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Asignatura Taller de Grado II**  
**Tesis de Grado modelo tradicional**

**Impacto del Programa Escuela Deportiva y Artística Totto-Menorah**  
**en la comunidad educativa**

**Entregado por**  
**Nicoll Tatiana Ruiz Alarcón**

**Bogotá D.C – Colombia**  
**20 de mayo de 2019**

## Contenido

|   |    |
|---|----|
| 1. Introducción.....  | 3  |
| 2. Definición del problema .....  | 4  |
| 2.1 Antecedentes .....  | 4  |
| 2.2 Definición del problema.....  | 6  |
| 3. Justificación.....   | 7  |
| 4. Objetivos.....   | 8  |
| 4.1 Objetivo General .....  | 8  |
| 4.2 Objetivos Específicos.....  | 9  |
| 5. Marco Teórico .....  | 9  |
| 5.1 Desarrollo de habilidades para la vida .....                                | 11 |
| 5.2 Población vulnerable de Colombia .....                                      | 13 |
| 6. Metodología.....   | 16 |
| 6.1 Enfoque .....   | 16 |
| 6.2 Alcance.....  | 16 |
| 6.3 Población.....  | 17 |
| 6.4 Instrumento.....  | 17 |
| 6.5 Análisis de datos.....  | 17 |
| 7. Cronograma .....   | 18 |
| 8. Capítulo 1: Factores de impacto del programa en la comunidad educativa ..... | 18 |
| 9. Capítulo 2: .....  | 26 |
| 10. Conclusiones .....  | 28 |
| 11. Recomendaciones .....   | 30 |
| 12. Bibliografía .....  | 33 |
| 13. Anexos .....  | 34 |
| Anexo 1 .....   | 34 |

## **1. Introducción**

Nalsani S.A.S desde su área de Responsabilidad Social y Gestión Ambiental le apunta de forma clara a desarrollar proyectos que fortalezcan el proceso de formación académica y de valores de los niños, niñas y jóvenes colombianos.

En la actualidad Nalsani S.A.S cuenta con tres programas bandera, estos son: Programa Totto al Tablero, desarrollado en la comunidad de Soacha con la Fundación Semilla y Fruto, el programa Escuela Deportiva y Artística Totto-Menorah, desarrollado en alianza con el Colegio Técnico Menorah y La Fundación Menorah, y el programa de Acceso a la Educación Superior el cual beneficia a jóvenes que culminan su proceso de manera exitosa en los programas anteriormente mencionados, actualmente son diecisiete (17) los beneficiarios, de los cuales cinco (5) se encuentran adelantando sus estudios tecnológicos en el SENA y doce (12) sus carreras profesionales en diferentes Universidades de Bogotá.

“Las empresas capaces de impactar positivamente su entorno social serán las más exitosas en el campo económico. No sólo por los beneficios en reputación que este tipo de comportamientos trae, sino porque ser social es rentable. Construir una sociedad más equitativa es un tema de competitividad. Trabajar por disminuir las inequidades que existen en nuestro país, es construir entornos estables y favorables para los negocios, es generar mayores demandas de bienes y servicios para las empresas y es poder acceder a mano de obra mejor calificada.” (ANDI, 2016)

El presente documento recopilara y analizará información del programa Escuela Deportiva y Artística Totto-Menorah a través de entrevistas no estructuradas a diferentes

miembros del programa y la documentación que logre ser recopilada del mismo; con el fin de identificar como ha impactado el programa a la comunidad del Colegio Técnico Menorah.

## **2. Definición del problema**

### **2.1 Antecedentes**

La Fundación Menorah nace como un proyecto social de la comunidad judía de Colombia con el fin de aportar al desarrollo del país y “con la firme convicción de que la educación debe ser el vehículo” (Fundación Menorah, 2019). Su Fundadora Lia Ganitsky y su visión vanguardista sobre el rol que debe ejercer la mujer en las sociedades, hace que se encaminen los esfuerzos de la Fundación a potenciar la formación de mujeres y niñas colombianas para empoderarlas y darle la oportunidad de construir su propio destino y transformar sus núcleos familiares, así su slogan “educar una mujer es educar una familia” resume los objetivos de la Fundación y su propósito en Colombia.

El Colegio Técnico Menorah nace de una alianza público - privada entre el Distrito y la Fundación Menorah en el año 1974 “como un mecanismo para asegurar el acceso a la educación de las mujeres colombianas”, la fundación cree fielmente en “la igualdad de género y la educación como herramienta para robustecer su rol en las sociedades modernas.” (Fundación Menorah, 2019). Está alianza genera un mayor bienestar para las alumnas a través de becas de alimentación, transporte, uniformes y útiles escolares. Uno de los aliados más importantes con los que cuenta actualmente la Fundación es Nalsani S.A.S - Tutto, que a través de su área de Responsabilidad Social Empresarial fortalece la educación que reciben las niñas del Colegio Menorah.

Nalsani S.A.S - Tutto es una marca global de moda con 30 años de experiencia en el diseño y la manufactura de morrales, ropa y accesorios presente en más de 57 países y con más de 600

tiendas alrededor del mundo. Su compromiso con el desarrollo y empoderamiento de las comunidades se evidencia en el compromiso que tienen como compañía:

Nos apasiona ayudar a otros, por eso, de la mano de la comunidad y fundaciones aliadas, implementamos programas sociales enfocados a brindar una educación de mayor calidad y con mejores oportunidades para comunidades en situación de vulnerabilidad. Lo hacemos todo de corazón y nuestra mayor convicción está en el fortalecimiento de las capacidades, la apropiación de nuevos conocimientos, el desarrollo psicosocial y el apalancamiento de iniciativas emprendedoras. Ese es nuestro camino para lograr una responsabilidad social sólida y sostenible con las comunidades (TOTTO, 2019).

En una alianza perfecta entre el sector privado (TOTTO), oficial (Colegio Técnico Menorah) y social (Fundación Menorah) se fortalece el proyecto Lúdico Artístico Deportivo del Colegio, que a partir del 2005 se conoce como Escuela Deportiva y Artística Totto-Menorah, programa patrocinado por el área de Responsabilidad Social de Nalsani S.A.S que busca a través del arte y el deporte el empoderamiento y construcción del proyecto de vida de las niñas del Colegio.

Entre los objetivos del programa se encuentra el propiciar el desarrollo de líderes juveniles, obtener un sano aprovechamiento del tiempo libre, contribuir a la formación integral de las estudiantes mediante la práctica deportiva y artística, mejoramiento de la calidad de vida en beneficio de la salud física y mental y el empoderamiento de la mujer fortaleciendo valores como el liderazgo, la disciplina, el respeto y el amor por la vida, todo esto a partir del desarrollo de una cultura deportiva y artística.

El programa se desarrolla los sábados en una jornada continua de 8 horas y media desde las 7:00 am hasta las 3:30 pm y se trabaja desde 9 diferentes disciplinas artísticas y deportivas

(Baloncesto, Voleibol, Gimnasia Rítmica y Artística, Porras, Danzas, Banda Infantil y Juvenil, Teatro y Orquesta); la población que atiende se encuentra entre los 5 a 18 años, estas niñas pertenecen a los grados primero a once.

Desde el 2005 el programa ha impactado a un gran número de estudiantes del Colegio Menorah, sin embargo, al revisar la poca documentación del programa, se evidencia que aunque lleva funcionando varios años y que es muy bien acogido por la comunidad, no se tiene definido el impacto real que este está generando en la comunidad, no se evidencia un modelo establecido para el programa, funciona a partir de acuerdos a los que se llegó con el Colegio y la Fundación Menorah y no están definidas las metas, logros u objetivos que se quieren alcanzar en un corto o largo plazo.

Es importante conocer el trabajo que se ha realizado con la comunidad a lo largo de los 15 años de funcionamiento del programa, con el fin de tener claridad en el impacto generado en ella, si existe o no una evolución y así brindar información con la cual la empresa pueda generar un plan de acción frente a la ejecución del programa.

## 2.2 Definición del problema

La pregunta que orienta el presente trabajo es: ¿Qué impacto ha generado el programa Escuela Deportiva y Artística Totto-Menorah en los últimos 6 años en la comunidad del Colegio Técnico Menorah?

### 3. Justificación

El programa Escuela Deportiva y Artística Totto-Menorah lleva 15 años de ejecución en el Colegio Menorah, a la fecha no se ha realizado ninguna medición del impacto que este ha tenido o tiene en la comunidad educativa; no se cuenta con una referencia clara de su evolución año a año, ni tampoco con una documentación clara y ordenada que facilite el análisis de los datos que permita identificar los factores de impacto del programa.

“Medir los resultados e impactos es crucial para entender cuán efectiva es la inversión social, mejorar los programas e incrementar el retorno social y ambiental.” (ANDI, 2016). A nivel de estrategia corporativa y de inversión social es importante definir como el programa a través de los años ha aportado al crecimiento de la comunidad o si no lo ha logrado que factores han influido en ello, todo esto con el fin de definir cuál sería el proceso de acción con el mismo; ¿es necesario plantear cambios en el modelo de operación?, ¿está bien direccionado? ¿se encuentra bien ejecutado? ¿es viable un proceso de réplica? “Se está produciendo un cambio gradual en la medida en que las compañías se están alejando de un enfoque puro de filantropía hacia inversiones sociales más estratégicas que crean valor tanto para la sociedad como para los negocios” (ANDI, 2016), lo que hace necesario que la compañía identifique que valor esta generando a través del programa y como este esta aportando a la estrategia del negocio.

“Es necesario que las compañías entiendan que “existen oportunidades de mejora en la manera de reportar las estrategias de inversión social. Generar estrategias claras con objetivos, metas y procesos para medir resultados y los impactos, es crucial para garantizar que los presupuestos de inversión social de las empresas logren beneficios para la sociedad y sean verdaderamente eficientes.” (ANDI, 2016)

Según la ANDI, los resultados de la investigación realizada a 100 de las empresas más grandes del país por profesionales de Cambio Climático y Sostenibilidad de KPMG reflejan que el 75% de las compañías cuantifican los insumos de sus inversiones sociales (como donaciones en dinero, tiempo de voluntariado de los empleados y donaciones en especie) y el 80% cuantifican los productos (como el número de beneficiarios atendidos por un programa social). Solo el 18% de las compañías describen los resultados e impactos en términos generales cualitativos, pero solo 11 de las 100 compañías reportan métricas cuantitativas. Las empresas se enfocan en reportar los resultados de los programas, pero no se están teniendo en cuenta reportes cuantitativos sobre los impactos de estos. Adicional existe también una presión regulatoria para continuar invirtiendo en temas sociales. Según el estudio anteriormente mencionado la India es el primer país del mundo en establecer un monto de gasto obligatorio en programas de Responsabilidad Social. La ley obliga a las compañías con unas ganancias netas iguales o mayores a un millón de dólares, a invertir el 2% en proyectos de responsabilidad social. Se espera que más Gobiernos adopten estas medidas.

## **4. Objetivos**

### 4.1 Objetivo General

Determinar el impacto que ha tenido a lo largo de los últimos 6 años el programa Escuela Deportiva y Artística Totto-Menorah en la comunidad educativa del Colegio Técnico Menorah.



## 4.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores de impacto del programa en la comunidad educativa a través de un análisis de contexto e indicadores sociales.
- Determinar el rol de los diferentes actores para la sostenibilidad del programa y las responsabilidades financieras.

## 5. Marco Teórico

En la actualidad, la empresa juega un papel catalizador del desarrollo social y ambiental en las áreas en las que opera, a través de sus políticas de responsabilidad social corporativa (RSC). La RSC y los proyectos sociales son dos conceptos íntimamente ligados: la sociedad espera del empresario un compromiso para participar en el desarrollo socioeconómico y ambiental de la región y establecer un diálogo con las partes implicadas. Las alianzas público-privadas se presentan como forma eficaz de participación de la empresa en proyectos de desarrollo de infraestructura social. Nos encontramos en el buen camino, aunque en una fase aún preliminar que deberá continuar fortaleciéndose con el análisis económico del impacto real de la RSC en su entorno, la coordinación con los agentes públicos adecuados y la investigación aplicada a la RSC y los proyectos sociales. (ANDI, 2016)

En Colombia según la ANDI (2016) las empresas “invierten miles de millones de pesos en programas sociales que buscan mejorar la calidad de vida, el desarrollo y el bienestar de las comunidades. ¿Pero quién se beneficia de estas inversiones y qué tanto se benefician? ¿Entienden las empresas el verdadero valor de sus inversiones?”

“Los resultados muestran que las compañías en Colombia se enfocan en medir y reportar principalmente los productos de la inversión social (como número de personas beneficiadas, instalaciones entregadas, entre otros) seguido de los insumos de los programas (como contribuciones financieras, voluntariado corporativo y donaciones de productos)” (ANDI, 2016)

Para el desarrollo del trabajo tomaremos como concepto de Inversión Social Privada la definición dada por la ANDI y Fundación ANDI donde se entiende como “práctica privada voluntaria, de destinación de recursos financieros a iniciativas que ayudan a comunidades locales y otros grupos de interés de las organizaciones a alcanzar sus prioridades de desarrollo”

El beneficio potencial de la Inversión Social Privada en la sociedad es significativo. Las compañías y sus fundaciones pueden usar su dinero, productos y servicios, así como las capacidades de sus empleados para hacer frente a los mayores retos que enfrenta el mundo como: la pobreza, el acceso a servicios de salud y educación, la seguridad alimentaria, el suministro de agua potable y la adaptación al cambio climático

La “teoría del cambio” según la ANDI, es el punto de partida para evaluar la inversión social de un programa. Este marco ampliamente utilizado, ayuda a las organizaciones a entender las contribuciones realizadas a un programa y el cambio (o impacto) resultante. Esta teoría consiste en un “proceso participativo en el que los grupos de interés articulan metas a largo plazo con las condiciones que se deben presentar para cumplirlas. Puede ser tanto una herramienta de planeación, como de monitoreo y evaluación”

Para tener una idea clara de los pasos que se deben seguir para realizar una medición de impacto, se relacionan a continuación en la Imagen 1 los expuestos por la ANDI en su guía *“Descubriendo el valor de la Inversión Social”*

## Imagen 1

### *Pasos para la evaluación de impacto social*

| <b>PASO 1</b>   | <b>PASO 2</b>  | <b>PASO 3</b>  | <b>PASO 4</b>   | <b>PASO 5</b>   |
|---|--|--|---|---|
| <b>Planear y fijar objetivos</b>  | <b>Mapear los impactos</b>   | <b>Recolectar datos</b>  | <b>Analizar los impactos</b>  | <b>Evaluar</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y priorizar los proyectos sociales a evaluar.</li> <li>• Identificar los grupos de interés que se ven afectados por los programas sociales.</li> <li>• Identificar los beneficios potenciales para la compañía.</li> <li>• Crear mapa de relacionamiento con los grupos de interés.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar quién se ve afectado por la inversión y de qué manera.</li> <li>• Identificar los insumos y productos de los proyectos.</li> <li>• Identificar el cambio deseado como resultado de las actividades del proyecto (impacto).</li> <li>• Crear mapa de impactos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolectar los datos y las evidencias de los cambios sociales y su impacto.</li> <li>• Esto puede incluir: visitas de campo, métodos de recolección de datos, tales como cuestionarios, grupos focales, entrevistas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimar el valor de los proyectos futuros.</li> <li>• Calcular el valor de los proyectos pasados.</li> <li>• Ajustar los resultados para que respondan solo a los impactos del proyecto y neutralicen otros factores como la influencia de otros programas.</li> <li>• Realizar el análisis del Retorno sobre la Inversión Social-SROI (si aplica).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar hallazgos cuantitativos y cualitativos a partir de los comentarios de los grupos de interés identificados por el proyecto.</li> <li>• Crear un plan de acción para incrementar el valor de los proyectos futuros.</li> <li>• Actualizar y perfeccionar la estrategia de inversión social.</li> </ul> |

Tomado de: Descubriendo el valor de la inversión social, KPMG, ANDI, Fundación ANDI p. 18

### 5.1 Desarrollo de habilidades para la vida

Leonardo Mantilla Especialista en Salud Mental y Desarrollo Psicosocial de Niños y Adolescentes afirma que la iniciativa mundial para la educación en Habilidades para la Vida es una estrategia educativa promovida internacionalmente desde hace varios años por la Organización Mundial de la Salud y validada en Colombia por Fe y Alegría. Organización cuyos principales objetivos son contribuir a la promoción social, la protección de los derechos humanos y la prevención de los problemas psicosociales y de salud.

Dentro del enfoque de promoción de la salud y el desarrollo integral de la población infantil y adolescentes, la iniciativa Habilidades para la vida se encuentra relacionada con el concepto de competencia psicosocial, denominada según Leonardo como “la habilidad de una persona para enfrentarse exitosamente a las exigencias y desafíos de la vida diaria”... las destrezas psicosociales permiten a las personas transformar conocimientos, actitudes y valores en habilidades, es decir, saber “qué hacer y cómo hacerlo”.

La iniciativa Internacional para la Educación en Habilidades para la Vida nace en 1993 cuando según afirman Mantilla & Chahín (2012) la División de Salud Mental de la Organización Mundial de la Salud lanzó la Iniciativa Internacional para la Educación:

Iniciativa desarrollada en las Escuelas de Habilidades para la Vida (Life Skills Education in Schools), con el propósito de difundir la enseñanza de un grupo genérico de diez destrezas psicosociales consideradas importantes en la promoción de la competencia psicosocial de la gente joven, y a las que llamó “habilidades para la vida”. Las diez habilidades que propuso fueron: toma de decisiones, solución de problemas, pensamiento creativo, pensamiento crítico, comunicación efectiva, relaciones interpersonales, autoconocimiento, empatía, manejo de emociones y manejo del estrés. La iniciativa de la OMS se fundamentó en dos premisas principales. En primer lugar, en la importancia que tiene la competencia psicosocial en la promoción de la salud, en términos del bienestar físico, mental y social de las personas. En segundo lugar, en que, como consecuencia de los cambios sociales, culturales y familiares de los últimos años, no puede asumirse que el aprendizaje espontáneo de las destrezas psicosociales que realizan los niños y las niñas de hoy sea suficiente, por lo que propuso que la enseñanza de las diez habilidades tuviera un lugar específico en el contexto de la educación formal. (p.11)

Tabla 1

*Habilidades para la Vida y la enseñanza de valores*

| Habilidad Psicosocial                      | Valores   |
|--|---|
| <b>Conocimiento de sí mismo</b>            | Autonomía, responsabilidad  |
| <b>Empatía</b>                             | Solidaridad, respeto por el otro  |
| <b>Comunicación efectiva</b>               | Honestidad, integridad, responsabilidad, respeto por el otro, convivencia social, equidad, participación          |
| <b>Relaciones interpersonales</b>          | Solidaridad, convivencia social, autonomía, respeto por el otro, equidad, participación                           |
| <b>Toma de decisiones</b>                  | Responsabilidad, autonomía, convivencia social, respeto por el otro, equidad, participación                       |
| <b>Solución de problemas</b>               | Convivencia social, respeto por el otro   |
| <b>Pensamiento creativo</b>                | Autenticidad, autonomía   |
| <b>Pensamiento crítico</b>                 | Respeto por el otro, justicia, equidad, integridad, autonomía, participación. responsabilidad, convivencia social |
| <b>Manejo de sentimientos y emociones</b>  | Respeto por el otro, autonomía, equidad   |
| <b>Manejo de las tensiones y el estrés</b> | Autonomía, responsabilidad  |

Tomado de: Habilidades para la vida, Leonardo Mantilla, p. 19

## 5.2 Población vulnerable de Colombia

Según la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) los jóvenes (que en Colombia la ley establece son aquellas personas con edades entre 14 y 28 años) son considerados como una población vulnerable. Los datos recolectados por la ANDI afirman que hay 12,6 millones de jóvenes en Colombia lo que representa el 25% de la población colombiana.

Entre las problemáticas que la ANDI define para esta población se encuentran:

- “Tasas de desempleo superiores al promedio nacional. Mientras la tasa de desempleo del país ha fluctuado entre 8% y 10% en los últimos años, la tasa para los jóvenes fluctúa entre el 15% y 19%” (ANDI, 2017)
- “Esta situación se agudiza para las mujeres, cuya tasa de desempleo juvenil ha variado entre el 19% y el 23% en los últimos años” (ANDI, 2017)

Los niños son considerados también una población vulnerable, se consideran niños todos los menores de 14 años y primera infancia de 0 a 4 años.

Tabla 3

*Indicadores básicos (2012 o el año disponible más reciente)*

|   | <b>Colombia</b> | <b>OCDE</b> |
|---|-----------------|-------------|
| <b>Población con menos de 15 años de edad como porcentaje de la población total</b>       | 28%             | 19%         |
| <b>Gasto público en educación como porcentaje del PIB</b>                                 | 4,5%            | 5,6%        |
| <b>Rango de edad en el que el 90% de la población en edad escolar asiste a la escuela</b> | 7-13            | 4-16        |
| <b>Proporción de alumnos con bajo desempeño en PISA</b>                                   | 74              | 23          |
| <b>Proporción de alumnos con un alto desempeño en PISA</b>                                | 0,3             | 13          |

Tomado de: Educación en Colombia, OCDE, p. 3

De los retos que tiene el país en materia de educación encontramos según la OCDE los siguientes:

- Muchos niños aún no participan en el sistema de atención y educación en la primera infancia. En 2013, solo el 48% de los niños de tres años y el 75% de los niños de cuatro

años estaban matriculados, en comparación con los promedios en la OCDE del 70% y el 82% respectivamente.

- Solo el 63% de los niños se matriculan en la escuela a la edad adecuada. La incorporación tardía perjudica su desempeño y es más costosa para el sistema.
- La ausencia de estándares comunes para el aprendizaje y el desarrollo infantil reduce el potencial impacto sobre el desempeño educativo posterior. Además, las habilidades pedagógicas de una parte importante del personal son limitadas.

Frente a estos retos, la OCDE plantea las siguientes recomendaciones:

- Establecer expectativas claras para el desarrollo cognitivo, social y emocional de los niños para mejorar el impacto sobre el desempeño educativo posterior.
- Priorizar la expansión de los servicios a los niños más desfavorecidos y las comunidades rurales, que son los que más podrían beneficiarse de este nivel educativo.
- Establecer expectativas claras para el desarrollo cognitivo, social y emocional de los niños para mejorar el impacto sobre el desempeño educativo posterior.

A partir de la información planteada anteriormente se debe aclarar que es importante que al desarrollarse el programa en una institución Educativa los retos, metas y objetivos de esta deben ser un insumo clave en el desarrollo del modelo de intervención de las niñas ya que si bien se expresa unas líneas atrás, las habilidades para la vida son en general un proceso que busca la formación integral de los niños, niñas y jóvenes, y esta integralidad comprende alineada en aspectos de desarrollo académico, deportivo y/o artístico y personal.

## **6. Metodología**

### 6.1 Enfoque

El estudio aborda un enfoque mixto ya que pretende realizar un estudio con enfoque cualitativo para determinar los hitos del programa, analizar a través de entrevistas los diferentes referentes y percepciones del equipo administrativo y el equipo docente del programa frente a la comunidad educativa y a nivel interno, así como determinar los roles en la realidad de cada uno de los actores (Fundación, Colegio y Totto).

El enfoque cuantitativo permitirá realizar un análisis financiero que determine de manera aproximada la inversión realizada por cada uno de los actores en el programa durante mínimo los últimos 6 años y así poder realizar una comparación entre la inversión realizada y resultados obtenidos.

Además, se realizará una matriz por medio de la cual se evidencie la trazabilidad de los indicadores más relevantes reportados a la fecha por el programa para analizar su evolución durante los últimos 5 años.

### 6.2 Alcance

Durante 15 años no se ha realizado ningún proceso de medición de impacto del programa, razón por la cual el alcance del presente trabajo estará limitado al acceso a la información de periodos anteriores y a la documentación que se encuentre del programa.

Se busca a través de ambos enfoques lograr identificar los principales factores de impacto del programa en la comunidad educativa con el fin de definir herramientas claras de medida.



### 6.3 Población

Tenemos dos poblaciones objetivo, una de ellas son todos los docentes y actores involucrados en el programa, actualmente el programa cuenta con 9 docentes entre disciplinas deportivas y artísticas (Baloncesto, Voleibol, Gimnasia Rítmica y Artística, Porras, Danzas, Bandas Juvenil e Infantil, Teatro y Orquesta); entre los actores encontramos a la Directora de la Fundación Menorah, representante ante el programa, a la Jefe de RSE de Nalsani y al Coordinador que estuvo frente a la Escuela del 2005 al 2016.

La segunda población objetivo son las estudiantes del Colegio y beneficiarias del programa, de la cual no se ha definido la muestra para las entrevistas generales.

### 6.4 Instrumento

Se realizará una entrevista no estructurada o abierta pues bien el propósito de esta es mantener conversaciones que permitan recopilar datos sobre la investigación, lo que se busca es construir un vínculo con los diferentes entrevistados y así tener mayor probabilidad de encontrar respuestas veraces.

### 6.5 Análisis de datos

Teniendo en cuenta el enfoque mixto de la investigación, vamos a centrarnos inicialmente en el aspecto cualitativo para el cual después de la recolección de datos generados a partir de las entrevistas se utilizará una codificación de primer nivel o plano la cual nos permitirá realizar una relación de las características que coinciden entre los diferentes entrevistados.

Los resultados obtenidos del análisis financiero serán comparados a través de graficas que nos permita visualizar la inversión por actor y el costo por niña beneficiado y realizar una comparación directa con los resultados obtenidos por el programa en un periodo de 6 años.

## 7. Cronograma

|   |   | SEMANAS  |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
|---|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|----------|----------|--|--|--|
|   |   | Marzo    |          |          | Abril    |          |          |          | Mayo        |          |          |  |  |  |
| Objetivo específico #1  | Actividad   | 12 al 16 | 18 al 23 | 25 al 30 | 01 al 06 | 08 al 13 | 15 al 20 | 22 al 27 | Abr al 04 M | 06 al 11 | 13 al 18 |  |  |  |
| Recolección de datos de inversión, hitos e indicadores del programa       | Recolección datos financieros                         | P        |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
|   |   | R        |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
|   | Elaboración gráfica de inversión por actor            | P        |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
|   |   | R        |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
|   | Recolección de indicadores reportados del programa    | P        |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
|   |   | R        |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
|   | Elaboración de matriz con trazabilidad de indicadores | P        |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
|   |   | R        |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
|   | Recolección de hitos del programa                     | P        |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
|   |   | R        |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
| Elaboración de matriz con hitos del programa                              | P   |          |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
|   | R   |          |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
| Definir aspectos relevantes para usar en las entrevistas no estructuradas | P   |          |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
|   | R   |          |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
| Conclusiones  | P   |          |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
|   | R   |          |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
| Objetivo específico #2  | Actividad   |          |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
| Entrevistas   | Aplicación de entrevistas a docentes                  | P        |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
|   |   | R        |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
|   | Aplicación entrevista Directora Fundación Menorah     | P        |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
|   |   | R        |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
|   | Aplicación entrevista Jefe de RSE de Nalsani          | P        |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
|   |   | R        |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
|   | Aplicación entrevista Coordinador Escuela 2005/2016   | P        |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
|   |   | R        |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
|   | Aplicación instrumento definido niñas                 | P        |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
|   |   | R        |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
| Elaboración de gráficos, tablas y conclusiones                            | P   |          |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
|   | R   |          |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
| Conclusiones y recomendaciones  | P   |          |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |
|   | R   |          |          |          |          |          |          |          |             |          |          |  |  |  |

## 8. Capítulo 1: Factores de impacto del programa en la comunidad educativa

El programa Escuela Deportiva y Artística Totto-Menorah, es un programa que beneficia anualmente a más de 1.000 estudiantes del Colegio Técnico Menorah desde el año 2005, llega al Colegio gracias a la gestión que desarrolla la Fundación Menorah con el fin de fortalecer el proyecto Lúdico Artístico y Deportivo que desarrollaba el Colegio y que se encontraba alineado con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) “Humanismo y tecnología, un proyecto de vida, un

mañana mejor”. Cada uno de los programas/proyectos que aprueba y desarrolla el Colegio debe ser transversal al PEI y aportar a la formación integral de las estudiantes del Menorah.

El programa a lo largo de sus 15 años de gestión ha evolucionado de manera importante, según Oscar Herrera, actual Coordinador de la sección secundaria jornada mañana del Colegio Menorah, quien del 2005 al 2016 estuvo a cargo de la Coordinación de la Escuela de formación deportiva y artística, Tutto inicio patrocinando 4 (Microfútbol, Voleibol, Baloncesto y Gimnasia) de las 9 disciplinas con las que hoy día cuenta el programa; gimnasia inicio como una solo disciplina donde se combinaban las modalidades de Rítmica y Artística, es decir que las mismas estudiantes practicaban ambas modalidades.

Microfútbol no estaba presentando los resultados esperados por el programa, teniendo en cuenta esto para el año 2008 se tomó la decisión de cerrar la disciplina, uno de los principales motivos se encontraba relacionado con los diferentes problemas convivenciales, las dificultades emocionales y los inconvenientes de indisciplina que presentaban las integrantes del equipo; al cerrar este grupo y por directriz del Gerente de la compañía, ya que para la Copa Tutto-Menorah del año 2007 el Colegio no contaba con su propia Banda de Marcha, en el año 2008 se crea la Banda Juvenil del Colegio, grupo con el cual se asume un nuevo reto para el programa y se permite ampliar la cobertura de la Escuela .

Para el año 2010 se determinó cerrar la disciplina de piano que era patrocinada por la Asociación de Padres del Colegio (Asomenorah) por su baja cobertura ya que representaba una inversión importante en pago de docente y mantenimiento de instrumento y solo estaba beneficiando en ese entonces a no mas de 10 alumnas del Colegio.

Inicialmente el programa solo atendía a las niñas que se encontraban en los grados entre noveno y once, ya que las demás (de grado preescolar a octavo) cursaban su educación artística y

física en los horarios de lunes a viernes con docentes del plantel educativo. La razón de esto es que hasta el año 2015 el programa brindaba la calificación oficial de las asignaturas de educación artística y física para las niñas de noveno a once, lo que garantizaba la cobertura del programa en las diferentes disciplinas, sin embargo, para el año 2016 por cambios en la administración del Colegio se decide suspender la calificación de esas actividades y dejar como un programa cien por ciento voluntario.

Desde la Coordinación del programa se identifico que el proceso de 3 años que vivían las estudiantes (participando únicamente de noveno a once) no les permitía cumplir con un proceso completo de formación y esto implicaba que el rendimiento en temas de competencia y visualización del programa en escenarios externos no fuera el esperado.

Retrocediendo un poco en el año 2005 cuando se inaugura el programa, la Localidad de los Mártires según comenta el Coordinador Oscar Herrera, no contaba con la fase interzonal, competencia que definía un representante por localidad para competir por el cupo para representar a la Capital en los Juegos Intercolegiados Nacionales; a raíz de esto y de que las selecciones del Colegio no contaban en ese momento con un rendimiento suficiente para ser invitados a otras competencias organizadas por diferentes Instituciones Educativas; se decide crear la Copa Totto-Menorah, un evento deportivo y artístico que fomenta la sana competencia y el intercambio deportivo entre diferentes Colegios de Bogotá.

Este evento se desarrolla cada dos años en el Colegio Menorah y ha significado un espacio de visualización muy importante para Totto, El Colegio y La Fundación. Este año se celebra su VIII versión y ha logrado tener una acogida importante por parte de instituciones públicas y privadas, ha permitido el crecimiento deportivo y personal de las estudiantes, así como un crecimiento importante en temas de cobertura. En el año 2013 se conto con la participación de 16

Colegios y 500 deportistas en 4 disciplinas deportivas (voleibol, baloncesto, gimnasia rítmica y artística), mientras que, para el año 2017 la cobertura subió a 1400 deportistas/artistas, 36 colegios públicos y privados, y 6 disciplinas artísticas y deportivas (a las mencionadas anteriormente se suman porras y banda). La Copa a lo largo de la trayectoria del programa se ha convertido en el evento más esperado por las estudiantes, docentes, administrativos y diferentes instituciones educativas. Es el evento del año y lleva consigo toda la preparación que requiere, aunque no todas las disciplinas del programa tienen su festival interno, cada una de ellas participa en cada uno de los detalles de logística, organización, planeación y en el desarrollo de la inauguración. Es un evento al que asiste sin falta el Gerente General de Nalsani el Dr Yonatan Bursztyn, las damas de la Fundación Menorah y diferentes invitados especiales que hacen del evento, un momento memorable.

Adicional a la Copa, el programa desde el año 2013 otorga a las estudiantes de grado once la oportunidad de postularse y participar por dos becas académicas que cubren el cien por ciento de la carrera universitaria que deseen cursar en la Universidad que elijan, para presentarse al proceso las estudiantes deben cumplir una serie de requisitos entre los cuales se encuentran: llevar un mínimo de tres (3) años en la Escuela, no ser objeto de faltas convivenciales, tener un buen desempeño académico, es decir cumplir con un perfil integral, en el cual no solo se reconocen los logros académicos, si no también cada uno de los logros personales y reconocimientos en diferentes actividades que se desarrollen en el Colegio.

Este proyecto de becas actualmente hace parte del Programa de Acceso a la Educación Superior de Totto, a la fecha son 11 las estudiantes del Colegio que se encuentran estudiando en las mejores Universidades del país como la Universidad del Rosario, La Pontificia Universidad

Javeriana, La Universidad de la Sabana, entre otras; y carreras como Medicina, Fisioterapia, Jurisprudencia, Relaciones Internacionales, entre otras.

Analizando otros aspectos en los que se destaca el programa, el año pasado el Colegio presento al programa a la iniciativa del gobierno de premiar las experiencias exitosas en permanencia escolar “CLIC, EXPERIENCIAS QUE TRANSFORMAN” espacio en el cual reconocen los programas que desarrollan las instituciones públicas que presentan los mejores indicadores de retención escolar, en este caso el programa logro quedar finalista con otros diez Colegios de Bogotá. El programa fue reconocido tanto por la Institución Educativa como por el concurso dirigido por la Universidad Nacional como una experiencia que influye de manera positiva en la retención escolar, generando que el Colegio alcance una deserción menor al uno por ciento.

A partir del trabajo de campo realizado se puede determinar que el programa ha tenido un impacto importante en los siguientes indicadores:

Cobertura: El programa beneficia en promedio a 1.000 niñas del Colegio Técnico Menorah I.E.D de ambas jornadas de los grados primero a once. Cada una de las niñas puede inscribirse hasta en dos disciplinas deportivas y artísticas, la asistencia es de carácter obligatorio para las niñas de octavo a decimo grado con el fin de fortalecer las áreas de Educación Física y Artes que se ven en la malla académica del Colegio.

Asistencia: El programa en promedio en sus diferentes disciplinas mantiene un porcentaje de asistencia del 84%, este es un aspecto muy importante porqué parte de la responsabilidad de las beneficiarias y sus familias es garantizar la asistencia a las clases una vez estén inscritas en el proceso.

Casos de embarazo: Durante los últimos seis (6) años no se han presentado casos de embarazo adolescente en el Colegio, indicador que es muy positivo, el embarazo a temprana edad es en ocasiones uno de los principales motivos de deserción escolar.

Niñas en alto rendimiento deportivo: En los últimos (3) años se han reportado diez (10) casos exitosos, de niñas que han logrado ser parte de ligas a nivel Bogotá y Cundinamarca representando al Colegio, la Escuela y la Liga en diferentes competencias deportivas a nivel Nacional; este es un proceso importante que permite que las niñas puedan construir sus sueños a partir del deporte y el arte.

Casos de trabajo infantil: Durante los últimos años, no se han presentado casos de trabajo infantil en el Colegio, esto según el área de bienestar puede encontrarse asociado al aprovechamiento del tiempo libre.

Satisfacción padres de familia: En una encuesta realizada a los padres de familia desde el programa se identifica una satisfacción del 96% con el programa, dentro de los aspectos positivos que resaltan se encuentran la variedad en disciplinas artísticas y deportivas, la disponibilidad de horarios y las diferentes categorías; dentro de los aspectos por mejorar se evidencia la falla en las comunicaciones a nivel interno y externo del Colegio, el envío de circulares y comunicaciones sobre la fecha, adicional la falta de información sobre las competencias de las demás disciplinas, los padres de familia hablan de la importancia de mantener activas las redes de comunicación con los padres y que esta sea más cercana.

Casos de problemática de alcohol y drogas: Del total de niñas que se encuentran matriculadas en el Colegio solo el 0,55% presenta problemas con el alcohol y/o las drogas, este es un indicador muy positivo para el Colegio y la Escuela derivado del sector en que se encuentra ubicado el Colegio (Barrio Eduardo Santos, Localidad Los Mártires), este espacio de

la Ciudad Capital queda cerca al que fue considerado como uno de los lugares de mayor expendió y consumo de estupefacientes "El Bronx", una vez desmantelado este espacio las zonas aledañas entre ellas el barrio Eduardo Santos se vio afectado por el gran tránsito de habitantes de calle y aumento de manera importante el expendió y consuma de droga en los Colegios.

Repitencia Escolar: En el año 2018 solo 6 de las 34 niñas que repitieron su año escolar pertenecían al programa, según los diferentes docentes y el equipo de bienestar las niñas que pertenecen a la Escuela tienden a tener mejores resultados académicos, según la psicóloga del Colegio esto está directamente relacionado con las habilidades como la disciplina, el trabajo en equipo, la constancia y dedicación que aprenden a través de la práctica de actividades de deportivas y artísticas.

Competencias: A lo largo del desarrollo del programa, las beneficiarias han logrado su participación en diferentes competencias distritales como torneos y festivales organizados por los diferentes colegios de Bogotá, la Secretaria de Educación y el IDRDR, además han tenido la oportunidad de participar en eventos Nacionales organizados en Sopó, Sogamoso, Cali y Armenia. Actualmente el programa tiene proyección internacional, la selección de porras clasifico recientemente al Mundial de Colegio realizado en Estados Unidos y México.

La copa Totto Menorah como evento maneja varios indicadores que permiten evidenciar su impacto dentro de la comunidad.



Cobertura en deportistas: En su última versión en el año 2017 la copa reunió a más de 1.000 deportistas de colegio oficiales y privados, este es un importante aspecto a resaltar ya que es un espacio que permite romper con las barreras sociales impuestas por los niveles socio-económicos, Totto desde su estrategia de Responsabilidad Social Empresarial le apuesta al deporte y el arte como ejes de transformación social y evidencia a través de los diferentes escenarios de participación que está enfocado en permitir el desarrollo de los proyectos de vida de niños, niñas y jóvenes colombianos

Cobertura en Colegios: En su última versión se presentaron un total de 35 Colegios entre oficiales y privados.

Tiempo de competencia: Se logro un total de 25 días de competencia en los cuales se desarrollaron festivales y torneos en las disciplinas de Porras, Gimnasia Rítmica y Artística, Voleibol, Baloncesto y Banda de Marcha.

El programa de Acceso a la Educación Superior nace con la intención de generar un mayor impacto en las comunidades en las que Totto tiene presencia, actualmente cuenta con dos modalidades que son Beca Académica y patrocinio SENA

Del total de beneficiarios del programa 71.4% ingresaron a la universidad a adelantar sus estudios en carreras profesionales, el 14.3% de los beneficiarios se encuentra realizando un técnico en el SENA bajo la modalidad de patrocinio.

El promedio de retención del programa es del 87.5%

El promedio de los estudiantes se encuentra sobre 4.0

No se han presentado casos de embarazo adolescente a la fecha.

Se ha logrado la articulación con diferentes Universidades entre las cuales se encuentra, La Pontificia Universidad Javeriana, La Universidad del Rosario, El Bosque y La Universidad de la Sabana con el fin fortalecer el programa.

## **9. Capítulo 2:**

Debe existir una corresponsabilidad entre los diferentes actores que intervienen y se ven beneficiados del programa, sin embargo, al analizar la situación actual de este se logra identificar que no existe un equilibrio frente a las diferentes responsabilidades estratégicas y operativas.

En la actualidad el musculo financiero del programa es Tutto, asumiendo más del 70% del costo total del programa; a través de un análisis financiero muy básico, también se identifica que en el año 2018 entre Asomenorah, el Colegio y los Padres de Familia, no se alcanza ni el 5% de la inversión del año y la Fundación Menorah se encuentra asumiendo más del 20% del costo total. (Anexo 1).

El programa también a tenido un incremento importante en temas de presupuesto, este crecimiento que se presenta exactamente entre los periodo 2015-2016 y 2016-2017 (Anexo 2), este se da, ya que los docentes que se encuentran contratados se les mejoras sus condiciones salariales pasando de estar por prestación de servicios a tener un contrato laboral a termino fijo que les permite contar con todas sus prestaciones de Ley, desde ese periodo ingreso el Coordinador a trabajar directamente en Tutto, ya que antes se encontraba bajo el contrato de la Fundación.

El programa ha estado en funcionamiento por más de 10 años, ha sido muy bien acogido por la comunidad y representa una gran oportunidad para las diferentes familias que no tienen acceso a escuelas de formación en aspectos complementarios a los académicos; sin embargo, al no generar que exista una corresponsabilidad de los diferentes actores, la puesta en marcha del programa depende año tras año de Totto; en temas netamente operativos, es Totto quien se encarga del funcionamiento de la Escuela a través del Coordinador de la misma.

La Fundación asume un papel importante de acompañamiento al desarrollo del programa cada sábado, este apoyo lo brinda a través del área de bienestar que maneja dentro del Colegio. El área esta conformada por la Enfermera, la Trabajadora Social y la Psicóloga, este equipo de trabajo apoya en actividades rutinarias de los sábados como el ingreso y salida de las estudiantes, el apoyo a la Coordinación en casos evidenciados por los docentes o las alumnas de apoyo en el desarrollo de las actividades, se encargan del proceso de disciplina en los patios y la psicóloga específicamente atiende una vez al semestre a las niñas beneficiarias del Programa de Acceso a la Educación Superior, es un espacio de seguimiento y sobre todo acompañamiento en su proceso con la beca.

La Fundación Menorah también apoya en el desarrollo de las actividades rutinarias del sábado con el equipo de señoras de servicios generales y el apoyo de una persona encargada del mantenimiento en general de las diferentes cosas del Colegio. Adicional desde la Fundación Menorah se hacen efectivas cada una de las donaciones que Nalsani entrega al Programa.

El Colegio es el encargado de garantizar cada unos de los escenarios en los cuales se desarrollan las diferentes actividades del programa, debe mantener aseados los diferentes espacios, garantizar su mantenimiento y el apoyo y respaldo en cada uno de los casos que se

evidencien el sábado. Además, garantizar el reporte de los indicadores sociales del Colegio y los casos referentes a la Escuela con el fin de llevar un seguimiento a los procesos.

Los Padres de Familia son los encargados de velar por la seguridad e integridad de sus hijas en los desplazamientos de la casa al Colegio y viceversa, de garantizar la alimentación adecuada para el desarrollo de la jornada y asistir a las diferentes reuniones o citaciones realizadas por el docente o coordinador.

En referencia a las beneficiarias, su deber esta relacionado con la asistencia al Colegio y el ingreso a cada una de las actividades en las que se encuentre inscrita, así como portar la sudadera del colegio, el carné y vivenciar el perfil menoreño, que esta basado en los valores del respeto, la tolerancia, el compromiso, la responsabilidad, entre otros.

## **10. Conclusiones**

Gracias al trabajo de tesis y los análisis realizados durante la investigación, se determinó que el proyecto dirigido por Tutto en el Colegio Técnico Menorah sí marca un impacto positivo frente a su comunidad el cual no solo se ve reflejado en la continuidad del proceso con las estudiantes becadas que acceden gracias al programa de Acceso a la Educación Superior a la Universidad sino a los diferentes galardones que recibe la Institución gracias al mismo.

Dentro del análisis expuesto se puede evidenciar que el proyecto logra tener un crecimiento notorio desde el 2005 año de su creación hasta la fecha, sin embargo, estos avances y cambios son parte de un proceso circunstancial el cual no ha permitido que se evidencien ni se fijen metas claras las cuales funcionen en pro de un desarrollo controlado.

A pesar de que tanto el programa como la institución han logrado posicionarse hasta el punto de ser reconocidos frente a la comunidad, no se ha logrado que este impacto se vea reflejado en la

marca. “La mejor práctica sobre inversiones estratégicas en la comunidad es aquella que crea valor compartido tanto para los beneficiarios como para los negocios” (ANDI, 2016) por tal razón en cada uno de los espacios que generan tanto el programa como la Institución es necesario que exista un acercamiento de la marca y así lograr que esta se beneficie.

Cada uno de los actores que se encuentra involucrado en la ejecución del programa esta en el deber de asumir una postura que le permita al mismo el crecimiento y el desarrollo y construcción de los proyectos de vida de las beneficiarias del programa.

Debe existir una corresponsabilidad a nivel económico, el programa esta dependiendo en más de un 70% de los aportes de Totto, lo que genera un asistencialismo hacia la comunidad, especialmente frente a los familiares/acudientes de las beneficiarias, ya que mas allá de generar hábitos saludables con las niñas y alejarlas de las diferentes problemáticas sociales que se desenvuelven en los alrededores del Colegio, se esta generando una dependencia al programa.

- Los proyectos mantienen un interés genuino de cambios reales en los beneficiarios.
- Los proyectos han tenido resultados positivos frente a la comunidad. Sin embargo, son proyectos en lo que no se evidencia una estrategia de valor compartido o retorno de la inversión para TOTTO.
- Es un modelo de inversión costoso ya que sus **resultados de impacto social requieren varios años de intervención.**
- Al no tener una fecha de terminación y una estrategia de empoderamiento, se han creado **comunidades dependientes** de TOTTO. No se evidencia estrategia de **sostenibilidad.**
- Se debe **definir un objetivo** por proyecto que esté alineado al negocio y que sea medible, alcanzable y con una fecha de ejecución.

- El **área de influencia es muy limitada** teniendo en cuenta el tamaño de la marca y empresa.
- El 85% del valor de los proyectos se gestiona desde TOTTO. No hay **cofinanciación de los aliados**. De igual forma, TOTTO opera casi el 90% de las actividades.
- La inversión de los proyectos no tiene relación con el número de beneficiarios.

## **11.Recomendaciones**

Quiero iniciar las recomendaciones con las palabras del presidente de la ANDI, el Sr Bruce Mac Master quien dice que “cada peso que una empresa invierta en temas sociales debe tener el mismo proceso riguroso que tiene cada peso que se invierte en el negocio, porque solo en la medida en la que los empresarios actúen como empresarios y no como donantes caritativos, estaremos en capacidad de generar grandes transformaciones sociales desde el sector privado”

El programa Escuela Deportiva y Artística Totto-Menorah lleva funcionando más de 10 años bajo un modelo de asistencialismo, el cual se esta encargando de llegar a la impactar un x número de niñas de un Colegio público, se debe reconocer el gran impacto que ha tenido y los casos de niñas que ha logrado guiar y acompañar para que forjen su proyecto de vida, sin embargo, si se desea tener un mayor impacto en la comunidad, es necesario generar un modelo de intervención social que permita no solo el desarrollo de la comunidad sino también crear un plan de acción para empoderar a la comunidad y que en un periodo de tiempo el programa pase a ser parte de la comunidad educativa y este ejecutado por ella misma.

Es muy importante alinear la marca con el programa, en Totto no existe hasta el momento una estrategia de cara al consumidor final que potencie todo el trabajo social que están desarrollando con esta comunidad del Menorah en específico, sin dejar de lado la esencia del

programa, es importante que una marca que promueve el deporte en nuestro país y patrocina a la Delegación Colombia en los Juegos Olímpicos, no vincule una escuela deportiva que el patrocina con todo este espectáculo deportivo. Se debe generar una campaña de mercadeo social que permita al cliente final conocer como la educación es base fundamental en la apuesta de RSE de Totto y como a lo largo de sus 30 años ha cambiado vidas.

Frente al tema de empoderamiento de la comunidad una estrategia para involucrar más a los Padres de Familia y a la Asociación de Padres Asomenorah, es cobrar una cuota inicial para ingresar a la Escuela a través de la Asociación, una cuota que no represente un valor muy grande para los padres de familia, pero si que permita que a través de esa suma los papás comiencen a comprender el valor de esa oportunidad que tienen sus hijas de poder pertenecer a una escuela de deporte y arte, a demás es una suma de dinero que se invertiría directamente en las niñas, ya sea en materiales, mantenimiento, uniformes o participaciones.

Es importante también identificar espacios en los que se pueda realizar la visualización del programa, es un gran programa, solo que son muy pocas las organizaciones y las personas que lo conocen.

Actualmente se evidencia un articulación entre el programa Escuela Deportiva y Artística Totto-Menorah y el Programa de Acceso a la Educación Superior que permite que no se rompa el proceso que llevan los niños y se asegure el seguimiento directo a un porcentaje de la población, sin embargo, es de suma importancia que se genere un seguimiento a los diferentes graduados del Colegio con el fin de tener estadísticas claras del aporte que genera el programa en los proyectos de vida de las estudiantes, se recomienda no perder el contacto con las siguientes promociones del Colegio pero adicional generar una estrategia para reunir a la mayor cantidad de egresadas y presentarles una pequeña entrevista o encuesta para analizar el impacto del programa en sus vidas.

Por último, es importante que Nalsani S.A.S se empodere más como compañía de los programas que esta desarrollando, a lo largo del trabajo de campo realizado se evidencia que aunque hay un gran apoyo monetario, estratégico y de operación en el programa, la empresa no esta midiendo y a raíz de esto no tiene claro el impacto que genera el programa a la marca y a la empresa.



## 12. Bibliografía

Colombia, K. (2016). *Descubriendo el valor de la Inversión Social*. 1st ed. Bogotá.

Chahín Pinzón, I.D., & Mantilla Castellanos, L. (febrero de 2012). Manual para aprenderlas y enseñarlas, Habilidades para la Vida. Colombia

OCDE. (2016). Educación en Colombia, aspectos destacados.

Fundación Menorah. (11 de marzo de 2019). *Fundación Menorah*. Obtenido de <https://fundacionmenorah.org>

NALSANI S.A.S (2016-2017). *Informe de progreso Nalsani S.A.S*. Bogotá D.C.

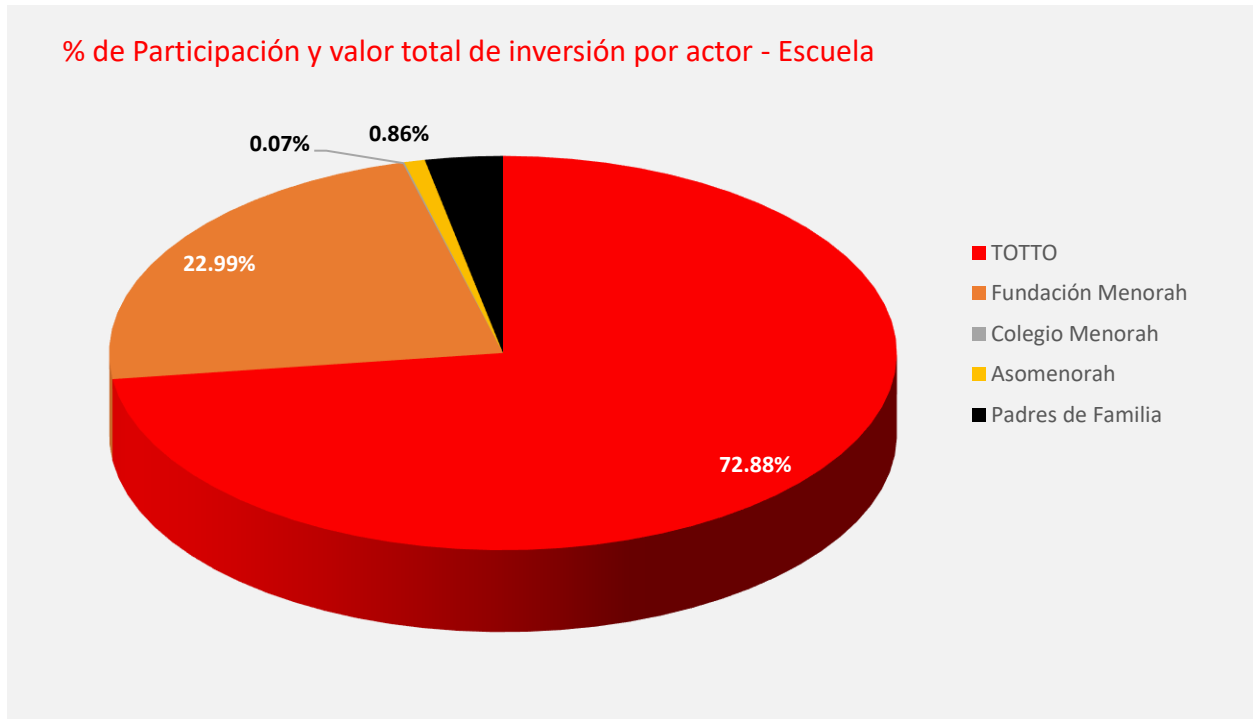
Nalsani S.A.S. (09 de marzo de 2019). *Totto*. Obtenido de <https://co.totto.com/>

Fundación ANDI y Fundación Corona. (2017). *Guía para la promoción de empleo inclusivo en las empresas*. Bogotá D.C.: Andrés Barragán Montaña.

DANE. (2017). *Boletín Técnico de pobreza*. Bogotá D.C.

## 13.Anexos

### Anexo 1



| Actores           | % Escuela |
|-------------------|-----------|
| TOTTO             | 72,88%    |
| Fundación Menorah | 22,99%    |
| Colegio Menorah   | 0,07%     |
| Asomenorah        | 0,86%     |
| Padres de Familia | 3,19%     |

Anexo 2

