



Vigilada Mineducación

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN  
JOVEN LÍDER

JEHIMY JOHANA SÁNCHEZ VERA

Proyecto de Grado

Asesor

Mario Enrique Vargas Sáenz

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN  
SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL  
MEDELLÍN  
2022

## Tabla de Contenido

1. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN JOVEN LÍDER	5
1.1 Objetivo	7
1.2 Antecedentes	7
1.3 Descripción de la Propuesta	8
1.4 Metodología Aplicada con Enfoque de Acción por Línea	10
2. FASE DE DIAGNÓSTICO	15
2.1 Estructura Administrativa actual	15
2.1.1 Manual de Funciones de la Fundación Joven Líder	16
3. ANÁLISIS A TRAVÉS DE LA MATRIZ DOFA	23
3.1 Análisis de los resultados de la Matriz Dofa	25
4. DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	27
4.1 Propuesta para la Gestión Organizacional	28
4.2 Análisis de la Situación Actual	28
4.3 Estrategias Generales	29
4.4 Planificación estratégica	31
4.4.1 Visión	32
4.4.2 Misión	32
4.4.3 Valores	33
4.4.4 Objetivos	34
4.5 Estrategias Publicitarias	35

	3
4.6 Alianzas estratégicas	37
4.7 Propuesta de una Estructura Organizacional necesaria	37
4.8 Talento Humano	45
4.9 Estrategias financieras	46
4.10 Estrategia contable	47
Conclusiones	53
Bibliografía	54

## **Introducción**

Las Fundaciones sin fines de lucro están, enfocadas en el ámbito del desarrollo y educación de las agencias y organismos de servicios no lucrativos, generalmente cuentan con los recursos económicos limitados para su gestión, siendo esto uno de los factores críticos que causa problemas relevantes a este tipo de instituciones y como consecuencia se genera la desmotivación del talento humano al percibir la carencia de recursos materiales para ejecutar su trabajo.

En la presente investigación se presenta en primer lugar, un análisis de la situación actual de la Fundación Joven Líder, posteriormente, se realiza un diagnóstico utilizando como herramienta la Matriz Dofa para identificar las falencias y oportunidades que presenta la actual estructura organizativa de la Fundación, finalmente, se presenta un Diseño de un Modelo de Gestión Organizacional basado en los datos obtenidos anteriormente, para implementar las mejoras pertinentes que garanticen el éxito de la gestión social de la Fundación Joven Líder.

## **1. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN JOVEN LÍDER**

**La FUNDACIÓN JOVEN LÍDER** es una entidad sin ánimo de lucro, establecida en Cúcuta – Norte de Santander, cuyo objetivo es contribuir en la formación de niños y jóvenes de escasos recursos a través de la educación y el deporte. Tiene como misión principal ayudar a niños y jóvenes que viven por debajo del umbral de pobreza brindándoles una oportunidad a través de la educación y del deporte.

La relación de nuestra Fundación con la comunidad tiene como propósito contribuir en la formación de niños y jóvenes de bajos recursos y que no cuentan con acceso a la educación a través de espacios de formación en arte, cultura y deporte. Promovemos la participación y el fortalecimiento del liderazgo para contribuir con la obtención de resultados positivos y con mayores oportunidades de proyección y perdurabilidad para las comunidades; esta gestión la realizamos en articulación con empresas públicas y privadas.

Se pretende determinar el estado real de funcionamiento de la entidad y así mismo fortalecer los procesos organizacionales, y estratégicos. Este trabajo de acompañamiento progresivo comprenderá tres (3) etapas:

- 1) Iniciación-Diagnóstico.
- 2) Propuesta de Mejoramiento (diseño del modelo de gestión) y
- 3) Plan de implementación del Modelo.

### **Criterios para la asignación de recurso de inversión social**

Será considerada inversión social en la comunidad todos aquellos aportes en dinero, tiempo y/o especie que las empresas realicen a iniciativas sociales y en la cual la motivación para la asignación de los recursos sea voluntaria, que no responda a ninguna ley o normativa y que cumpla con las siguientes características:

1. Propuestas por las comunidades locales, que aporte a una problemática en beneficio de las poblaciones en condiciones de vida poco favorables y que generen estrategias de empoderamiento para la población.
2. Determinación del tiempo de ejecución, que incluya una etapa de diagnóstico y una de finalización en la cual se establezca la sostenibilidad del proyecto sin la dependencia económica de la intervención de la empresa privada u otros actores.
3. Esté enmarcado en el desarrollo sostenible, que promueva el equilibrio entre lo económico, social y ambiental.
4. Enfocada en las líneas de gestión: educación, generación de Ingresos, emprendimiento, arte y cultura.

### **Enfoque de gestión social desarrollo de capacidades**

Para la Fundación Joven Líder el desarrollo de capacidades en los niños, niñas y jóvenes son la mejor manera de erradicar la pobreza y crear habilidades que fomenten el desarrollo humano integral y mejoras en la calidad de vida de las poblaciones que se impactan. Nuestro concepto de Desarrollo de Capacidades está conectado con el establecido por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: “Proceso por medio del cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus

propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo.” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Humano, 2009)

### 1.1 Objetivo

El objetivo general de esta propuesta, se enfocará en diseñar un modelo de gestión que mejore y potencialice el desarrollo sostenible y organizacional de la Fundación Joven Líder.

### 1.2 Antecedentes

La FUNDACIÓN JOVEN LÍDER es una organización sin ánimo de lucro dedicada a una labor social creada con el objetivo de dar acompañamiento y generar actividades productivas para los jóvenes en condiciones de vulnerabilidad; del tamaño de las Mipymes, que en la actualidad desarrolla esta labor en el Corregimiento de San Cayetano, Norte de Santander, mediante apoyo deportivo y cultural, cuidado y amor a jóvenes de edades comprendidas entre los 10 y 17 años, en estado de vulnerabilidad.

Para adelantar esta tarea cuenta con el apoyo económico de los asociados activos. Sin embargo, el aporte no es constante, muchos dejaron de aportar hace algún tiempo, otros lo hacen de manera simbólica. Cuenta también con la ayuda de vecinos del barrio, que organizan eventos allí o, en ocasiones, llevan mercado a la fundación. En la parte asistencial trabajan 2 personas, en las áreas administrativa, asistencial, personas que no tienen formación avanzada, a excepción de la directora ejecutiva responsable del manejo de la Fundación.

A principios de 2021 la llegada de la Pandemia del Covid-19 fue determinante para propiciar una reflexión profunda sobre la estructura de la FUNDACIÓN JOVEN LÍDER y la necesaria

revisión de sus procesos administrativos. Los miembros del equipo directivo de la Fundación han manifestado, de forma consciente y participativa, la necesidad de reconocer el estado actual de la entidad en sus diversas áreas de desarrollo organizacional, además diseñar y consolidar un modelo de gestión organizacional para potencializar las actividades, procesos, iniciativas y las dinámicas del capital humano de la entidad.

Desde el aspecto económico, se evidencian las siguientes falencias:

- Dificultades en la promoción y realización de actividades orientadas hacer efectivo el ejercicio de los derechos de los niños que se encuentre en situación vulnerable.
- Inconvenientes para satisfacer las necesidades básicas de la población vulnerables a quien va enfocada la Fundación y que contribuyen al fortalecimiento de la convivencia de la comunidad.
- Dificultades para promover acciones que motiven la participación voluntaria de la comunidad en las acciones sociales de la Fundación.

### 1.3 Descripción de la Propuesta

La presente propuesta consiste en conocer el estado de la Fundación Joven Líder que busca fortalecer sus procesos organizacionales. Reconociendo el estado actual de la organización en cada una de sus áreas estructurales se diseñará un modelo de gerencia y gestión que le permita a la Fundación, alcanzar sus objetivos a través de mecanismos estratégicos y actividades prospectivas. Entre los principales beneficios de la implementación de este Modelo de Gestión Organizacional propuesto, están:

1. Potenciar nuestra gestión organizacional a través del trabajo con aliados y la trazabilidad de las actividades y proyectos que se genere de las mismas.
2. Definir una ruta clara sobre la construcción de los proyectos, desde su diseño, identificación de necesidades del negocio y su conexión con las necesidades de la comunidad.
3. Mejorar la Gestión organizacional: La gestión organizacional, según Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), se puede observar desde tres niveles: nivel de la acción, nivel de las personas y nivel de la información. En este último intervienen roles de comunicación y control, mientras que, en el nivel de las personas, son estas quienes se convierten en el medio a través del cual se cumplen los propósitos institucionales asumiendo el directivo una posición de liderazgo y desde el nivel de la acción, los directivos, como personas que hacen o dirigen la ejecución de un modo directo en lugar de hacerlo de forma indirecta a través de la dirección de personas o mediante el proceso de información. Algunas variables a analizar en el ámbito de esta gestión son:
  - Estilo directivo
  - Estructura organizacional
  - Dirección estratégica
  - Medición- instrumentos de medición de la gestión
  - Prácticas para retroalimentación
  - Modelo de gestión asumido por la organización
  - Proceso de toma de decisiones

4. Definir estrategias que permitan a la Fundación reestructurar las actividades organizacionales para llevar a cabo un mejor control sobre las labores administrativas del personal y el compromiso de los voluntarios.
5. Realizar una revisión de los procesos administrativos actuales que garanticen el óptimo funcionamiento de la Fundación.

Con la implementación de este Modelo de Gestión Organizacional, se esperan resultados académicos, sociales y culturales tanto para las comunidades, la Fundación y los seres humanos que intervienen, en el que la participación se considera la estrategia para guiar, hacia una proyección de escenarios de paz y convivencia hacia un desarrollo social, favoreciendo el empoderamiento de actores comunitarios para la toma de decisiones autónomas y autogestionarias, incidir en la conciencia de una población vulnerada socialmente e influenciar positivamente en las dinámicas sociales particulares.

#### 1.4 Metodología Aplicada con Enfoque de Acción por Línea

##### **1. Línea educación**

En esta línea promovemos el fortalecimiento de estrategias que propendan por el afianzamiento de habilidades y destrezas culturales y artísticas en poblaciones de alta vulnerabilidad. Concebimos el arte como una herramienta de transformación que promueve la participación y la creatividad. Concebimos el desarrollo de capacidades como un proceso de transformación que empodera a personas y organización para que construyan, ejecuten y garanticen la sostenibilidad de sus proyectos.

Se considera que el entorno, las organizaciones y las personas como escenario de desarrollo de capacidades. Al intervenir en proyectos educativos contemplamos transformar la cultura institucional, el nivel de conocimiento individual y colectivo, las estructuras de liderazgo y los diferentes procesos y mecanismos organizacionales de rendición de cuentas.

*Medición:* Concebimos la evaluación como un proceso participativo, sistémico y con clara orientación formativa. La evaluación es un proceso formal, sistematizado que evidencia por lo menos la evolución de la participación en actividades culturales y artísticas por parte de la población de escasos recursos

## **2. Línea de Generación de ingresos y emprendimiento**

La Fundación tiene como enfoque la construcción e implementación de proyectos que generen bienestar a las comunidades. Los proyectos parten de la identificación de las necesidades de la comunidad y la oportunidad de apoyo por parte del negocio en una relación de doble ganancia. Para conocer las necesidades del grupo de interés, la Fundación implementa un diagnóstico que permite focalizar las acciones y así desarrollar capacidades necesarias. Este análisis direcciona de manera estratégica las acciones del proyecto y la inversión de los recursos; su aplicación constante muestra el grado de evolución de las organizaciones beneficiarias.

En este sentido, se deben desarrollar programas y proyectos que buscan mejorar la calidad de vida de las comunidades vulnerables interesadas en el desarrollo y fortalecimiento de proyectos de generación de ingresos, por medio de iniciativas para el empoderamiento productivo y la autonomía económica, construyendo entornos prósperos estables y sostenibles.

Algunas comunidades y fundaciones se han valido de ferias comerciales y ruedas de negocios (presenciales y virtuales), y según su propia experiencia han sido una de las más exitosas

herramientas para fortalecer los procesos de comercialización y asociatividad de las organizaciones con las cuales realizan actividades comerciales, obteniendo excelentes resultados en la conformación de alianzas, consecución y consolidación de clientes, aumento de eficiencias en aspectos logísticos, fortalecimiento del trabajo asociativo entre otras ventajas.

**Desarrollo de capacidades en Generación de Ingresos y Emprendimiento.** Los proyectos, contruidos por el negocio y la comunidad, tienen como objetivo desarrollar y fortalecer iniciativas de opciones productivas, que garanticen viabilidad económica para la generación de empleo y/o ingresos de las poblaciones de bajos recursos económicos priorizadas. Se deben considerar estrategias para atender las necesidades de la Fundación y propone acciones como el diseño e implementación de un esquema de oferta de servicios para empresarios y emprendedores que requieran de fortalecimiento en capacidades deportivas, así como la transferencia de conocimiento y herramientas para desarrollar actividades con enfoque psicosocial.

Igualmente, con la implementación de este Modelo de Gestión, se busca avanzar en el acceso al financiamiento para apoyar a los emprendimientos en sus diferentes etapas de crecimiento, con acciones para mejorar los esquemas de cofinanciación para población vulnerable y de especial protección constitucional, así como para el financiamiento de emprendimientos de para personas de bajos recursos.

### **3. Línea de voluntariado Línea Transversal**

El voluntariado corporativo, pretende fomentar y fortalecer las competencias profesionales y personales de la comunidad en general, el acercamiento y sensibilización con la problemática

social, económica y ambiental, que impactan los municipios de Norte de Santander. Trabajamos de la mano con las universidades de la región apalancando acciones voluntarias enmarcadas en las líneas de gestión de la Fundación y en acciones que buscan la sostenibilidad.

De acuerdo a la Ley 720 de 2001, el “voluntariado” se define como: “...el conjunto de acciones de interés general desarrolladas por personas naturales o jurídicas, quienes ejercen su acción de servicio a la comunidad en virtud de una relación de carácter civil y voluntario”.

Este tipo de actividades de intervención directa y activa de los ciudadanos en las responsabilidades comunes, promueven el desarrollo de un tejido asociativo que articula la comunidad desde el reconocimiento de la autonomía y del pluralismo.

Un Modelo de Gestión basado en la solidaridad como principio del bien común que inspire acciones en favor de personas y grupos, atendiendo el interés general y no exclusivamente el de los miembros de la propia organización.

Pretendemos fortalecer competencias a través de acciones voluntarias puntuales enmarcadas en dos modalidades específicas:

1. Voluntariado que promueve desarrollo social: esta modalidad de voluntariado tiene como referente el desarrollo de capacidades, tanto en los voluntarios como en las comunidades con las que interviene, las acciones que se desarrollan están encaminadas a hacer transferencia de conocimiento.

2. Voluntariado emergente: a través de esta modalidad vinculamos a la comunidad en general para que haga parte de proyectos que se realicen de manera emergente y durante el tiempo establecido de inicio y fin de las actividades planteadas hasta lograr el objetivo estipulado.

De acuerdo con las líneas de enfoque, se propone realizar una actividad de acompañamiento, que se dividirá en dos (2) etapas:

**1. Etapa de Diagnóstico:** Consiste en un estudio y revisión de documentos (Estatutos, Representación legal, Actas, Oferta deportiva y formativa, etc.). Se aplicará una matriz DOFA.

**2. Etapa de implementación y aplicación del modelo de gestión:** Se entrega Modelo de Gestión, para reforzar temas como la planificación estratégica, el uso de indicadores de seguimiento, los objetivos y metas de la organización, entre otros temas.

## 2. FASE DE DIAGNÓSTICO

Es conveniente anotar que, al momento de comenzar esta investigación, se contaba solamente con la descripción de algunos de los cargos, como producto de este trabajo se establecieron los lineamientos para la descripción de los cargos del área de Administrativa; en el mismo sentido se adicionó al resto de cargos aspectos complementarios a tener en cuenta como son el perfil, los títulos y las competencias entre otros.

### 2.1 Estructura Administrativa actual

La Fundación Joven Líder dentro de su estructura define las siguientes instancias:

1. *Asamblea General de Socios*. Define los aspectos misionales y organizativos fundamentales de la fundación, Junta Directiva y Revisor Fiscal. Igualmente revisa y define la aprobación de los estados financieros institucionales. Se convoca regularmente dos veces al año, y extraordinariamente cuando lo solicite el Director Ejecutivo, la Junta o el Revisor Fiscal.

2. *Junta Directiva*: Es la instancia directiva encargada de proyectar la estructura operativa y estratégica financiera: Define planta de cargos, estructura salarial, manual de funciones, cupos de endeudamiento y el presupuesto de recursos propios. Nombra el Director Ejecutivo – Representante legal. Hace seguimiento y evaluación de los estados financieros e informes de gestión. Sus integrantes son elegidos en asamblea general para periodos de dos años. Opera regularmente una vez cada trimestre.

La Fundación estructura su funcionamiento a través de un director – representante legal, un revisor fiscal y tres áreas de acción y operación a saber:

- a) Área Administrativa y financiera: Agrupa el personal que en conjunto debe garantizar el correcto y eficiente manejo de los recursos financieros y humanos con que cuenta la Fundación.

Cargos: Coordinador administrativo y Contador

- b) Área de acción humanitaria: Agrupa el personal que desarrolla actividades de campo y que garantizan llevar a la práctica los fines, objetivos, actividades e indicadores propuestos en los proyectos.

Cargo: Coordinador de proyectos

#### 2.1.1 Manual de Funciones de la Fundación Joven Líder

##### **Denominación: DIRECTOR EJECUTIVO Y REPRESENTANTE LEGAL**

**Nivel:** Directivo

**Objetivo Básico del Cargo:** El representante legal de la Fundación debe dirigir y controlar las actividades administrativas, operativas y técnicas, suscribir contratos; evaluar y controlar el funcionamiento general de la institución y orientar el desarrollo de las demás funciones conforme a las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias.

**Funciones del Cargo:** En esencia las definidas en los estatutos, sin perjuicio de las responsabilidades directas que se asuman en el marco contractual de proyectos específicos. De conformidad con los estatutos las funciones son:

- a. Dirigir el funcionamiento general de la Fundación
- b. Velar por el cumplimiento de los Estatutos, reglamentos, determinaciones e instrucciones de la Asamblea General y la Junta Directiva.

c. Realizar y suscribir los contratos que fuesen necesarios para el desarrollo del objeto de la Fundación, conforme lo dispuesto por los estatutos y reglamentos.

d. Parágrafo: Para los contratos que implique gravar el patrimonio de la Fundación y aquellos que por su cuantía requieran autorización de la Junta Directiva se procederá previa la autorización expresa y escrita que exige los estatutos.

e. Expedir los manuales de funciones, requisitos y procedimientos administrativos f. Proveer la planta de cargos de conformidad con las posibilidades financieras.

g. Ejercer la dirección y control de las actividades de los empleados de la Fundación y dar cumplimiento a las disposiciones legales pertinentes.

h. Elaborar planes, programas y/o proyectos de la Fundación y someterlos a la aprobación de la Junta Directiva, así como los respectivos presupuestos de ingresos y de gastos, para periodos semestrales.

i. Ordenar los pagos de la Fundación, sin perjuicio de lo que disponga la Junta Directiva sobre la ordenación de pagos correspondientes a programas o proyectos específicos.

j. Elaborar y presentar a la Junta Directiva y a la Asamblea General el estado de las cuentas de la Fundación.

k. Presentar los informes que solicite la Junta Directiva.

l. Promover y realizar alianzas para el cumplimiento de los objetivos de la Fundación. m. Las demás que le corresponden a la naturaleza de su cargo.

**Requisitos:**

Poseer título de Abogado, Politólogo o Antropólogo

Ser ciudadano colombiano

Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos.

**Competencias:** Poseer un alto grado de preparación, conciencia y responsabilidad que lo habilite para realizar a través de su desempeño una tarea renovadora dentro de la organización y la sociedad. Asimismo, debe poseer una formación ética y moral que le permita ser un orientador de personas a su cargo y en los conflictos que a diario se plantean en su quehacer profesional y en la sociedad.

**Experiencia:** Cinco años en cargos de dirección y/o administración de organizaciones sociales, manejo de personal y gestión y formulación de proyectos sociales.

**Nivel de Responsabilidad:** Alto

**Nivel de Riesgo Laboral:** Alto

**Denominación:** REVISOR FISCAL

**Nivel:** Directivo

**Objetivo Básico Del Cargo:** Velar porque se adopten todas las medidas necesarias para la protección de los bienes y valores sociales.

**Funciones del Cargo:** En general son las descritas en el artículo 207 del Código de Comercio. Algunas de las cuales son:

- a. Hacer observaciones y dar instrucciones para la adopción y ajuste de mecanismos de control interno.
- b. Hacer observaciones y dar instrucciones para la adopción de procedimientos de compras y selección de personal
- c. Hacer observaciones y dar instrucciones para la adopción y manejo de inventarios
- d. Hacer observaciones y dar instrucciones para manejar el archivo y conservación de documentación.

e. Hacer observaciones y dar instrucción para que se lleve regularmente la contabilidad de la fundación.

f. Las demás que le encargue la asamblea de fundadores.

**Requisitos:**

Poseer título de Contador Público

Ser ciudadano colombiano

Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos.

**Experiencia:** Tres años de desempeño como Revisor Fiscal

**Nivel de Responsabilidad:** Alto

**Nivel de Riesgo Laboral:** Bajo

**Denominación:** COORDINADOR ADMINISTRATIVO

**Adscripción:** Área Administrativa

**Objetivo Básico del Cargo:** Administrar las actividades propias de la Fundación de acuerdo con la Ley, con la normatividad interna, con los objetivos, políticas, estrategias administrativas y de desarrollo trazadas por las directivas, haciendo eficiente el uso de los recursos asignados.

**Funciones del Cargo:** La descripción de las presentes funciones se establece sin perjuicio de las responsabilidades directas que se asuman en el marco contractual de proyectos específicos.

a. Realizar la Coordinación logística de los Proyectos en las etapas de planeación, ejecución y evaluación de las actividades y demás componentes del proyecto en congruencia con su marco lógico.

b. Participar en general en el diseño, desarrollo y evaluación de las actividades de los proyectos.

c. Realizar y presentar a lo que le corresponda los Informes financieros mensuales de ejecución de los proyectos.

d. Entrega de soportes contables de ejecución que sean de su responsabilidad por manejo de recursos del proyecto.

e. Participar en reuniones, eventos y capacitaciones organizadas por la Fundación Joven Líder.

f. Elaborar pautas, orientaciones y planes de trabajo de los programas bajo su responsabilidad.

g. Establecer, coordinar, controlar y evaluar la aplicación de los procedimientos administrativos a su cargo para la óptima prestación del servicio.

h. Crear y mantener actualizado el sistema de información de la Dirección.

i. Ejecutar las demás funciones que le asigne la dirección

**Requisitos:**

Poseer título universitario Administrador de Empresas o Contador público

Ser ciudadano colombiano

Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos.

**Experiencia.** Tres años como administradora de Organizaciones y/o de gestión y evaluación de proyectos sociales.

**Grado de Responsabilidad:** Alta. Manejo de recursos y de información

**Nivel Laboral de Riesgo:** Bajo

**Denominación:** CONTADOR

**Adscripción:** Área Administrativa

**Objetivo Básico del Cargo:** Planificar, organizar, ejecutar, supervisar y controlar la gestión contable de la entidad, propendiendo por garantizar la existencia en el corto, mediano y largo plazo de la organización, y tomando en cuenta el marco normativo legal y tributario aplicable.

**Funciones del Cargo:**

- a. Aplicación de la normatividad vigente
- b. Planificar, organizar e implementar el sistema contable
- c. Validar el registro de las operaciones
- d. Supervisar y controlar los recursos económicos y financieros de la entidad.
- e. Implementación y supervisión del cumplimiento del control interno
- f. Apoyo a la Dirección en temas específicos.

**Requisitos:**

Poseer título universitario de Contador público

Ser ciudadano colombiano

Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos.

**Competencias:** En general debe velar por los intereses económicos de la organización, llevando a la Dirección a la toma de decisiones, respondiendo a actitudes de integridad, objetividad, independencia, responsabilidad, confidencialidad, observaciones de las disposiciones normativas, competencia y actualización profesional, difusión, colaboración, reflexión y propositividad en su desempeño.

**Experiencia:** Tres años en el ejercicio de su profesión, preferiblemente en el manejo contable de organizaciones sociales.

**Nivel de Responsabilidad:** Alto

**Nivel de Riesgo Laboral:** Medio

Figura 1. Organigrama actual

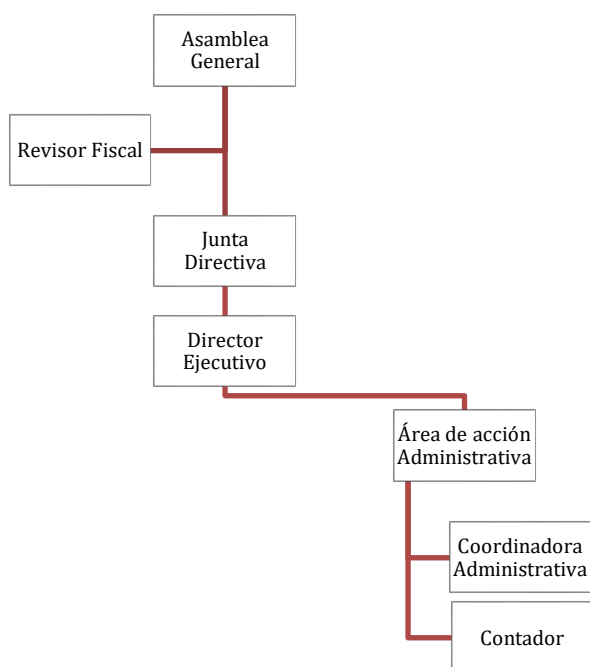


Figura 2. Logo de la Fundación Joven Líder



### 3. ANÁLISIS A TRAVÉS DE LA MATRIZ DOFA

La matriz FODA, es un instrumento viable para realizar análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para su difusión y divulgación (Ponce Talancón, 2007).

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas (Ponce Talancón, 2007).

De acuerdo a lo anterior, la matriz FODA permitirá definir los aspectos internos y externos que favorezcan o inhiban el buen funcionamiento de la fundación, que debería ser aplicado, ya que permite tener los enfoques claros de cuáles son los aspectos buenos y malos así mismo buscar soluciones para sus aspectos negativos, logrando así la mejoría progresiva del negocio.

*Tabla 1. Matriz DOFA*

<b>INTERNO</b>          <b>EXTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1. Realizan un buen manejo de las plataformas digitales y redes sociales. 2. Buena aceptación en la comunidad. 3. No existe otra Fundación en el sector de San Cayetano que se dedique a la misma actividad.	1. No posee un registro contable y financiero 2. No posee planta física 3. Falta de personal capacitado 4. Recursos económicos limitados. 5. No tiene misión ni visión.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
1. Creas convenios con empresas y/o entidades para el patrocinio de los eventos deportivos. 2. Posibilidad de crear alianzas con entidades privadas y/o públicas. 3. Expandirse regionalmente	1. Fortalecer los medios de comunicación digital. 2. Implementar el <i>outsourcing</i> con una empresa de logística o que esta se realice por el personal de la fundación.	1. Estandarizar el procedimiento de gestión contable y financiera. 2. Crear alianzas con empresas especializadas en la organización de eventos. 3. Ingresar personal capacitado con funciones

		definidas en el Manual de Funciones.
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<p>1. Creas convenios con empresas y/o entidades para el patrocinio de los eventos deportivos.</p> <p>2. Posibilidad de crear alianzas con entidades privadas y/o públicas.</p> <p>3. Expandirse regionalmente</p>	<p>1. Desarrollar estrategias promocionales en plataformas digitales.</p> <p>2. Implementar un marketing sensorial.</p>	<p>1. Implementar un registro contable para tener claridad de los ingresos y egresos de la Fundación.</p> <p>2. Definir los perfiles para el ingreso del personal faltante.</p> <p>3. Mejorar la logística de los eventos para aumentar la satisfacción y expectativas de los niños.</p>

Tabla 2. Cuadro de resultados Matriz DOFA

<b>CUADRO DE RESULTADOS</b>		
<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>TÁCTICO</b>	<b>OPERATIVO</b>
Crear alianzas con entidades públicas y/o privadas	Permite fortalecer la imagen, ganar patrocinadores y dar a conocer las actividades que realiza la Fundación.	Responsable del área de comunicación
Fortalecer los medios de comunicación digital	Implementar un <i>community manager</i> , permite generar una mayor participación de usuarios externos.	Responsable del área de mercadeo
Utilizar servicios <i>outsourcing</i> para aquellas actividades o labores que no puedan ejecutarse por personal de la Fundación.	Permite a la Fundación responder con rapidez a los cambios del entorno, ya que ofrecen una constante actualización, así como reducir los costos de personal.	Responsable del área de logística
Crear alianzas con empresas especializadas en la organización de eventos.	Gestionar alianzas con aquellas entidades que cuenten con personal capacitado para la realización y organización de los eventos deportivos que realiza la Fundación, ya que la base económica de la Fundación depende del éxito de estos eventos.	Responsable de logística

Implementar el Marketing sensorial	Permite tener una evaluación única de cada evento con respecto a calidad/costo	Responsable del mercadeo
Desarrollar estrategias promocionales en las plataformas digitales	Un plan promocional que defina con claridad la publicidad que se implementará mensualmente.	Responsable de mercadeo
Incrementar la plantilla de colaboradores internos/empleados	Permitirá ampliar el rango de acción de la Fundación y abarcar las responsabilidades que se generen en cualquiera de las actividades desarrolladas.	Junta Directiva/ Director Ejecutivo
Implementar un registro contable para tener claridad de los ingresos y egresos de la Fundación.	Garantiza el mejor aprovechamiento de los recursos monetarios que ingresan a la Fundación, así como un mejor control de los gastos en los que se incurren.	Director Ejecutivo
Definir la planificación estratégica de la Fundación	Orienta a la organización hacia el logro de objetivos determinados a largo plazo que dotan de sentido y dan respuesta, al tiempo, a las expectativas e intereses de la entidad.	Junta Directiva

### 3.1 Análisis de los resultados de la Matriz Dofa

De acuerdo a la información obtenida con la matriz DOFA se concluye que es imperativo para la Fundación Joven Líder, reforzar su estructura administrativa con implementando las siguientes estrategias:

- Crear alianzas con entidades públicas y/o privadas
- Fortalecer los medios de comunicación digital
- Utilizar servicios *outsourcing*
- Crear alianzas con empresas especializadas en la organización de eventos.

- Desarrollar estrategias promocionales en las plataformas digitales
- Incrementar la plantilla de colaboradores internos/empleados
- Implementar un registro contable para tener claridad de los ingresos y egresos de la Fundación.
- Definir la planificación estratégica de la Fundación precisar los objetivos que marcaran las pautas hacia logro de los mismos.

#### 4. DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Actualmente las fundaciones se enfrentan a un entorno competitivo que las obliga a aumentar esfuerzos en gestión de recursos que garanticen su sostenibilidad. Para ello, requieren de herramientas que aporten a la mejora continua de los procesos administrativos y de gestión, procurando dar cumplimiento a su objeto social.

Existe una amplia literatura sobre la estructura y prácticas administrativas de organizaciones de sectores de servicio, comerciales y gubernamentales. Pero resulta casi desconocidas aquellas prácticas empleadas por las fundaciones dadas sus particularidades y su amplio desarrollo en la región, razón por la cual es importante avanzar en su estudio haciendo un aporte a la comprensión de las prácticas administrativas y de gestión, que permita evidenciar las contribuciones empíricas de sus praxis y oportunidades de mejora, y proporcione nuevos enfoques a la disciplina administrativa.

Dentro de la revisión conceptual de las prácticas, como acciones que se aplican en las organizaciones conforme su dinámica, hay demasiados conceptos vinculados a la práctica de la gestión, pero no tienen un hilo conductor que los categorice de forma generalizable a las prácticas administrativas. Cuando se habla de gestión administrativa, dirección estratégica, gestión humana, gestión financiera, control de la gestión se identifican como si fueran prácticas administrativas, pero en realidad es la gestión en sí misma.

En este acápite se presenta el desarrollo del Modelo de Gestión para la Fundación Joven Líder, el cual les permitirá mejorar el desempeño de sus actividades teniendo en cuenta diversos aspectos previos para su diseño, como el diagnóstico efectuado a través de la matriz DOFA, que permitió identificar las principales debilidades y fortalezas que posee la Fundación actualmente,

lo que permitió determinar los diferentes aspectos necesarios para la estructuración de dicho modelo.

#### 4.1 Propuesta para la Gestión Organizacional

El objetivo de la propuesta teórica de modelo de gestión, es el de demostrar todos los elementos que intervienen en el proceso organizacional; el elemento humano, laboral y productivo.

Por lo tanto, el diseño organizacional, debe definir la estructura organizacional, las formas organizativas, estrategias, procesos, comunicación, los factores de producción, y los demás aspectos relacionados a la productividad, todo lo anterior, en la búsqueda de procurar la productividad de la Fundación (Tamayo S., Del Río C., & García R., 2014).

#### 4.2 Análisis de la Situación Actual

Para implementar un Modelo de Gestión Organizacional, se hace necesario y fundamental realizar un análisis previo de la situación actual que vive la Fundación, y los aspectos internos que influyen en su desempeño, así como los aspectos externos. Cabe destacar que los factores internos, son aquellos que la Fundación puede mejorar, es decir, que dependen de ella, a diferencia de los factores externos que no puede controlar.

Los factores internos identificados son:

- a) Organización
- b) Planificación estratégica
- c) Autogestión económica
- d) Planificación presupuestaria

- e) Capacidad operativa
- f) Talento humano
- g) Infraestructura

Los factores externos son:

- a) Fuentes de financiamiento
- b) Apoyo económico empresarial
- c) Apoyo económico del Sector público
- d) Reglamentos de Estado

Para tener éxito, la Fundación debe mejorar los servicios que ofrece, así como los proyectos y actividades que realiza, y esto solo lo alcanzará implementando una correcta Gestión Organizacional.

#### 4.3 Estrategias Generales

La Fundación Joven Líder, debe desarrollar sus actividades enmarcadas en estrategias que le permitan generar confianza ante los posibles inversionistas, patrocinadores o entidades públicas.

Estas estrategias son:

1. *Competitividad*: esta estrategia le permitirá mejorar cada día, alcanzar las metas propuestas y, sobre todo, ser una entidad más “atractiva” para la inversión privada o pública.

Para alcanzar el nivel de competitividad óptimo la Fundación deberá procurar cumplir sus objetivos de manera eficiente, diseñar proyectos innovadores enfocados al beneficio de la comunidad, implementar indicadores que le permitan evaluar el

desempeño de la Fundación regularmente, mejorar la imagen institucional para establecer una diferenciación, crear y mantener estándares de calidad y por último, pero no menos importante, fomentar una relación sinérgica entre los miembros de la Fundación y la población objeto.

2. *Calidad*: Realizar las actividades con calidad le permitirá la Fundación, demostrar la capacidad profesional de la organización; esto a su vez se refleja en las condiciones de la infraestructura física, la cual debe ofrecer un ambiente afable y ameno, que ofrezca un óptimo ambiente de trabajo. Para evaluar los niveles de calidad en los servicios prestados, para esto se deben crear e implementar indicadores que permitan evaluar la calidad de los servicios prestados; aplicar una encuesta a los usuarios y beneficiarios de la Fundación sería una herramienta idónea para conocer la percepción que tienen los beneficiarios o usuarios de la entidad sobre el trabajo y las actividades que allí se realizan.

3. *Desarrollo de proyectos innovadores*: Partiendo de la premisa de que para estas entidades su naturaleza es crear proyectos de naturaleza social, tampoco es menos cierto que estos proyectos cada día deben procurar ser más “atractivos” para los posibles inversionistas, tomando en cuenta la evidente necesidad de recursos económicos para el desarrollo de los mismos.

Para lo anterior la Fundación debe estar al tanto de los requerimientos y necesidades de la población a la cual está dirigida su labor.

4. *Crecimiento*: Todas las organizaciones tienen la necesidad de crecer, sin embargo, no todas tienen no solo la capacidad de hacerlo sino de proyectarse a largo plazo, de tal manera que se evidencie, su crecimiento económico, el crecimiento del recurso

humano y el mejoramiento de la infraestructura. Uno de los mecanismos que facilitan o contribuyen con este crecimiento está en demostrar la capacidad de cumplimiento de metas, procurar alianzas estratégicas con diversas organizaciones que permitan integrarse a nuevos campos de acción social.

5. *Diferenciación*: En vista de la cantidad de Fundaciones sin ánimo de lucro que existen y que se dedican a la misma actividad social, es fundamental que la Fundación Joven Líder, defina su misión, visión y objetivos, para que se destaque y se diferencie del resto.

Otros aspectos, que también pueden contribuir a su diferenciación de las demás es lograr mantener la calidad de su trabajo.

6. *Alianzas estratégicas*: Para fortalecerse como institución es necesario que se fomente y establezcan alianzas con entidades del Estado y con instituciones privadas que coadyuven en el crecimiento económico de la Fundación.

Para lograr esto es necesario identificar aquellas empresas o instituciones que se dediquen a financiar proyectos sociales, también se pueden realizar convenios con empresas privadas para acordar porcentajes de aportes por ventas como donación.

#### 4.4 Planificación estratégica

Es fundamental que la Fundación Joven Líder, diseñe un plan estratégico para el logro de sus objetivos, así como definir los planes y actividades que se deben ejecutar.

#### 4.4.1 Visión

Debe ser corta y precisa, enfocada en los objetivos cuales se va a desarrollarse la Institución y los servicios que brinda.

La visión de la Fundación Líder será:

*Ser una organización sin fines de lucro líder en el desarrollo y apoyo a la comunidad de San Cayetano, que cuenta con un excelente equipo de trabajo con calidad humana dispuestos a contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad joven vulnerable, diseñando e implementando proyectos y actividades que les permita el mejoramiento de su modo de vida y facilite su integración con el entorno.*

#### 4.4.2 Misión

Economipedia la define como la expresión escrita del “motivo por el que existe dicha empresa, su razón de ser. Indica la actividad que realiza la empresa” (Economipedia, 2021).

Teniendo en consideración esa definición, se puede afirmar que la Misión de una organización es su razón de ser, lo que le permite existir y mantenerse en el tiempo, donde se identifica su propósito general.

La misión de la Fundación Líder será:

*Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población juvenil vulnerable del sector San Cayetano, mediante la aplicación de proyectos que sean sostenibles y garanticen un crecimiento de desarrollo integral, creativo en todas las áreas, ya sea en una necesidad material, emocional y espiritual, propiciando los cambios necesarios que contribuyan a la erradicación de la pobreza, en armonía con la sociedad y el medio*

*ambiente, con calidad, honestidad y solidaridad del personal, buscando siempre superar las expectativas del entorno con un normal desenvolvimiento y participación de la sociedad.*

#### 4.4.3 Valores

Para los organismos sin fines de lucro, los valores son principios considerados válidos porque se identifican con ellos o porque requieren aplicarlos; se puede afirmar que estos le brindan fortaleza y poder a la Visión; deben ser como mínimo 5 máximo 7. Estos deben ser compatibles y coherentes con la Misión y Visión de la Organización.

Los valores no deben ser elaborados únicamente por la dirección de la organización o por la persona asignada por esta, sino debe ser el resultado de un trabajo en equipo, por lo que se debería poner en práctica en la Fundación para que el desempeño de las misma sea eficiente para la sociedad, y no quede solo en enunciados de la organización sino representen los esfuerzos hacia las metas propuestas.

Los valores que deben prevalecer en nuestra fundación son:

1. *La Generosidad.* Debido a que la gran mayoría de las fundaciones tienen recursos escasos, es por ello que se debe emprender iniciativas, que permitan contribuir con el desarrollo de los eventos organizados por la fundación.
2. *La Lealtad.* Se debe tener presente que la lealtad proporciona un mejor ambiente de trabajo con los beneficiarios de la Fundación y fomenta la natural convivencia con otras asociaciones y personas desde el más absoluto respeto.

3. *La Humildad.* Todos los miembros de la Fundación asumen el compromiso de ayudar a las personas de la comunidad, sin discriminación de ningún tipo, con respeto y consideración, enfocados siempre en ayudar a la población más vulnerable.

4. *Sentido de Responsabilidad Social.* La Fundación asume con responsabilidad la labor de contribuir a la mejora de la sociedad, brindando la oportunidad a la población juvenil de San Cayetano de mejorar su calidad de vida.

5. *Solidaridad.* La Fundación Joven Líder se compromete a promover la creación de vínculos solidarios, como compromisos activos de logro de una vida digna de las personas, entre los patrocinantes y las comunidades que reciben su ayuda.

6. *Excelencia.* Actuar con rigor y eficiencia en la aplicación de los recursos que la sociedad le confía, procurando la mayor eficacia posible en el desempeño de su labor.

7. *Transparencia.* En todo los procesos que realiza, todos los recursos y bienes que disponga la organización deben ser para los fines por los cuales la organización fue creada.

8. *Independiente.* - Las decisiones internas de la Fundación Joven Líder serán tomadas de forma autónoma y con absoluta libertad.

#### 4.4.4 Objetivos

Los objetivos representan la ruta que guiará la gestión de la Fundación Joven Líder planteados en términos de logros.

##### 4.4.4.1 Objetivo General

Contribuir al desarrollo de la comunidad vulnerable de San Cayetano generando propuestas que permitan la mejora continua en la gestión de la Fundación Joven Líder, alcanzar la calidad de los servicios.

#### *4.4.4.2 Objetivos Específicos*

- Procurar la equidad, justicia social y la disminución de la pobreza, en todos los programas que ejecuta la Fundación
- Impulsar procesos de desarrollo integral y desarrollo sostenible, con el fin de alcanzar un cambio dentro de la juventud vulnerable de San Cayetano.
- Mejorar las condiciones y calidad de vida de la población juvenil vulnerable de San Cayetano.
- Promover los derechos humanos de las personas, a través de la información y capacitación a los miembros de la comunidad
- Conseguir e incrementar los recursos económicos a través de la gestión de nuevas fuentes de financiamiento para fortalecer el área financiera de la Fundación Joven Líder.
- Lograr alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas que contribuyan a la obtención de recursos económicos que faciliten la puesta en marcha de proyectos deportivos y culturales.

#### 4.5 Estrategias Publicitarias

Las estrategias publicitarias dentro de la Fundación Joven Líder, está limitada ya que no disponen de los recursos económicos para realizar un buen plan de publicidad, por ello es

necesario definir los campos en los cuales puede actuar y la forma en la que puede darse a conocer en la comunidad y en su entorno en general.

Por lo tanto, las entre las principales estrategias publicitarias que deberá tener la Fundación Joven Líder serán:

- *Publicidad Uno a Uno.* Por medio de la ejecución de los proyectos, se puede dar a conocer a la organización, y ganarse una excelente referencia por el trabajo de realiza con la comunidad (Fernández Gómez, 2013).
- *Creación de una Página Web.* Permitirá obtener una ventaja competitiva, ya que en ella podremos dar a conocer a la Fundación, sus campos de acción y todos los servicios y actividades que se realizan en pro de la comunidad de San Cayetano (Fernández Gómez, 2013).
- *Incursionar en las Redes Sociales.* Dar a conocer a través de las redes sociales, la Fundación, los eventos programados, las actividades sociales y deportivas que se realizan, y todas aquellas actividades que evidencien, los campos en los que trataremos de ayudar a la comunidad, y que es lo que se busca con ello (Fernández Gómez, 2013).
- *Eventos:* A través de esta estrategia publicitaria la Fundación puede llamar la atención tanto de los beneficiarios de sus proyectos como de las posibles fuentes procuradoras de fondos, a través de su participación en eventos deportivos locales y especiales que involucren a otras instituciones de renombre (Fernández Gómez, 2013).

#### 4.6 Alianzas estratégicas

Para las redes que articulan organizaciones de desarrollo social las alianzas tienen una importancia vital (EmpresasPolar, 2016). Las alianzas estratégicas, históricamente han permitido consolidar la apertura de espacios al fortalecimiento de las organizaciones de interés social, permitiéndoles vincularse entre sí y con otros actores, con el fin de alcanzar objetivos en común relacionados con el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

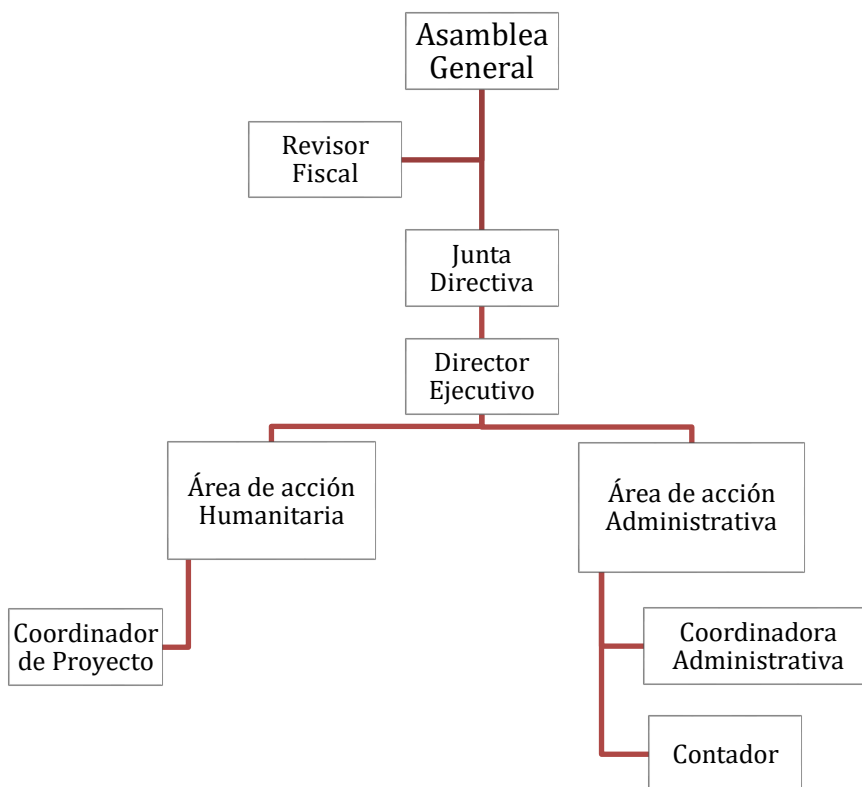
#### 4.7 Propuesta de una Estructura Organizacional necesaria

Para poder realizar una propuesta de una estructura organizacional es necesario tener presente que la estructura organizacional comprende todas las funciones de cada unidad administrativa que conforman la organización (Brume González, 2019).

La estructura organizacional de la Fundación Joven Líder, actualmente, está conformada por la directora técnica y representante legal de la Fundación, un revisor fiscal y un director administrativo. Estructura deficiente para desarrollar los procesos organizacionales necesarios para desarrollar los procesos organizacionales necesarios para mantener estándares de calidad.

Por lo anterior se sugiere la siguiente Estructura organizacional:

Figura 2. Estructura Organizacional propuesta



Fuente: Elaborado por el autor

**Denominación: DIRECTOR EJECUTIVO Y REPRESENTANTE LEGAL**

**Nivel:** Directivo

**Objetivo Básico del Cargo:** El representante legal de la Fundación debe dirigir y controlar las actividades administrativas, operativas y técnicas, suscribir contratos; evaluar y controlar el funcionamiento general de la institución y orientar el desarrollo de las demás funciones conforme a las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias.

**Funciones del Cargo:** En esencia las definidas en los estatutos, sin perjuicio de las responsabilidades directas que se asuman en el marco contractual de proyectos específicos. De conformidad con los estatutos las funciones son:

- a. Dirigir el funcionamiento general de la Fundación
- b. Velar por el cumplimiento de los Estatutos, reglamentos, determinaciones e instrucciones de la Asamblea General y la Junta Directiva.
- c. Realizar y suscribir los contratos que fuesen necesarios para el desarrollo del objeto de la Fundación, conforme lo dispuesto por los estatutos y reglamentos.
- d. **Parágrafo:** Para los contratos que implique gravar el patrimonio de la Fundación y aquellos que por su cuantía requieran autorización de la Junta Directiva se procederá previa la autorización expresa y escrita que exige los estatutos.
- e. Expedir los manuales de funciones, requisitos y procedimientos administrativos f. Proveer la planta de cargos de conformidad con las posibilidades financieras.
- g. Ejercer la dirección y control de las actividades de los empleados de la Fundación y dar cumplimiento a las disposiciones legales pertinentes.

h. Elaborar planes, programas y/o proyectos de la Fundación y someterlos a la aprobación de la Junta Directiva, así como los respectivos presupuestos de ingresos y de gastos, para periodos semestrales.

i. Ordenar los pagos de la Fundación, sin perjuicio de lo que disponga la Junta Directiva sobre la ordenación de pagos correspondientes a programas o proyectos específicos.

j. Elaborar y presentar a la Junta Directiva y a la Asamblea General el estado de las cuentas de la Fundación.

k. Presentar los informes que solicite la Junta Directiva.

l. Promover y realizar alianzas para el cumplimiento de los objetivos de la Fundación. m. Las demás que le corresponden a la naturaleza de su cargo.

**Requisitos:**

Poseer título de Abogado, Politólogo o Antropólogo

Ser ciudadano colombiano

Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos.

**Competencias:** Poseer un alto grado de preparación, conciencia y responsabilidad que lo habilite para realizar a través de su desempeño una tarea renovadora dentro de la organización y la sociedad. Asimismo, debe poseer una formación ética y moral que le permita ser un orientador de personas a su cargo y en los conflictos que a diario se plantean en su quehacer profesional y en la sociedad.

**Experiencia:** Cinco años en cargos de dirección y/o administración de organizaciones sociales, manejo de personal y gestión y formulación de proyectos sociales.

**Nivel de Responsabilidad:** Alto

**Nivel de Riesgo Laboral:** Alto

**Denominación: REVISOR FISCAL**

**Nivel:** Directivo

**Objetivo Básico Del Cargo:** Velar porque se adopten todas las medidas necesarias para la protección de los bienes y valores sociales.

**Funciones del Cargo:** En general son las descritas en el artículo 207 del Código de Comercio. Algunas de las cuales son:

- a. Hacer observaciones y dar instrucciones para la adopción y ajuste de mecanismos de control interno.
- b. Hacer observaciones y dar instrucciones para la adopción de procedimientos de compras y selección de personal
- c. Hacer observaciones y dar instrucciones para la adopción y manejo de inventarios
- d. Hacer observaciones y dar instrucciones para manejar el archivo y conservación de documentación.
- e. Hacer observaciones y dar instrucción para que se lleve regularmente la contabilidad de la fundación.
- f. Las demás que le encargue la asamblea de fundadores.

**Requisitos:**

Poseer título de Contador Público

Ser ciudadano colombiano

Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos.

**Experiencia:** Tres años de desempeño como Revisor Fiscal

**Nivel de Responsabilidad:** Alto

**Nivel de Riesgo Laboral:** Bajo

**Denominación: COORDINADOR ADMINISTRATIVO**

**Adscripción:** Área Administrativa

**Objetivo Básico del Cargo:** Administrar las actividades propias de la Fundación de acuerdo con la Ley, con la normatividad interna, con los objetivos, políticas, estrategias administrativas y de desarrollo trazadas por las directivas, haciendo eficiente el uso de los recursos asignados.

**Funciones del Cargo:** La descripción de las presentes funciones se establece sin perjuicio de las responsabilidades directas que se asuman en el marco contractual de proyectos específicos.

a. Realizar la Coordinación logística de los Proyectos en las etapas de planeación, ejecución y evaluación de las actividades y demás componentes del proyecto en congruencia con su marco lógico.

b. Participar en general en el diseño, desarrollo y evaluación de las actividades de los proyectos.

c. Realizar y presentar a lo que le corresponda los Informes financieros mensuales de ejecución de los proyectos.

d. Entrega de soportes contables de ejecución que sean de su responsabilidad por manejo de recursos del proyecto.

e. Participar en reuniones, eventos y capacitaciones organizadas por la Fundación Joven Líder.

f. Elaborar pautas, orientaciones y planes de trabajo de los programas bajo su responsabilidad.

g. Establecer, coordinar, controlar y evaluar la aplicación de los procedimientos administrativos a su cargo para la óptima prestación del servicio.

h. Crear y mantener actualizado el sistema de información de la Dirección.

i. Ejecutar las demás funciones que le asigne la dirección

**Requisitos:**

Poseer título universitario Administrador de Empresas o Contador público

Ser ciudadano colombiano

Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos.

**Experiencia.** Tres años como administradora de Organizaciones y/o de gestión y evaluación de proyectos sociales.

**Grado de Responsabilidad:** Alta. Manejo de recursos y de información

**Nivel Laboral de Riesgo:** Bajo

**Denominación:** CONTADOR

**Adscripción:** Área Administrativa

**Objetivo Básico del Cargo:** Planificar, organizar, ejecutar, supervisar y controlar la gestión contable de la entidad, propendiendo por garantizar la existencia en el corto, mediano y largo plazo de la organización, y tomando en cuenta el marco normativo legal y tributario aplicable.

**Funciones del Cargo:**

- a. Aplicación de la normatividad vigente
- b. Planificar, organizar e implementar el sistema contable
- c. Validar el registro de las operaciones
- d. Supervisar y controlar los recursos económicos y financieros de la entidad.
- e. Implementación y supervisión del cumplimiento del control interno
- f. Apoyo a la Dirección en temas específicos.

**Requisitos:**

Poseer título universitario de Contador público

Ser ciudadano colombiano

Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos.

**Competencias:** En general debe velar por los intereses económicos de la organización, llevando a la Dirección a la toma de decisiones, respondiendo a actitudes de integridad, objetividad, independencia, responsabilidad, confidencialidad, observaciones de las disposiciones normativas, competencia y actualización profesional, difusión, colaboración, reflexión y propositividad en su desempeño.

**Experiencia:** Tres años en el ejercicio de su profesión, preferiblemente en el manejo contable de organizaciones sociales.

**Nivel de Responsabilidad:** Alto

**Nivel de Riesgo Laboral:** Medio

**Denominación:** COORDINADOR DE PROYECTOS

**Adscripción:** Área Humanitaria

**Objetivo Básico del Cargo:** El talento requerido deberá tener la responsabilidad para guiar y controlar de los proyectos que emprenda la organización, quien sea líder y pueda emprender un trabajo en equipo con las personas que esté a cargo.

**Funciones del Cargo:** La descripción de las presentes funciones se establece sin perjuicio de las responsabilidades directas que se asuman en el marco contractual de proyectos específicos.

a. Realizar la Coordinación logística de los Proyectos en las etapas de planeación, ejecución y evaluación de las actividades y demás componentes del proyecto en congruencia con su marco lógico.

- b. Participar en general en el diseño, desarrollo y evaluación de las actividades de los proyectos.
- c. Realizar y presentar a lo que le corresponda los Informes financieros mensuales de ejecución de los proyectos.
- d. Entrega de soportes contables de ejecución que sean de su responsabilidad por manejo de recursos del proyecto.
- e. Participar en reuniones, eventos y capacitaciones organizadas por la Fundación Joven Líder.
- f. Elaborar pautas, orientaciones y planes de trabajo de los programas bajo su responsabilidad.
- g. Establecer, coordinar, controlar y evaluar la aplicación de los procedimientos administrativos a su cargo para la óptima prestación del servicio.
- h. Crear y mantener actualizado el sistema de información de la Dirección.
- i. Ejecutar las demás funciones que le asigne la dirección

**Requisitos:**

Poseer título universitario Administrador de Empresas o Contador público

Ser ciudadano colombiano

Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos.

**Experiencia.** Tres años como administradora de Organizaciones y/o de gestión y evaluación de proyectos sociales.

**Grado de Responsabilidad:** Alta. Manejo de recursos y de información

**Nivel Laboral de Riesgo:** Bajo

#### 4.8 Talento Humano

Las Fundaciones sin fines de lucro deben tomar en cuenta que el talento humano es el elemento más importante dentro de la organización ya que solamente de ellos depende la ejecución o no

de los proyectos, es por ello que deben realmente sentirse que forman parte de la organización y realicen el mejor trabajo (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2016).

Debido a la naturaleza de la Fundación, se sugiere:

- Seleccionar al personal que los acompañara en su labor social tomando en cuenta sus perfiles, competencias, es decir aquellas características que deberían ir acorde al puesto asignado en la institución.
- Promover la capacitación continua del personal, no solo para la adquisición de conocimientos técnicos, sino en materia humanitaria.
- Definir y delimitar las funciones de cada uno de sus miembros dentro de la organización, con ello podrán realizar un trabajo eficiente.
- Contratar el personal necesario para mejorar el desarrollo de las actividades propias de la Fundación, así como el desarrollo de proyectos y eventos deportivos y culturales.

#### 4.9 Estrategias financieras

Las fundaciones funcionan a través del sistema de recaudación de fondos (Fundraising), elemento que es parte intrínseca de la gerencia de estas entidades no lucrativas. Este tipo de estrategia financiera surge cuando “las personas que donan tiempo, dinero y esfuerzos para la recolección de más bienes y recursos para iniciativas y organizaciones que unen a individuos en torno de una misión y visión que comparten y en torno de una organización y de sus programas en los que confían” (Silva P., 2021).

Para la Fundación Joven Líder, es muy importante acceder a fuentes de financiamiento tanto públicas como privadas, nacionales como extranjeras y para ello será necesario que se determine cuáles son las posibles fuentes de financiamiento a las cuales pueden acceder según el campo en el cual se desarrollan (Villarroel Camacho, 2014). Por lo anterior se sugiere, que la Junta

Directiva de establecer contactos con los diferentes organismos públicos y entidades autónomas que apoyan a proyectos acorde con las actividades propias de la Fundación que y además buscan trabajar en conjunto con las organizaciones en proyectos en los cuales el estado no cuenta con la capacidad operativa para hacerlo.

Por lo anterior, también deben tener en cuenta los requisitos que exigen para trabajar con una Fundación sin fines de lucro, sobre todo los documentos legales actualizados, para que no tengan inconvenientes al momento de trabajar con estas instituciones.

Con respecto al sector privado, la Fundación Joven Líder debe enfocarse en el sector privado. Existen empresas que realizan “inversión social privada (ISP), que consiste en destinar recursos financieros y no financieros de manera voluntaria para aportar a las necesidades de desarrollo de los grupos de interés de una organización o de grupos más amplios de la sociedad” (KPMG; Fundación Andi, 2016).

Además, la Fundación debe reflejar la visión, misión y valores y sobre todo evidenciar que cumple con los objetivos propuestos, aspectos importantes que se toman en cuenta al momento previo de establecer alianzas estratégicas. Además de lo anterior, se sugiere realizar un portafolio de proyectos innovadores y presentarlos a las posibles empresas que puedan estar interesadas en brindar apoyo para su ejecución (Universidad Nacional de Colombia, 2016).

También es importante identificar las posibles empresas que se encuentran en la zona y analizar gestión de responsabilidad social, y precisar, cuáles son los proyectos que con más frecuencia apoyan.

#### 4.10 Estrategia contable

La Fundación Joven Líder, debe definir los proyectos que se van a ejecutar en el año, ya que de ellos se derivaran los ingresos y egresos de la institución, por ello es necesario que para

realizar el presupuesto se tomen cuenta:

- Los ingresos propios aportados por los miembros de la Fundación
- Ingresos provenientes de empresas privadas
- Ingresos provenientes de entidades públicas

Pero esto implica, que debe llevar un registro contable muy preciso y ordenado, tal como lo establece la normativa vigente. Las Entidades sin fines de lucro al momento de registrarse ante la Cámara de Comercio, deben inscribir los siguientes libros contables:

- Libros de actas de la asamblea de asociados, fundadores, juntas directivas o consejos de administración.
- Libros principales de contabilidad: mayor y balances y diario.

Cabe mencionar que el Gobierno Nacional expidió el Decreto 019 de 2012, en el cual se obliga a partir del año 2013 a todas las Entidades Sin Ánimo de Lucro inscritas en las Cámaras de Comercio a realizar la renovación de la inscripción anualmente dentro de los tres primeros meses de cada año de acuerdo con las Tarifas de Registros Públicos 2017, para realizar este proceso de renovación se requiere la información financiera de su entidad (activos e información financiera del balance general a corte de diciembre del año inmediatamente anterior) anexando copia de la tarjeta profesional del contador público y la certificación de la junta central de contadores donde conste la vigencia de la misma.

De acuerdo a lo anterior, es evidente que en la práctica las Entidades sin Ánimo de Lucro están obligadas a llevar contabilidad y en la mayoría de los casos, a tener revisoría fiscal.

En esencia, los estados financieros son los mismos que para cualquier otro tipo de entidad, dado que no existen marcos normativos diferentes. No obstante, su formato de presentación tiene particularidades que deben adaptarse a las características del tipo de entidad que corresponda, los

objetivos que persigue y la relevancia de la información para los usuarios, entre otros factores (MARTÍNEZ R., 2017).

Como consecuencia, se sugiere a la Fundación Joven Líder, efectuar una revisión y control de los aspectos legales y tributarios de la Fundación con el fin de descartar que estén incumpliendo con los requisitos que es estado exige para su funcionamiento.

## 5. INDICADOR DE GESTIÓN

Los autores González y Cañadas (2008), exhortan en la necesidad de que cualquier organización bien sea con fines de lucro o no, debe procurar ingresos de recursos económicos, lo cual exige de ellas también mejorar el manejo de los datos y de la gestión, los cuales deben estar respaldados por indicadores que permitan conocer el cumplimiento de los objetivos marcados por la organización y si evaluar si la gestión se ha llevado de forma eficiente.

González y Cañadas (2008) también mencionan que:

... en estas entidades se requiere la definición de una estrategia de acción, y de un procedimiento previamente analizado, elegir variables representativas e identificación de factores claves de éxito. Los factores claves de éxito asociados a entidades no lucrativas podrían generalizarse en: nivel de satisfacción de la demanda, rapidez en las respuestas, presencia en el mercado, nivel de ocupación, permanencia, crecimiento de la actividad, atención personalizada, satisfacción de los usuarios, número de quejas, productividad del personal, rotación y antigüedad de los empleados, horas de formación, nivel de ausentismo, evolución de costos e ingresos, inversiones, nivel de afiliación, participación y colaboración con otras entidades, entre otras (Gonzalez & Cañadas, 2008, pág. 30).

Tomando en cuenta esto, la función de los indicadores tienen como objetivo fundamental “descubrir y controlar las aéreas de posibles mejoras de la organización” (PEÑA OROZCO, 2013) para medir la eficiencia, la eficacia y la economía de la Fundación (Gonzalez & Cañadas, 2008).

Considerando los aspectos mencionados anteriormente, se destaca la necesidad de encuadrar las mediciones en la organización dentro de un marco estratégico, así como identificar lo que efectivamente se debe medir. Estas mediciones deben estar fundamentadas con un proceso de retroalimentación que permita tener una base a partir de la cual se pueda mejorar, el cual cumpla con las siguientes características de pertinencia, precisión, oportunidad, confiabilidad y economía en las mediciones.

Hoy en día, la cantidad de Fundaciones sin fines de lucro, enfocadas en labores sociales, dar acompañamiento y generar actividades productivas para los jóvenes en condiciones de vulnerabilidad ha crecido de manera exorbitante, y justamente, este crecimiento ha generado la necesidad de desarrollar estrategias para medir la calidad de estos servicios.

Se considera, que el Modelo Servqual, es una herramienta que permitirá evaluar la calidad del servicio prestados, identificando la percepción real de los beneficiarios y las expectativas planeadas sobre los servicios (Matta, 2018). Tomando en cuenta lo anterior, se sugiere, que simultáneamente a la implementación de esta propuesta administrativa, se aplique este modelo para evaluar la calidad de los servicios que ofrece la Fundación Joven Líder, de esta manera se lograran identificar aquellos aspectos en los cuales la Fundación pueda estar fallando, para mejorarlos y fortalecer la estructura organizacional de la Fundación, y confirmar o no si se están cumpliendo los objetivos establecidos (Torres Samuel & Vásquez Stanescu, 2015). (Ver anexo A).

Es importante destacar la importancia de contar con un indicador de medición y estrategia para mejorar las actividades que se realizan, sobre todo tomando en a quienes van dirigidas.

Este método permite construir indicadores que permiten evaluar la calidad de los servicios que la Fundación presta, como, por ejemplo: una encuesta enfocada en los beneficiarios de los

servicios de la Fundación, se le asigne porcentajes a cada pregunta, las cuales estarán relacionadas con las actividades y servicios que presta la Fundación, el resultados de esto evidenciará como se está realizando en trabajo y lo más importante, como lo perciben los beneficiarios, y evaluar cómo se está realizando en trabajo y la calidad de este.

Además de este método, se puede implementar un buzón de sugerencias, que permita recoger las opiniones positivas o negativas para mejorar el desempeño.

Y como última opción propuesta, se sugiere evaluar los proyectos que se han realizado con los proyectos propuestos, y así identificar si la Fundación está cumpliendo o no con su trabajo y los objetivos planteados.

## Conclusiones

La Fundaciones Joven Líder es una institución enfocada en el apoyo al desarrollo de la sociedad y la ayuda social, específicamente, la población joven vulnerable del San Cayetano, por lo que esta institución elabora programas y proyectos con esta misión, los cuales deberán encaminarse en el ámbito en el cual se desarrollen y estén a fin con sus objetivos, para ello es necesario que dichas organizaciones tengan presente las reglas y normas que deberán cumplir al momento de estructurar sus proyectos.

Para desarrollar un modelo de gestión que sea aplicable a las Fundación Joven Líder fue importante determinar las principales falencias que tenía la Organización, para poder tener una idea óptima para la estructuración del Modelo de Gestión mismo, que es el que va evaluar si el plan estratégico de la organización está bien encaminado, teniendo presente todos los procesos que se deben seguir y los requisitos que deberán cumplir.

La Fundación Joven Líder debe establecer siguientes objetivos estratégicos:

1. Conseguir e incrementar los recursos económicos a través de la gestión de nuevas fuentes de financiamiento para fortalecer el área financiera.
2. Continuar impulsando procesos de desarrollo integral y desarrollo sostenible, con el fin de alcanzar un cambio dentro de la sociedad
3. Ampliar su recurso humano para fortalecer la estructura organizacional de la Fundación.
4. Establecer alianzas estratégicas con entes públicos o privados para diversificar sus ingresos y poder desarrollar los proyectos sociales.
5. Implementar un modelo de control de calidad de los servicios prestados, evaluando la percepción de los usuarios sobre los proyectos realizados y las expectativas que tienen.

## Bibliografía

- Brume González, M. J. (2019). *Estructura organizacional*. Barranquilla: Institución Universitaria Itsa.
- Economipedia. (2021). *Misión de una empresa*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/mision-de-una-empresa.html>
- EmpresasPolar. (2016). *IMPORTANCIA DE LAS ALIANZAS: LA MIRADA DEL EXPERTO*. Obtenido de <http://gestionfep2016.fundacionempresaspolar.org/importancia-de-las-alianzas/>
- Fernández Gómez, J. D. (2013). *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas*. Madrid. España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Gonzalez, Q., & Cañadas, M. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. *Revista de economía Pública, social y cooperativa*, 2-36.
- KPMG; Fundación Andi. (2016). *Descubriendo el valor de la inversión social privada*. <http://www.andi.com.co/Uploads/KpMG%20-%20Andi%20-%20Descubriendo%20el%20valor%20de%20la%20inversi%C3%B3n%20social.pdf.>: Fundación Andi.
- MARTÍNEZ R., A. A. (2017). *GUÍA PRÁCTICA PARA ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO*. VILLAVICENCIO: UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA.
- Matta, Y. (2018). *Evaluación de la calidad del servicio de la Fundación Universitaria Juan de Castellanos de Tunja, desde la percepción de los estudiantes*. Tunja: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA

- COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>
- PEÑA OROZCO, D. L. (2013). *PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DEL ÁREA COMERCIAL DE UNA FUNDACIÓN SIN ÁNIMO DE LUCRO*. Cali: UNIVERSIDAD ICESI .
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. Recuperado el 2021, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Silva P., R. D. (2021). *Consultoría y Diseño de Modelo de Gestión para la Fundación Centro Cultural Jóvenes*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Tamayo S., Y., Del Río C., A., & García R., D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Elsevier*, 5(11), 70-77. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700217>
- Torres Samuel, M., & Vásquez Stanescu, C. L. (2015). Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis. (U. C. Alvarado, Ed.) *Compendium*, 18(35), 57-76.
- Universidad Nacional de Colombia. (2016). *ECOSISTEMAS REGIONALES DEL EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. Obtenido de [https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/2.2\\_mapeo\\_e\\_infografia.pdf](https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/2.2_mapeo_e_infografia.pdf)
- Villarroel Camacho, E. (2014). *PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA FINANCIERA*. Kindle.

## 6. ANEXOS

### *Anexo A. Modelo Servqual*

<b>DIMENSION 1: ELEMENTOS TANGIBLES</b>
<b>Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de comunicación.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Fundación dispone de una infraestructura adecuada para el trabajo que se realizará</li> <li>• La Fundación cuenta con las herramientas y equipos adecuados y modernos para realizar su trabajo</li> </ul>
<b>DIMENSIÓN 2: CONFIABILIDAD</b>
<b>Cumplimiento de los servicios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Fundación cumple con los programas, proyectos o servicios en el período establecido</li> <li>• Existe por parte de la Fundación interés en resolver las inquietudes y/o problemas de los beneficiarios</li> <li>• La Fundación realiza un buen trabajo desde la primera vez</li> <li>• La Fundación concluye el programa, proyecto o servicio en el tiempo acordado</li> <li>• Los eventos o proyectos se cumplen dentro los lapsos programados</li> <li>• Las ayudas se están direccionadas a la ayuda de la población vulnerable</li> </ul>
<b>DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>
<b>Disposición y voluntad de los Empleados para ayudar y atender a los beneficiarios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los miembros de la Fundación informan a los beneficiarios de los servicios cuando concluirá la ejecución del programa, proyecto o servicio.</li> <li>• El personal de la Fundación ofrece un servicio rápido</li> <li>• Los miembros de la Fundación están siempre dispuestos para ayudar</li> <li>• El personal de la Fundación tiene siempre la disponibilidad para resolver las inquietudes de la comunidad</li> <li>• La fundación logra ayudar a la población vulnerable de manera oportuna con cada una de sus actividades o eventos.</li> </ul>
<b>DIMENSION 4: SEGURIDAD</b>
<b>Conocimiento y Atención Mostrados por los Empleados y sus Habilidades para Inspirar Credibilidad y Confianza</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desempeño de los miembros de la Fundación genera confianza a sus usuarios</li> <li>• Los usuarios sienten seguridad de los servicios que realiza la organización</li> </ul>