

1-1-2013

Caracterización de diagnósticos aplicados a organizaciones beneficiarias del FBAA

Claudia Mora Ortiz
Universidad de La Salle, Bogotá

Edward Gómez Cáceres
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Mora Ortiz, C., & Gómez Cáceres, E. (2013). Caracterización de diagnósticos aplicados a organizaciones beneficiarias del FBAA. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/404

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

**CARACTERIZACIÓN DE DIAGNÓSTICOS
APLICADOS A ORGANIZACIONES
BENEFICIARIAS DEL FBAA**

Claudia Mora Ortiz 11062051
Edward Gómez Cáceres 17061215

Tutor: Francisco Mendoza Vargas

Tabla de contenido

Introducción.....	3
Objetivos.....	5
General	5
Específicos.....	5
1. Planteamiento del problema	6
1.2 Formulación del problema	6
1.3 Antecedentes del problema y justificación	7
2. Línea de investigación.....	8
3. Marco de referencia.....	10
Marco teórico.....	10
Marco conceptual	11
¿Qué es lo que debe controlarse?	13
Marco espacial.....	15
Marco temporal	17
4. Convenio entre FBAA y la Universidad de La Salle	18
5. Proyecto caracterización de organizaciones beneficiarias FBAA.....	19
6. Análisis de la herramienta de diagnóstico del FBAA.....	20
6.1. Descripción de formato de diagnostico	20
6.2 Aplicación del Formato	23
6.3 Tabulación de los formatos.....	25
6.4 Análisis de resultados	27
6.4.1 Dimensión B - capacidad organizacional	27
6.4.2 Dimensión C - administrativa y financiera.....	28
6.4.3 Dimensión D - proceso de intervención social.....	30
6.4.4 Dimensión E - producción de alimentos	31
7. Oportunidades de mejora.....	32

7.1 DOFA	33
7.2 Recomendaciones	34
8. Modelo EFQM.....	35
8.1 Por qué usar el Modelo EFQM.....	36
Conclusiones.....	39
Bibliografía.....	¡Error! Marcador no definido.
Glosario	40
Anexos.....	44

Introducción

A través de la alianza del CEDEF con el Banco de Alimentos, las fundaciones logran desarrollar y extender la cobertura de sus programas, sin embargo en un ambiente versátil y competitivo, estas organizaciones deben incorporar herramientas de administración y gestión que les permita permanecer en el tiempo para dar apoyo a las comunidades menos favorecidas, estas herramientas serán brindadas por profesionales de la Universidad de la Salle y del Banco de Alimentos.

Este trabajo es de carácter interpretativo, basado en el trabajo de caracterización y diagnóstico de la información suministrada por el Banco de Alimentos, como instrumento de recolección de información, que ha permitido el análisis de datos para profundizar en los aspectos que componen una organización desde la perspectiva empresarial. Bajo los horizontes que tiene la Universidad de la Salle como lo es *la honestidad y responsabilidad social*, donde dice: “Así mismo, promoviendo el acceso responsable a las decisiones y realizaciones de la comunidad humana en sus diferentes organizaciones, con actitud receptiva y activa, creadora y decisiva, sensible socialmente y propositiva”. (Universidad de la Salle, 2007)

El siguiente trabajo se realiza con el fin de contribuir al crecimiento , fortalecimiento y excelencia de las organizaciones vinculadas al Banco de Alimentos, que a través de convenio que se tiene con la Universidad de la Salle por medio del CEDEF, la cual es la unidad académica e investigativa que apoya la gestión de la institución teniendo en cuenta los principios Lasallistas buscando una contribución a las empresas de familia y de Economía solidaria, por medio del proyecto de asesoría que se brinda por parte de los estudiantes de las

facultades de ciencias administrativas y contables, bajo el Enfoque Formativo Lasallista el cual busca que los estudiantes, docentes y consultores realicen investigación con pertinencia e impacto social.

El fin de este proyecto es proponer una mejor herramienta de trabajo integral de diagnostico para que los estudiantes de la Universidad de la Salle , puedan realizar un trabajo efectivo y de sostenibilidad dentro de las organizaciones que están vinculadas al Banco de Alimentos ,según ciertos parámetros de medición y evaluación que se tendrán en cuenta con dicho formato.

Objetivos

General

Establecer mejoras a la Guía para diagnóstico de organizaciones beneficiarias FBAA para contribuir al fortalecimiento organizacional de las redes pertenecientes a la Fundación, desde la construcción de un modelo de caracterización organizacional para tener una medición cuantificable y objetiva de la gestión que desempeñan las organizaciones miembros de la Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos de Bogotá.

Específicos

1. Realizar un diagnóstico de las fundaciones adscritas al banco de alimentos, en relación con cada una de sus dimensiones –organizacional, administrativa, financiera y social–.
2. Establecer cómo el diagnóstico de cada fundación puede convertirse en una herramienta de gestión y desarrollo para las organizaciones aplicando la matriz DOFA en referencia a cada una de las dimensiones observadas desde la perspectiva de los estudiantes.
3. Identificar oportunidades de mejora que contribuyan a la gestión de los procesos y potencializar las áreas fuertes en cada una de las organizaciones adscritas al Banco de alimentos

1. Planteamiento del problema

Desde la construcción de un modelo de caracterización organizacional y un posterior diagnóstico, el Banco de Alimentos pretende realizar un recorrido intensivo por cada una de las dimensiones para contribuir al fortalecimiento de cada una de las Fundaciones con el propósito de conocer su estado actual y proponer unos planes de acción que permita a estas instituciones crear un ambiente de competitividad donde sea posible identificar tanto los puntos y áreas críticas como aquellas fortalezas que representen mejoras potenciales para cada organización. Sin embargo al consolidar la información de 39 fundaciones, se detectó que este diagnóstico y modelo de caracterización requiere un perfeccionamiento curricular de este, que permita conocer de primera mano la situación actual y real de cada una de las organizaciones así como también la aplicación por parte de los estudiantes de un modelo que sea aplicable a cada organización que optimice cada uno de los recursos en la designación de las diferentes variables y categorías explicadas en esta herramienta, ya que según lo observado no se está logrando una integración entre las diferentes áreas que componen la estructura organizacional de estas fundaciones.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la situación actual en cada una de las dimensiones (organizacional, administrativa, financiera y social) de las fundaciones beneficiarias del FBAA, para que puedan llegar a ser sostenibles?

1.3 Antecedentes del problema y justificación

Durante el año 2012, cuatro grupos seleccionados para brindar apoyo a cuatro fundaciones que buscaban adscribirse al Banco de Alimentos, hallaron que en los diagnósticos analizados había muchos faltantes, sin embargo estos estudiantes coincidieron en que muchos de estos inconvenientes se presentaban por que el diagnostico era muy subjetivo y calificaba variables cualitativas de manera cuantitativa. El efecto de esto conllevaba a que no hubiese una disposición por parte de las organizaciones, ya que en su proceso se basa en un flujo de ingresos y necesidades, es decir, los recursos percibidos se invierten diariamente en las necesidades que se van presentando.

En este sentido y basados en la experiencia de haber analizado en el mes de junio y julio de 2013 los diagnósticos de 39 fundaciones, es de vital importancia replantear esta herramienta para que le permita a estas instituciones crear un ambiente de competitividad donde sea posible identificar tanto los puntos y áreas críticas como aquellas fortalezas que representen mejoras potenciales, soportados a través de la experiencia profesional e intelectual de cada uno de los estudiantes.

2. Línea de investigación

Teniendo en cuenta las líneas de investigación de la Universidad de la Salle , el trabajo se acomoda a la línea de *Desarrollo de empresas de Economía solidaria* , esto se debe a que se realizó una gestión empresarial, en este tipo de organizaciones como lo es el FBAA y las organizaciones o fundaciones que se encuentran adscritas a la misma, lo que va ser que se cree un desarrollo económico sustentable para los dos entes ,por parte de la gestión y el trabajo que se realizaran los estudiantes de la Universidad de la Salle en dichas organizaciones.

De acuerdo al concepto del tipo de investigación descriptiva, donde dice: “las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también **investigaciones diagnósticas**, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores”. (Morales, 2010) Esta investigación se acopla a dicha descripción, lo que se buscó con este trabajo fue caracterizar a las fundaciones beneficiarias del FBAA, de tal manera que se agruparan de acuerdo a sus aspectos más distintivos, para que puedan ser analizadas de una mejor manera, ya que todas las organizaciones no tienen la misma estructura. También se tuvo en cuenta para esta investigación datos que se expresan en forma cuantitativa y cualitativa lo cual hace parte de este tipo de investigaciones.

Este tipo de investigaciones no solo tiene como objetivo final realizar una recolección de datos, además busca hacer un pronóstico e identificación de las relaciones que existen entre sus diferentes variables, por tal motivo al realizar este trabajo de investigación también

queremos dar a conocer a las fundaciones en todos sus aspectos que la componen como empresa ,para pueda llegar a ser efectiva en todas sus áreas y no solo en algunas , por lo tanto se busca identificar que variables pueden llegar afectar a las misma área u otras que la constituyen.

Se trabajó con una muestra representativa de 39 fundaciones, se usó como instrumento de recolección de datos un *formato de diagnóstico* que se puede tomar como tipo encuesta a cada fundación visitada por los estudiantes, según su significado el estudio tipo encuesta; “Se efectúan minuciosas descripciones de los fenómenos a estudiar, a fin de justificar las disposiciones y prácticas vigentes o elaborar planes más inteligentes que permitan mejorarlas. Su objetivo no es sólo determinar el estado de los fenómenos o problemas analizados, sino también en comparar la situación existente con las pautas aceptadas” (Morales, 2010) . Según los apramtros de medicion establecidos pro el FBAA el fin es que todas las organizaciones mejoren su situacion actual con la ayuda o gestion de los diferentes entes para que sean sostenibles en el tiempo y puedan seguir contribuyendo a el desarrollo de la comunidad.

Se trabajo en esta investigacion en gran parte con datos de tipo cuantitativo de acuerdo a la ponderacion a cada dimension para ser evaluada con la calificaion proporcionada por los entrevistadores, es decrí, lo estudiantes y tambien se tuvo presente datos cualitativos según las perspectiva u observacion de los mismo estudiantes.

3. Marco de referencia

Marco teórico.

Este trabajo es producto de un trabajo de campo realizado con 39 fundaciones con las que el Banco de Alimentos ha colaborado y pretende seguirlo haciendo, a las que se ha analizado desde un punto de vista organizacional, financiero, administrativo y social, realizando una valoración de puntos fuertes y débiles. A partir de este análisis se han realizado una serie de recomendaciones técnicas con el fin de que los estudiantes apoyen la gestión de los programas y proyectos que estas fundaciones lleven a cabo y por consiguiente hacer un acompañamiento en el fortalecimiento de las mismas.

Desde el Banco de Alimentos, organización cuyo objetivo principal es colaborar a las organizaciones sin ánimo de lucro facilitando así el cumplimiento de los fines sociales para las que fueron creadas, nos proyectamos, en colaboración con el profesor Daniel Mendoza y Adriana Guerrero, desarrollar un estudio valorativo, partiendo del diagnóstico realizado a estas 39 fundaciones para detectar las principales fortalezas y debilidades en diferentes ámbitos organizativos y financieros para formular algunas recomendaciones técnicas que sirvieran como base para la mejora de estas organizaciones.

Aprovechando la información obtenida de estos diagnósticos nació la idea de elaborar este proyecto, que recoge las principales conclusiones del trabajo efectuado, dando a conocer los puntos reconocidos como débiles de este documento y sugerir posibles opciones para superarlos.

En lo referente a la Guía para diagnósticos de organizaciones beneficiarias FBAA, se basó en el análisis interpretativo de los diferentes aspectos de las fundaciones, entendiendo por estos aspectos cada una de las dimensiones evaluadas que son:

- 1) Antecedentes generales de la organización.
- 2) Capacidad organizacional.
- 3) Administrativa y financiera.
- 4) Intervención Social.

La metodología usada por el Banco de Alimentos e implementada por los estudiantes para el desarrollo de esta Guía diagnóstica se basó en la observación directa, entrevistas con los responsables en estas fundaciones y una revisión documental, sin embargo es importante señalar que no se trató de una auditoria fiscalizadora, sino más bien de un servicio orientado a fortalecer la estructura de estas organizaciones. Los resultados obtenidos en esta valoración produjeron una serie de preguntas a las que se daba respuesta posteriormente con enfoques individualizados de cada una de las funciones desarrolladas por cada fundación.

Marco conceptual

¿Por qué se debe hacer un diagnóstico? No es necesario que una organización se encuentre en momentos de dificultad, toda valoración debe ser para detectar causas y lograr una mejora. Un diagnóstico ofrece resultados muy prácticos sobre el rendimiento para conocer el estado actual y real como también medir las metas trazadas en pro de mejorar la calidad del servicio que se presta a la sociedad.

Ahora bien, teniendo en cuenta que la mayoría de las fundaciones adscritas al Banco de Alimentos son entidades cuyo objetivo es distinto al de obtener beneficios económicos, y su objeto social se centra en prestar un servicio a la comunidad en base a decisiones tomadas por quienes dirigen estas instituciones, con el propósito de optimizar los recursos obtenidos, consideramos varias razones para que en ellas se apliquen controles de gestión siendo la más relevante equilibrar los resultados de corto, mediano y largo plazo dado que casi ninguna maneja un flujo de caja y los recursos son destinados conforme se van presentando las necesidades de cada organización.

Como sucede con otro tipo de organizaciones, todas las entidades sin ánimo de lucro se modulan a través de distintas funciones, que el Banco de Alimentos ha enmarcado en sus cuatro grandes dimensiones, las cuales buscan detectar las áreas más débiles que deben ser reforzadas y trabajadas para optimizar los recursos.

Significa lo anterior que los administradores de estas fundaciones deberán preocuparse también por estructurar su sistema de control de gestión, para lo cual deberán seleccionar cuidadosamente una serie de autoevaluaciones mediante el Modelo de excelencia EFQM, que periódicamente sean desarrolladas para poder adoptar con base en ellas decisiones oportunas que corrijan las malas administraciones y aseguren el logro deseado sostenible en el tiempo. Estas estrategias, serán oportunas en la medida en que se anticipen a las actividades y necesidades de su entorno y objeto social tan pronto como sea posible.

Les corresponde entonces, con base en dichas autoevaluaciones, reorientar sus planes o modificar metas, reasignar o aclarar funciones y mejorar la selección y adiestramiento de su personal –voluntario o de planta–.

¿Qué es lo que debe controlarse?

Una fundación adscrita al Banco de Alimentos, es un conjunto de medios materiales, financieros y humanos –contratados o voluntarios–, que se organizan para brindar un servicio a la comunidad con un objetivo netamente social.

Gestionar una institución con estas características implica la responsabilidad de emplear los recursos disponibles de la manera más adecuada para garantizar el logro propuesto, y es en este aspecto donde los administradores de estas fundaciones pertenecientes al FBAA son los gestores responsables de garantizar que la población que atiende no se vea desamparada por que la entidad pueda desaparecer, de allí la importancia que estas organizaciones cuenten con un sistema controles de gestión que le permita ser auto sostenible en el tiempo.

Las fundaciones deben establecer una misión, trazándose unos resultados que se han de lograr, indispensablemente mediante la realización de una serie de actividades relacionadas con su objeto social en un tiempo determinado y con unos recursos definidos. A continuación se presenta un esquema que permite visualizar la secuencia.



Fuente: (Luis Vives) Manual de gestión.

Uno de los principales problemas que tienen las fundaciones adscritas al Banco de Alimentos, es que solo reciben la ayuda de este órgano, por esto es importante que se realicen alianzas con otras organizaciones para recibir fondos a través de otras fuentes para que sean al menos iguales que sus gastos si pretende seguir prestando sus servicios para obtener mejores resultados. Si el flujo de ingresos es inadecuado, la organización no sobrevive. Sin importar el tipo de actividad que desarrolle una organización, esta no puede sobrevivir durante mucho tiempo si otras reciben apoyos financieros significativos de otras fuentes adicionales al vínculo que se presenta con el Banco de Alimentos.

Estas fundaciones no tienen las mismas ventajas en cuanto al control de gestión que las empresas que producen y venden bienes tangibles. En este sentido el control de gestión se debe encaminar a evaluar las ventajas de la medida del beneficio que brinda a la comunidad

ya que aunque requieren relativamente poco capital, el control de este es más difícil pues como ingresan los recursos se dispone de ellos de acuerdo a la necesidad.

Marco espacial.

El Sistema de Control de Gestión en las instituciones que hace parte del FAAB debe comprender una estructurada en términos de programas y otra en términos de responsabilidades organizativas donde el primer requisito sea que los administradores aprecien y se apropien de la importancia del control. En este aspecto, es de vital importancia que los estudiantes enfoquen su primer objetivo en dar a conocer la relevancia que tiene para cada fundación optimizar todos sus recursos y aplicar otros tantos con el fin de proyectar e impulsar el desarrollo social de una manera más amplia en estas instituciones.

Posterior a ello cada fundación debe trabajar en base a datos históricos, estimados, costos, ingresos y gastos pasados para poder proyectar su futuro financiero. Por tal motivo se hace necesario llevar una contabilidad que facilite una base adecuada para el control y la toma de decisiones para alcanzar un nivel de cobertura de ingresos con respecto a los gastos para trabajar en un sistema presupuestario teniendo en cuenta la población que será atendida, actividades que se van a desarrollar y esencialmente asumir responsabilidades para la ejecución de estos programas.

Como lo hemos mencionado anteriormente, los recursos financieros y organizacionales son unas de las falencias más relevantes en estas organizaciones, por ello la urgencia de focalizar posibles estrategias y esfuerzos encaminados a desarrollar un proceso de control que comience con una sensibilización del manejo adecuado de recursos, para que estos sean aproximadamente iguales a los gastos. Este equilibrio entre gastos e ingresos difiere del objeto principal en las empresas ordinarias que buscan un beneficio económico, pero en los

dos casos si los gastos presupuestados exceden a los ingresos, la diferencia debe igualarse por las generalmente indeseadas acciones de reducir gastos antes que analizar que ingresos pueden incrementarse, por ello la importancia de buscar nuevas fuentes de ingresos diferentes a la del Banco de Alimentos.

Marco temporal

CRONOGRAMA DE LA ELABORACION DEL PROYECTO																		
ACTIVIDAD	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18
Explicación del proyecto de caracterización con el Banco de Alimentos																		
Reunión para aclaración de dudas con el Oscar Granja - Analista del Banco de Alimentos.																		
Caracterización de las organizaciones en la herramienta Excel para presentación al Banco de Alimentos.																		
Aclaración de dudas con el tutor del proyecto - Profesor Daniel Francisco Mendoza																		
Tabulación de la información.																		
Entrega de caracterización de las fundaciones al Banco de Alimentos.																		
Planteamiento del trabajo de final con el Profesor Daniel Mendoza.																		
Desarrollo de las mejoras al diagnóstico presentado por el Banco de Alimentos.																		
Presentación de los resultados de la tabulación al tutor del Proyecto con el análisis de los resultados.																		
Desarrollo de oportunidades de mejora mediante la Matriz DOFA.																		
Evaluación del modelo EFQM como medio de autoevaluación.																		
Consolidación del proyecto presentado realización del informe final																		
Entrega de trabajo final de campo al tutor - Profesor Daniel Francisco Mendoza																		

Fuente: (Autores del Proyecto, 2013)

4. Convenio entre FBAA y la Universidad de La Salle

La Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos – (FBAA), es una entidad conformada por la iglesia católica y la empresa privada, establecida desde 2001 en Bogotá y cuyo objetivo misional se resume en su lema “Somos un puente para unir a los que quieren servir”. La Fundación, es un miembro articulador de los esfuerzos de la empresa privada, el sector público, academia y organizaciones sin ánimo de lucro, para ayudar a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad, a través de programas que incluyen la donación, el voluntariado y el desarrollo de proyectos. Estas fundaciones son organizaciones que sostienen o ayudan a las actividades de beneficencia, educativas, religiosas o de otro tipo, que sirven al bienestar público. (Banco de Alimentos)

La universidad de la Salle, con el propósito infundir honestidad y responsabilidad social, para promover el acceso responsable a las decisiones de sus estudiantes, realiza junto con el Banco de Alimentos una labor conjunta en diferentes organizaciones, con miras a mejorar la actitud receptiva, activa, creadora y decisiva, que permita poner a disposición de estas instituciones el profesionalismo que ha percibido cada uno de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, con el fin de que este conocimiento se ponga a disposición de aquellos que atienden población vulnerable; recolectando, seleccionando y distribuyendo alimentos, bienes y servicios, donados o comprados, generando sinergias para entregarlos con responsabilidad y caridad, mejorando la calidad de vida de los beneficiarios, siempre optimizando sus recursos y esquema organizacional.

5. Proyecto caracterización de organizaciones beneficiarias FBAA

Esta guía se enmarca en el proyecto “Modelo para la Caracterización de Organizaciones beneficiarias” de la Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos de Bogotá. Trabajo que tiene como objetivo, focalizar la intervención social de la FBAA, para contribuir al fortalecimiento organizacional de las redes pertenecientes a la Fundación, desde la construcción de un modelo diagnóstico de caracterización organizacional.

La herramienta de diagnóstico fue desarrollada en conjunto por el Área de Gestión Social de la Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos de Bogotá y la Fundación América Solidaria, utilizando como referencia el Modelo de Certificación de calidad para programas sociales realizado por el Centro de Estudios Sociales de la Pontificia Universidad Católica de Chile y el Documento “Rutas para el Fortalecimiento Organizacional” elaborado por el Consorcio para el Desarrollo Comunitario de Colombia. (Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos, FBAA, 2012)

Ahora, si bien es cierto esta herramienta ya diseñada por el FBAA contempla diversos aspectos de cada fundación, esta evaluación diagnóstica se observa compleja ya que es demasiado extensa y existe una desinformación por parte de los estudiantes, debido a que no existe una interacción propia entre quienes desarrollan el trabajo y lo que busca el Banco de Alimentos. Sin embargo es importante señalar el documento cubre todos los aspectos de una organización (dimensiones), lo que permite conocer la situación real de cada organización, que al corto plazo hace que el acompañamiento por parte de los estudiantes en cuanto a la asesoría que brindan desde el ámbito del conocimiento adquirido en la academia sea más benéfico, optimizando cada área dentro de las fundaciones.

6. Análisis de la herramienta de diagnóstico del FBAA

6.1. Descripción de formato de diagnóstico

Tabla 1 Dimensiones y Variables

Dimensiones	Variables	Indicaciones para completar el diagnóstico
Dimensión A: Antecedentes generales de la organización	Datos de contacto y descripción de la organización.	En esta sección se debe completar cada uno de los datos solicitados para identificación de la organización.
Dimensión B: Capacidad organizacional	B.1 Liderazgo estratégico B.2 Redes de apoyo B.3 Política pública, programas y proyectos. B.4 Gestión y administración de personas.	En estas dimensiones se hacen una serie de afirmaciones en relación a las prácticas que realiza la organización. De este modo la persona que diligencie la guía de diagnóstico debe completar la guía marcando una de las siguientes alternativas según la realidad observada en cada organización:
Dimensión C: Administrativa y financiera:	C.1 Estructura organizativa C.2 Normas y procedimientos C.3 Gestión de la información C.5 Fuentes de financiamiento C.6 Estados e informes financieros.	<p>1. No hay práctica: no se visualiza alguna práctica en la organización que se relacione con la afirmación señalada.</p> <p>2. Práctica incipiente: Se ha desarrollado una práctica pero está recién partiendo o se ha incorporado en la planificación, definiendo responsables y recursos.</p> <p>3. Práctica sistemática: las prácticas se desarrollan de manera periódica y predecible.</p>
Dimensión D: Intervención Social	D.1 Antecedentes del programa social D.2 Cobertura y niveles de satisfacción. D.3 Eficiencia del programa D.4 Fortalecimiento de las capacidades democráticas de las personas.	<p>4. Práctica efectiva: Se realizan las prácticas de forma periódica, han sido evaluadas y se encuentra comprobado por medio de indicadores que son efectivas en relación a los objetivos.</p>

Fuente: (Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos, FBAA, 2012)

La anterior descripción del formato diagnóstico, pretende realizar un recorrido intensivo por cada una de las dimensiones que evalúa el Banco de Alimentos para contribuir al fortalecimiento organizacional de las redes pertenecientes a la Fundación, desde la construcción de un modelo de caracterización organizacional con el propósito de conocer profundamente su estado actual y proponer unos planes de acción que permita a estas instituciones crear un ambiente de competitividad donde será posible identificar tanto los

puntos y áreas críticas como aquellas fortalezas que representen mejoras potenciales para cada organización.

Para contribuir a los objetivos planteados, esta herramienta de diagnóstico organizacional se encuentra dividida principalmente en 4 dimensiones: Antecedentes generales de la organización; Capacidad Organizacional; Administrativa y financiera; Proceso de Intervención Social.

Dimensión A: Antecedentes generales de la organización

Esta dimensión busca conocer la gestión global de la fundación, sus sedes, su información de contacto, domicilio, número de empleados, y lo más importante el grupo poblacional a quien dirige sus actividades, destacando la cantidad de personas y clasificando por edades cada grupo con el fin de consolidarlos de manera homogénea.

Dimensión B: Capacidad organizacional

Este punto busca describir una amplia gama de capacidades, conocimientos y recursos que las organizaciones sin fines de lucro necesitan para ser efectivas. Seis son los componentes de la capacidad organizacional necesarios evaluar este diagnóstico: liderazgo estratégico; misión, expectativas (visión) y destrezas, redes de apoyo, política pública, programas y proyectos y finalmente Gestión y administración de personas, es decir, el desarrollo de recursos. Todos estos factores interdependientes contribuyen al buen desempeño de la organización sin fines de lucro.

Dimensión C: Administrativa y financiera:

En la dimensión administrativa y financiera se busca que las estrategias para llevar a cabo actividades en pro de la comunidad, no sea sólo un esquema de objetivos, metas y estrategias que no influyan de manera tajante en la expectativa de desarrollo planeada por la fundación, sino que se constituya en la herramienta de cumplimiento a las expectativas de la comunidad que comprenda la planificación de un presupuesto que permita la ejecución y monitoreo de los recursos recibidos, procurando asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente de sus procesos, la transparencia en el manejo de dineros y la sustentabilidad a largo plazo de las finanzas de la organización.

Dimensión D: Intervención Social:

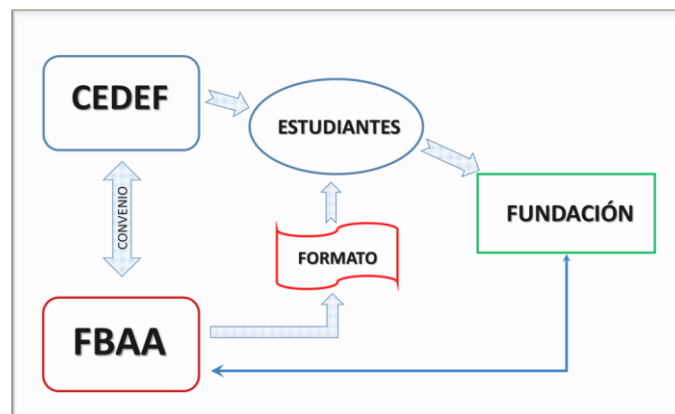
La intervención social es un proceso de actuación sobre un determinado contexto social que tiene como finalidad el desarrollo, cambio o mejora de situaciones, colectivos, grupo o individuos que presenten algún tipo de problema o necesidad para facilitar su participación social en el ámbito personal, grupal o institucional. (Pérez Serrano, 1990). Por ello en esta dimensión el Banco de alimentos busca que mediante un programa social desarrollado por cada fundación con la población vulnerable a la que atiende, diseñe y ejecute modelos de diseño gestión y evaluación a través de los cuales se lleve un debido control y registro de cada usuario que hace parte del programa, generando así incentivos para la participación ciudadana y el fortalecimiento de capital social.

Cada una de estas dimensiones contempla estrategias claras e importantes para el manejo de recursos humanos, financieros y organizacionales. Estos puntos son mecanismos necesarios para lograr los objetivos de la organización. De no estar presente alguno de estos elementos,

la organización podría tener fallas y no lograr su máximo potencial. El diagnóstico también sugiere de manera inherente, la necesidad de obtener una constante retroalimentación del medio externo, además de realizar controles regulares de la comunidad y de los resultados del programa con relación a la misión y a la estrategia. Al evaluar la capacidad de las organizaciones, es mejor examinar cada dimensión por separado.

6.2 Aplicación del Formato

Ilustración 2 Flujo de formato Guía de Diagnóstico



Fuente: (Autores del Proyecto, 2013)

El CEDEF tiene un convenio con la FBAA, para que los estudiantes de la Universidad de la Salle pertenecientes a la Facultad de Ciencias administrativas y contables, asistan a las fundaciones adscritas del Banco de Alimentos para brindar una asesoría en las áreas administrativas y Financieras, este es un beneficio para los tres entes involucrados, ya que los estudiantes pueden realizar su trabajo de proyección social como opción de grado y en el desarrollo de este proceso, el FBAA pueda conocer más a fondo las fundaciones a las cuales está beneficiando. Por su parte las fundaciones reciben una asesoría de manera voluntaria para fortalecer su organización y detectar cuales son sus áreas de mejora.

El formato fuente de información para dicha caracterización fue la *Guía para diagnóstico de las organizaciones beneficiarias Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos de Bogotá*, que tiene como objetivo, focalizar la intervención social de la FBAA, para contribuir al fortalecimiento organizacional de las organizaciones pertenecientes a la FBAA, dicho trabajo se entregó por parte de estudiantes de la Universidad de la Salle, de la Facultad de ciencias Administrativas y contables.

En ese documento, los estudiantes realizaron una visita a cada fundación con el propósito de establecer una evaluación que le permita al Banco de alimentos el desarrollo de capacitaciones y reuniones para el año 2013 y de esta manera otorgar las herramientas para fortalecer la capacidad de gestión de cada fundación.

Una vez la herramienta fue aplicada en cada una de las dimensiones B, C Y D, los estudiantes que aplicaron la herramienta de diagnóstico, indicaron en el cuadro “Evidencias del diagnóstico” qué documentos, hechos o indicadores le permiten determinar si no hay práctica, si es incipiente, sistemática o efectiva. Es allí donde al recabar la información se percato que se hallan falencias de tipo organizacional que impiden determinar la situación actual de estas organizaciones, observando que los medios de calificación no son cuantitativos sino cualitativos, desembarcando los resultados en observaciones generales y dando una calificación que no se ajusta a la realidad. Es importante hacer énfasis en que estas fundaciones manejan sus recursos al día a día, es decir, no la mayoría con cuenta con un presupuesto, flujo de caja, estructura organizacional o apoyo de un ente diferente al FBAA y toda la evaluación gira en torno al vínculo que tienen con este ente.

Una vez dicho esto, el Banco de Alimentos, requiere que se evalúe y caracterice a un grupo de fundaciones para determinar si es viable o no trabajar con estas organizaciones teniendo en

cuenta la calificación final que se requiere en la Guía para diagnóstico de organizaciones beneficiarias FBAA (Fundacion Banco Arquidiocesano de Alimentos, FBAA, 2012).

6.3 Tabulación de los formatos

El trabajo de campo se llevó a cabo teniendo en cuenta los instrumentos que fueron aplicados en caracterización y diagnóstico con una muestra de 39 fundaciones adscritas al Banco de Alimentos luego de la obtención de datos (observación, entrevista, cuestionario, etc.) por parte de los estudiantes que visitaron a cada organización objeto de estudio.

Una vez recabada la información, se inició el procesamiento de datos, se tabuló y presentó en forma conjunta la información obtenida en forma electrónica en hojas de cálculo, dado que el Banco de Alimentos no se posee un programa estadístico para esta tabulación, y es mediante esta herramienta en Office que el FBAA registra el control de estas fundaciones, así que se explicará brevemente la tabulación manual.

Primeramente se trabajó de forma manual la inclusión de la información en cada una de las filas acordes para cada organización, teniendo en cuenta cuatro dimensiones que fueron previamente validadas y aprobadas por el Banco de Alimentos.

Al finalizar este proceso, los datos obtenidos, fueron incorporados a los cuadros simples o de variables cruzadas, los cuales como se menciona, ya se han elaborado en una fase previa por parte del Banco de Alimentos mediante un documento denominado: Guía para diagnóstico de organizaciones beneficiarias FBAA.

Luego de este proceso, se concluyó que debían ser replanteados los parámetros de medición de esta guía diagnóstico y discriminar de ella, variables que no fuesen tan generales o dejaran a manera global una calificación que no debe estar basada en datos cualitativos.

Es por ello que se sugiere que mediante la aplicación del Modelo de Excelencia EFQM a las organizaciones adscritas al Banco de Alimentos, se pretende seleccionar las categorías y preguntas relevantes para análisis y autoevaluación, para lo cual es necesario, establecer los grupos de variables que se contemplan en la Matriz DOFA.

Se detecto que la metodología a seguir para diagnosticar en las organizaciones de acuerdo a los parámetros de medición de cada una de las dimensiones que incluye el diagnóstico (organizacional, financiera y social), son variables señaladas como relevantes, sin embargo, estas responden a preguntas con respuestas que contienen datos cuantitativos y cualitativos.

En el desarrollo de este trabajo, el Banco de Alimentos hizo la entrega en medio magnético de 39 fundaciones que están adscritas a este órgano con el propósito de seguir siendo beneficiados para trabajar de manera conjunta y atender a la población vulnerable, por medio de la recepción – donación de alimentos que desarrollen procesos de promoción humana, buscando de esta manera evitar el asistencialismo y promover la dignificación de la persona en sus comodidades.

Es preciso señalar que en el desarrollo de este proyecto surgen ciertos problemas que contienen variables o aspectos que intervienen, de manera clara y directa en el desarrollo financiero, organizacional administrativo y social en cada una de estas fundaciones, entendiendo que no todas cuentan con la misma infraestructura o fuentes de financiamiento para el desarrollo de manera continua de sus actividades. Además se debe tener en cuenta que están son entidades sin ánimo de lucro y sus principal objetivo es brindar una ayuda a la población más vulnerable, por lo tanto la infraestructura de la mayoría de las fundaciones o su capacidad, no se puede comparar con empresas del sector real - privado, ya que estas entidades no buscan ser competitivas en mercado, si no suplir una necesidad de tipo social.

Es por esta razón que consideramos la implementación de un nuevo modelo de evaluación diagnóstica que complemente el actual, el cual no solo se base en datos cuantitativos sino también tenga presente variables de tipo cualitativo, lo que va a permitir al Banco de Alimentos conocer de primera mano la situación en particular de cada fundación que se encuentre adscrita a los beneficios que brinda este órgano, trabajando en pro de la comunidad en general.

6.4 Análisis de resultados

La Guía para diagnóstico de organizaciones beneficiarias FBAA, contempla en su clasificación 4 categorías para su evaluación:

Tabla 2 Clasificación de diagnóstico para calificación.

Calificación	Rango de calificación
Calidad Efectiva	76% al 100%
Calidad Alta	50% al 75%
Calidad Media	26% al 49%
Calidad Baja	0% al 25%

Fuente: (Autores del Proyecto, 2013)

6.4.1 Dimensión B - capacidad organizacional

Según la Guía para diagnóstico de organizaciones beneficiarias FBAA, este criterio examina el potencial de la organización para aplicar exitosamente las habilidades y recursos organizacionales en la consecución de sus metas y satisfacer las expectativas de los stakeholders o involucrados. Se asume como un potencial en constante desarrollo asociado a procesos de gestión de recursos y gerenciamiento efectivo. Incluye 4 variables: liderazgo estratégico; gestión humana; sociopolítica y redes de apoyo. (Guía para diagnósticos de organizaciones beneficiarias FBAA, 2012)

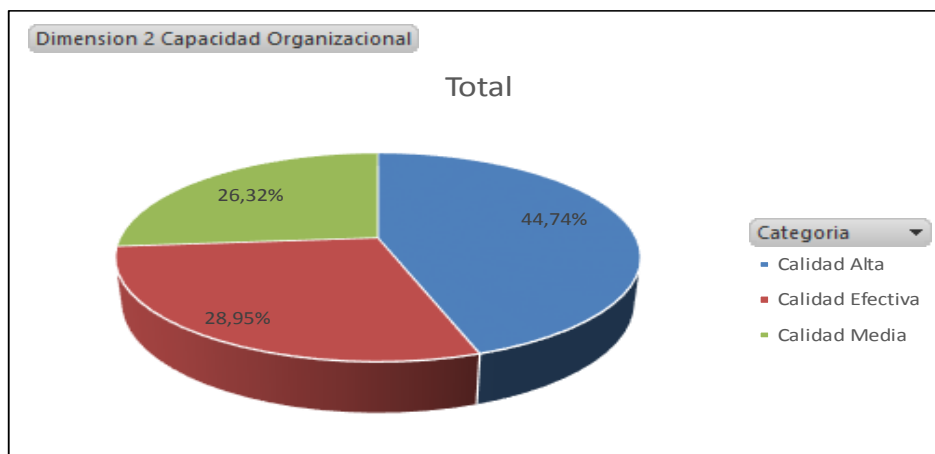
En este criterio se encontró que 44.74% de estas fundaciones cuenta con una Calidad Alta, es decir, poseen unas buenas prácticas organizacionales pero hace falta mejorar ciertos parámetros de medición para llegar a la calificación deseada. Por otra parte, se observa que el 28.95% presenta una calificación efectiva y un 26.32% obtuvo una calificación de calidad media, infiriendo que en estas fundaciones se requiere una mayor asesoría en esta dimensión.

Tabla 3 Resultados de caracterización - Capacidad Organizacional

CATEGORIA	DIMENSION 2 CAPACIDAD ORGANIZACIONAL
Calidad Alta	44,74%
Calidad Efectiva	28,95%
Calidad Media	26,32%
Total general	100,00%

Fuente: (Autores del Proyecto, 2013)

Ilustración 3 Resultados de caracterización – Capacidad Organizacional



Fuente: (Autores del Proyecto, 2013)

6.4.2 Dimensión C - administrativa y financiera

El modelo diagnostico indica que la gestión financiera y de recursos comprende la planificación, ejecución y monitoreo de los recursos monetarios y de infraestructura de una organización, procurando asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente de sus procesos, la

transparencia en el uso de recursos y la sustentabilidad a largo plazo de las finanzas de la organización. (Guía para diagnósticos de organizaciones beneficiarias FBAA, 2012)

En esta categoría se evidencia que la calidad media tiene una mayor participación con un porcentaje del 47.37%, indicando que la mayoría de fundaciones tiene focalizada sus debilidades en esta dimensión. Adicional a ello es importante señalar que las organizaciones que presentaron una calificación baja o sin información suman el 7.89%, lo cual permite concluir que más del 50% de las organizaciones requiere de manera inmediata una mayor gestión de sus recursos financieros y administrativos.

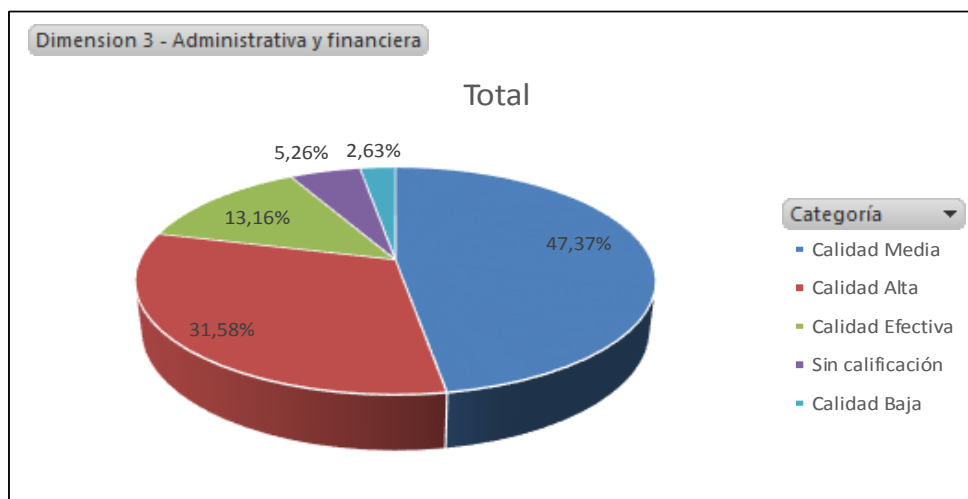
Finalmente evidenciamos que el 31.58% y el 13.16% tienen una calificación alta y efectiva respectivamente, lo cual muestra un resultado medianamente positivo.

Tabla 4 Resultados de caracterización – Administrativa y Financiera

CATEGORÍA	DIMENSIÓN 3 - ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
Calidad Media	47,37%
Calidad Alta	31,58%
Calidad Efectiva	13,16%
Sin calificación	5,26%
Calidad Baja	2,63%
Total general	100,00%

Fuente: (Autores del Proyecto, 2013)

Ilustración 4 Resultados de caracterización – Administrativa y Financiera



Fuente: (Autores del Proyecto, 2013)

6.4.3 Dimensión D - proceso de intervención social

Según la Guía para diagnóstico de organizaciones beneficiarias FBAA, este criterio examina el programa social que desarrolla cada fundación con la población vulnerable a la que atienden, considerando sus objetivos y modelos de diseño gestión y evaluación a través de los cuales estos se llevan a cabo; la perspectiva de derechos desde la cual trabajan, la generación de incentivos para la participación ciudadana y el fortalecimiento de capital social. (Guía para diagnósticos de organizaciones beneficiarias FBAA, 2012)

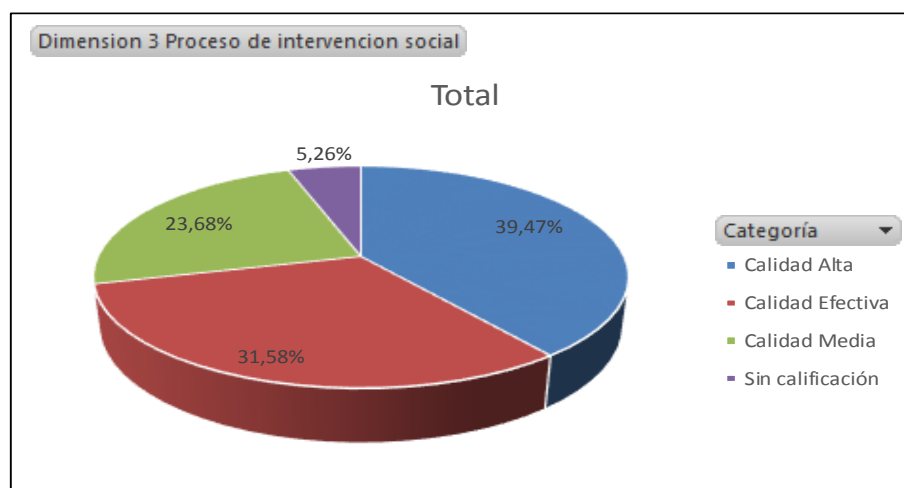
Para esta dimensión se puede observar que sobresale las calificaciones de calidad alta y efectiva con un porcentaje del 39.47% y 31.58% respectivamente, lo que a su vez representa el 71.05% de respuesta favorable al ejercicio de su objeto social. No obstante, la calificación de calidad media fue para el 23.68%, lo que implica que se debe trabajar en estas organizaciones para mejorar su intervención social. Finalmente el 5.26% no obtuvo una calificación dado que no se registra ningún tipo de calificación u observación por parte de los estudiantes e este parámetro de medición.

Tabla 5 Resultados de caracterización – Proceso de Intervención Social

CATEGORIA	DIMENSION 3 PROCESO DE INTERVENCIÓN SOCIAL
Calidad Alta	39,47%
Calidad Efectiva	31,58%
Calidad Media	23,68%
Sin calificación	5,26%
Total general	100,00%

Fuente: (Autores del Proyecto, 2013)

Ilustración 5 Resultados de caracterización – Proceso de Intervención Social



Fuente: (Autores del Proyecto, 2013)

6.4.4 Dimensión E - producción de alimentos

Este criterio evalúa las capacidades de la organización en la ejecución, manipulación y preparación de los alimentos procurando asegurar la adecuada nutrición de la población y potencializando su actividad productiva mediante procesos inocuos y efectivos. (Guia para diagnosticos de organizaciones beneficiarias FBAA, 2012)

Más de la mitad de las fundaciones obtuvieron una buena calificación y esto corresponde a que el 31.58% y el 23.68% su atributo fue de calidad alta y efectiva según corresponde. Pero

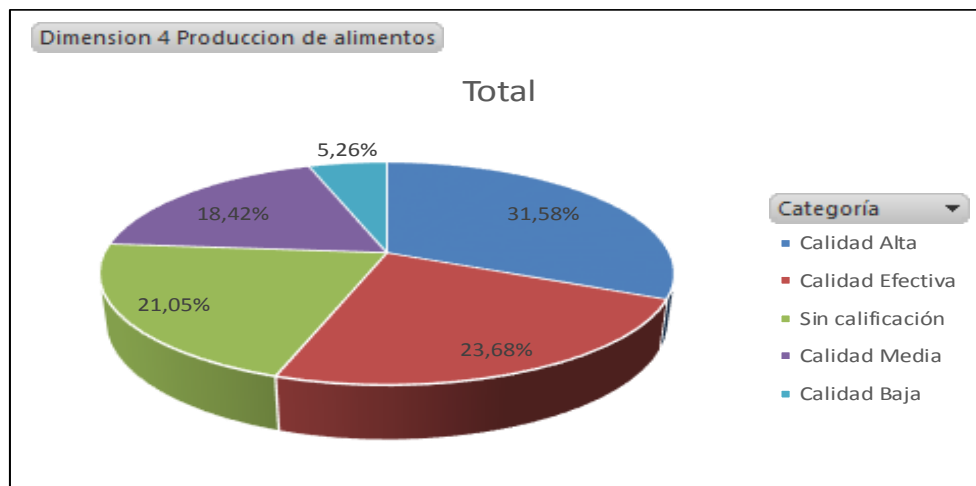
se debe tener en cuenta que las calificaciones: calidad baja, calidad media y sin calificación fueron e 5.26%, 18.42% y 21.05% respectivamente, ya que es una alto porcentaje respecto a las anteriores dimensiones, tal vez se debe a que los parámetros de medición no son pertinentes.

Tabla 6 Resultados de caracterización – Producción de Alimentos

CATEGORIA	DIMENSION 4 PRODUCCION DE ALIMENTOS
Calidad Alta	31,58%
Calidad Efectiva	23,68%
Sin calificación	21,05%
Calidad Media	18,42%
Calidad Baja	5,26%
Total general	100,00%

Fuente: (Autores del Proyecto, 2013)

Ilustración 6 Resultados de caracterización – Producción de Alimentos



Fuente: (Autores del Proyecto, 2013)

7. Oportunidades de mejora

7.1 DOFA

El propósito de este trabajo es aproximarse al conocimiento de las fundaciones y determinar sus características, procesos administrativos y estructura organizacional, de acuerdo a cada una de las dimensiones que contempla el Banco de Alimentos, con el fin de hacer frente a la provisión de productos y compromiso con causas sociales, encaminadas a mejorar las condiciones de vida de la comunidad en lo económico, social y cultural.

Por esta razón se sugiere que mediante la Matriz DOFA, se dé un alcance a cada aspecto dentro de las fundaciones. Este modelo es recomendado, ya que como se mencionó anteriormente, en un entorno cambiante y competitivo, estas organizaciones deben incorporar herramientas de administración y gestión que les permita funcionar bajo el principio de auto sostenibilidad y si bien es cierto, la gran mayoría no cuenta con un recurso financiero que le permita desarrollar inversión en capital humano o estructura organizacional, esta es una metodología de estudio de la situación competitiva de cada fundación en su entorno (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (Gerencia, 2013). Elementos que al tenerlos claros, dan una visión global e integral de la verdadera situación de cada fundación para responder a la necesidad de la población y dar cumplimiento a su objeto social y a su vez encargarse del manejo adecuado de los recursos.

El proceso de crear una matriz DOFA para cada ente adscrito al Banco de alimentos, es muy sencillo: en cada una de las cuatro dimensiones, se hace una lista de factores. Seguidamente, se les puede asignar un peso ponderado, según las prioridades de la fundación o ente que se evalúa dando respuesta a preguntas como:

- ✓ ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza dentro de la fundación?
- ✓ ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad de mejora dentro de la organización?
- ✓ ¿Cómo se puede detener cada debilidad en la fundación?
- ✓ ¿Cómo se puede defender de cada amenaza de la institución?

7.2 Recomendaciones

- Se propone que se realice una capacitación previa por un funcionario del FBAA hacia los estudiantes de la Universidad de la Salle, en donde explique el diligenciamiento del formato, aclarando los parámetros de medición y sus indicadores de evaluación, para poder tener una perspectiva objetiva y clara de la situación actual de las fundaciones.
- Realizar acompañamientos a las fundaciones en cuanto a los convenios que pueden establecer a nivel local, nacional e internacional para tener un mejor posicionamiento.
- Se pretende revisar los parámetros de medición de dicho formato, debido a que algunos son muy globales y por tal razón la calificación no es objetiva, por lo tanto se pueden evidenciar discrepancias entre algunos parámetros y otros de acuerdo a la calificación dada.
- Dejar evidencia del trabajo que se realizó en cada fundación por parte de los estudiantes de la Universidad de la Salle, para que así se pueda seguir con un trabajo efectivo y de forma progresiva en cada aspecto de las organizaciones.
- Establecer cronogramas de trabajo con las entidades que tienen convenio con el FBAA, contribuyendo al trabajo social para que estas fundaciones sean sostenibles.

- Visitas periódicas por parte del FBAA a las fundaciones, para brindarles información acerca del reglamento que las rige.
- Teniendo en cuenta la diferencias de las estructuras de las fundaciones y su capacidad organizacional se sugiere la aplicación del Modelo EFQM como punto de partida para que sea implementado en cada una de las organizaciones.

8. Por qué el modelo EFQM?

Los conceptos fundamentales que subyacen a este Modelo son:

- ✓ La orientación hacia los resultados y hacia el cliente.
- ✓ El liderazgo y la constancia.
- ✓ La gestión por procesos y hechos.
- ✓ El desarrollo y la implicación de las personas.
- ✓ El aprendizaje y la mejora continua.
- ✓ La colaboración.
- ✓ La responsabilidad social.

(EFQM, 2012)

El uso principal del modelo es la autoevaluación, de la que se obtiene un conjunto de puntos fuertes y otro de áreas susceptibles de mejora – Matriz DOFA.

Sobre esta base, y una vez realizado un trabajo de priorización, se pretenderá construir un plan de acción que este enfocado a mantener aquéllos aspectos más relevantes en una organización y realizar las mejoras correspondientes a éstas.

8.1 Por qué usar el Modelo EFQM

El EFQM es un modelo de autoevaluación que permite analizar las personas, los procesos y los resultados de una organización para conocer el nivel de calidad que tiene, siendo un sistema que dirige sus actividades de gestión hacia la satisfacción equilibrada de todos los grupos de interés que intervienen en este proceso.

En referencia al Banco de alimentos, este sistema puede ser aplicado en pro de ejecutar cada paso en cada una de las organizaciones adscritas a esta organización, para que de manera coordinada cada una de estas fundaciones agregadas, pueda agrupar de manera práctica y eficiente unos agentes facilitadores dirigidos principalmente a unos resultados que tengan como consecuencia final la satisfacción de cada uno de los beneficiarios finales.



Figura 1. Guía para una gestión basada en procesos.

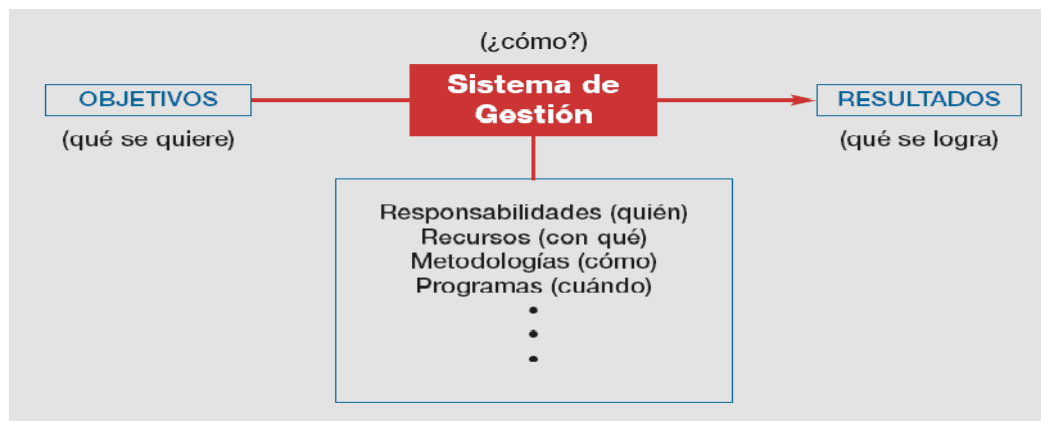


Figura 2: El Sistema de Gestión como herramienta para alcanzar los objetivos

En virtud de lo anterior, considérese el modelo EFQM como un sistema que reconoce cada una de las fortalezas dentro de la organización desde distintos enfoques, lo cual permite tener un mejor rendimiento en los resultados con respecto a los colaboradores, la sociedad y la comunidad, logrando que cada Fundación mediante un liderazgo, dirija e impulse estrategias encaminadas a realizar alianzas y mejorar sus procesos.

Porque una vez las organizaciones adscritas al banco de alimentos entiendan e implementen este modelo, les será posible estructurar y sistematizar sus procesos, teniendo en cuenta los recursos con los que disponga, facilitando la creatividad y la innovación garantizando que adquieran ventajas competitivas.

No es un modelo cerrado, es decir, no se rige bajo unos parámetros estrictamente lineales, por el contrario su desarrollo gira en torno a un concepto fundamental de evaluación interna (autoevaluación) basado en un análisis detallado del funcionamiento de sus procesos (Apoyo a la comunidad, entrega de alimentos y bienestar a la población, potenciar tu trabajo en

comunidad y liderar mejor los procesos sociales, construir redes interinstitucionales que permitan fortalecer el ejercicio social, entre otras), usando como guía los conceptos fundamentales y criterios que propone el modelo.

Una vez que los miembros de las fundaciones se acerquen a este Modelo, podrán determinar su “sencillez”, pues sólo se trata de una guía para aplicar el sentido común de manera estructurada. Al principio, se necesita vencer reticencias porque supone un cambio de cultura y todo cambio puede generar un rechazo inicial por el nivel de exigencia y mejora continua, por ello en este aspecto, el apoyo que brinden los estudiantes a estas organizaciones jugara un papel fundamental que permita crear una sensibilización inicial, formación y facilitación profesional interna o externa, según los casos.

Ahora bien, entendiendo que las organizaciones adscritas al banco de alimentos se constituyen fundamentalmente en pequeñas organizaciones con pequeñas infraestructuras y que se ven truncadas no solo por la escasez de recursos, sino también del perfil profesional de cada uno de los miembros para cubrir las necesidades organizaciones, consideramos que a través de esta herramienta las entidades se pueden proveer de herramientas eficaces y asequibles que permitan un mejor progreso en el desarrollo de cada una de sus actividades.

Conclusiones

- ✓ Este trabajo es de carácter interpretativo, basado en el trabajo de caracterización y diagnóstico de la información suministrada por el Banco de Alimentos, como instrumento de recolección de información, que ha permitido el análisis de datos para profundizar en los aspectos deseados.
- ✓ Se logró identificar cuáles son las áreas más afectadas o débiles y cuales con las que tienen mayor fortalezas, en una cada fundaciones a la que se le realizo el diagnostico.
- ✓ Con este trabajo de diagnóstico integral buscamos que se sirva de base para los próximos equipos de trabajo de la Universidad de la Salle que vallan a realizar asesoría de gestión o mejora en la parte administrativa y contable según pertenezca en la fundación asignada por el Banco de alimentos.
- ✓ En consecuencia este trabajo tiene la necesidad de responder por el cumplimiento de su objeto social trazado por el FBAA y el CEDEF, el cual es contribuir al desarrollo de la población más vulnerable de la comunidad.
- ✓ Al mismo tiempo se buscó gestionar los recursos propios y los que podrían adquirir están fundaciones para funcionar bajo el principio de auto sostenibilidad, situación que se propone abordar desde el Modelo EFQM.

Bibliografía

Autores del Proyecto. (13 de 08 de 2013). Bogotá, Colombia.

Banco de Aliementos. (s.f.). *Banco de Aliementos*. Obtenido de Banco de Aliementos:
<http://www.bancodealimentos.org.co/>

Definiciones autoempleo. (s.f.). <http://www.autoempleo.net/definiciones/terminos-de-empresa>. Obtenido de <http://www.autoempleo.net/definiciones/terminos-de-empresa>

EFQM. (2012). *EFQM*. Obtenido de <http://www.efqm.es/>

Fundacion Banco Arquidiocesano de Alimentos, FBAA. (2012). Proyecto de caracterización de organizaciones Beneficiarias - Herramientas de Diagnóstico. Bogota, Colombia.

Gerencia. (2013). <http://www.gerencie.com/>. Obtenido de <http://www.gerencie.com/>:
<http://www.gerencie.com/>

Guia para diagnosticos de organizaciones beneficiarias FBAA. (2012). Guia para diagnosticos de organizaciones beneficiarias FBAA. *Guia para diagnosticos de organizaciones beneficiarias FBAA*. Bogota, Colombia.

Luis Vives, A. d. (s.f.). Manual de ayuda para la gestion de entidades no lucrativas. En A. d. Luis Vives, *Manual de ayuda para la gestion de entidades no lucrativas* (pág. 18). Obra social.

Morales, F. (2010). *Pensamiento Imaginactivo*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

Peña, M. P. (2008). *Contribución del marketing social a la sostenibilidad de fundaciones sin ánimo de lucro*. Bogota: Universidad Nacional de Colombia.

Pérez, L. A. (1992). Marketing social: Teoría y práctica. En L. A. Pérez, *Marketing social: Teoría y práctica* (págs. 138 - 139). México: Pearson.

Proyecto, A. d. (13 de 08 de 2013). Bogotá, Colombia.

RAE. (15 de 08 de 2013). www.rae.es. Obtenido de <http://www.rae.es/rae.html>

Universidad de la Salle. (2007). www.unisalle.lasalle.edu.co. Obtenido de <http://unisalle.lasalle.edu.co/proyecto-educativo-lasallista-peul/universidad/proyecto-educativo-lasallista-peul>

Glosario

Caracterización: Determinar los atributos peculiares de alguien o de algo, de modo que claramente se distinga de los demás. (RAE, 2013)

CEDEF: Siglas para Centro de Desarrollo Empresas de Familia de la Universidad de la Salle

Diagnóstico: Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza. (RAE, 2013)

EFQM: Precisamente es la **Fundación Europea para la Gestión de la Calidad**, EFQM en inglés, una fundación sin ánimo de lucro y con sede en Bruselas que cuenta con más de 500 socios repartidos en más de 55 países. (EFQM, 2012)

FBAA: Siglas para Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos de Bogotá.

Fundación: Dentro de las organizaciones no lucrativas están las Fundaciones. Las cuales pueden ser creadas por la población civil, por el sector privado, por el sector gubernamental, por una filiación religiosa o por organizaciones mixtas. Las fundaciones “son organizaciones con personalidad jurídica, sin ánimo de lucro, comprometidas con causas sociales encaminadas a mejorar a la comunidad en lo económico, social y cultural” (Pérez, 1992)

Programas sociales: Un programa social es el trabajo que una organización, normalmente sin fines de lucro, dirige hacia un tipo de población para mejorar en algún aspecto su bienestar social o satisfacer alguna necesidad. (Peña, 2008)

Stakeholders: Cualquier persona o entidad afectada por las actividades de una organización.

Estas partes interesadas pueden ser internas –dentro de la propia compañía– o externas – clientes, proveedores, competencia, asociaciones. (Definiciones autoempleo)

Anexos

Anexo 1

Ilustración 7 Matriz DOFA - Situación actual

MATRIZ DOFA SITUACIÓN ACTUAL	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> Obtener una medición cuantificable y objetiva de la gestión que desempeña las organizaciones. Identificar las áreas de gestión destacable y aquellas que se deben mejorar. Elaboración de un modelo para el diagnóstico de las organizaciones. El diagnóstico apunta a la participación de poblaciones en condiciones de vulnerabilidad. Experiencia reconocida. 	<ul style="list-style-type: none"> No existe un análisis detallado sobre el parámetro de dimensión, no es totalmente relevante para el trabajo. Formatos de diagnóstico se encuentran mal diligenciados. Información incompleta: No hay coherencia entre los aspectos de cada dimensión evaluada. Calificaciones erradas, no se existen observaciones. No se aprecia el uso de documentos adjuntos para sustentar el parámetro de medición.
OPORTUNIDADES	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> Definir las actividades y procedimientos necesarios para lograr los resultados esperados. Investigaciones para apoyar áreas fundamentales como la educación, reducción de pobreza. Voluntarios en programas de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada dimensión debe tener por lo menos un resultado, el cual puede contribuir a obtener un resultado mayor. Implementación del diagnóstico puede ser verificable en términos de tiempo y lugar. Coherencia con los objetivos inmediatos del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir las actividades y procedimientos necesarios para lograr los resultados esperados. Recolectar e interpretar datos de base para identificar los problemas que se presentan a la hora de diligenciar el diagnóstico. Implementación en el tiempo establecido.
AMENAZAS	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> Incumplimiento de plazos al diligenciar los diagnósticos. Crisis económica Inestabilidad de los donantes Comprender la utilidad de mantener los diferentes cuestionarios actualizados. 	<ul style="list-style-type: none"> Alineados con los programas y proyectos en cuanto a sus objetivos de desarrollo comunitario. Responde a las necesidades del proyecto. Destacar los aspectos fuertes del proyecto y los que necesitan ser fortalecidos. Explicar los cambios experimentados en el proyecto con el tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar el impacto, efectividad, y eficiencia del proyecto. Formular preguntas en forma clara y precisa. Elaborar un cronograma para la realización de las actividades.

ANEXO 2

Ilustración 8 Formato Guía diagnóstico - Propuesta

Dimensión B: CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	
Este criterio examina: el potencial de la organización para aplicar exitosamente las habilidades y recursos organizacionales en la consecución de sus	
A.1 Nombre de la organización:	
A.2. Nit de la organización:	
2.1 Fecha de creación de la organización:	
A.3. Dirección de la principal sede administrativa de la organización:	
A.4.Localidad:	
A.6. Teléfonos:	
A.7. Correo electrónico de la organización:	
A.8. Nombre del representante legal de la organización:	
A.9. Teléfonos del representante legal:	
A.10. Correo electrónico del representante legal de la organización:	
A.11 Representante autorizado ante la FBAA:	
A.12. Teléfonos del representante autorizada ante la FBAA:	
A.13 Número de sedes operativas (Si la organización no posee sedes operativas, pasar a la pregunta n° A.21): una (1)	
A.14 Indique Número de trabajadores de la organización: Voluntarios:	
A.21 Grupo poblacional al que atiende la organización (marcar con x):	

Grupo pob.	Señalar con x	N° pob.	Grupo pob.	Señalar con X	N° Pob.	Grupo Pob.	Señalar con x	N° Pob.
Tejiendo Comunidad			Adulto Mayor			Internado		
Terapéuticos por Adicciones			Comedor Escolar			Institución Educativa		
Terapéuticos por Discapacidad			Comedor Amigo			Jardín Infantil		

A.22 Red a la que pertenece

Cristo Sacerdote		Inmaculada		San Pedro	
San José		Fontibón		Soacha	
Zipaquirá		Espíritu Santo		Engativá	

A.23 Señalar número y tipo de población a la que atiende:

Tipo de población		Nº
Infancia	Menores de 1 año	
	1 a 4 años	
	5 a 14 años	
Juventud	15 a 24 años	
	25 a 44 años	
Adulterz	45 a 59 años	
	60 a 74 años	
Persona mayor	75 años o más	

Dimensión B: CAPACIDAD ORGANIZACIONAL					
Este criterio examina: el potencial de la organización para aplicar exitosamente las habilidades y recursos organizacionales en la consecución de sus metas y satisfacer las expectativas de los stakeholders o involucrados. Se asume como un potencial en constante desarrollo asociado a procesos de gestión de recursos y gerenciamiento efectivo. Incluye 4 variables: liderazgo estratégico; gestión humana; sociopolítica y redes de apoyo.					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
B.1 Liderazgo estratégico	1	2	3	4	
B.1.1 La organización cuenta con una misión y visión, y se ven claramente reflejadas en los planes programas y objetivos de la organización.					
B.1.2 Se reconocen valores y criterios de calidad de la organización en su gestión, además se hace todo lo posible para que las personas los conozcan y los asuman en su trabajo diario					
B.1.3 La organización presenta objetivos estratégicos, metas e indicadores de gestión.					
B.1.4 La organización incentiva o motiva al personal a través de algún programa o actividad para cumplir con los objetivos del programa social con el que intervienen.					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
B.2 Redes de apoyo	1	2	3	4	
B.2.1 La organización ha establecido alianzas con otras organizaciones en proyectos específicos. *					
B.2.2 La organización mantiene una interlocución permanente con las organizaciones comunitarias y con las entidades públicas y privadas que existen en su territorio.					
B.2.3 Utiliza diversas estrategias para darse a conocer y posicionarse en su entorno. Utilizando de manera optima los medios materiales - espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías- y todo el capital intelectual.					

*La organización tiene un programa activo y organizado de relaciones con los agentes sociales, como los medios de comunicación, las instituciones, asociaciones, plataformas diversas, etc. Para conseguir una presencia clara en la sociedad.					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
B.3 Política pública, programas y proyectos.	1	2	3	4	
B.3.1 La organización conoce y está actualizada con respecto a las políticas públicas que están relacionadas con su razón de ser (por ejemplo: política pública de mujer y familia, de infancia, etc.)					
B.3.2 Mantiene interlocución permanente con las diferentes instancias gubernamentales.					
B.3.3 La organización tiene claro cuáles son los escenarios públicos y privados que existen en su territorio y en cuáles puede participar.					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
B.4 Gestión y administración de personas.	1	2	3	4	
B.4.1 La organización cuenta con las personas adecuadas en los puestos correspondientes.					
B.4.2 Tiene la organización descripciones de cargo para determinar qué personal necesita					
B.4.3 La organización cuenta con un sistema de selección de candidatos. * 1					
B.4.4 Los funcionarios de la organización participan de programas o cursos capacitación en la organización o fuera de ella.					
B.4.5 La organización mantiene vínculos laborales formales con las personas que en él se desempeñan.					
B.4.6 La organización cumple con los requerimientos de la legislación laboral vigente.					
B.4.7 La organización evalúa el desempeño de las personas.					

1. La política personal –como la selección, la contratación, la promoción, el reconocimiento, etc. Es la correcta para conseguir los objetivos de la organización.
Se ha logrado establecer in buen nivel de comunicación en todos los sentidos , de tal manera que las personas se sienten bien informadas y notan que se valoran sus opiniones
Se reconocen , se valoran y recompensan los esfuerzos que hacen las personas por incorporar mejoras para contribuir a los objetivos de la organización

	POSITIVO	NEGATIVO
AMBIENTE INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Dimensión C: ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					
Gestión financiera y de recursos que comprende la planificación, ejecución y monitoreo de los recursos monetarios y de infraestructura de una organización, procurando asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente de sus procesos, la transparencia en el uso de recursos y la sustentabilidad a largo plazo de las finanzas de la organización.					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
C.1 Estructura organizativa	1	2	3	4	
C.1.1 La organización posee una estructura claramente identificable y responden básicamente a las necesidades que entran en contacto con el trabajo, basados en el conjunto de relaciones formales e informales.					
C.1.2 Es posible diferenciar claramente los roles y tareas de cada instancia de la organización, así como los departamentos y/o grupos de trabajo que permitan guiar y disponer los propósitos de la organización.					
C.1.3 La organización cuenta con un organigrama que declara y señala que debe hacer cada cual dentro de la organización exponer y se encuentra en lugar visible para que sea visto y discutido por todos los empleados.					

Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
C.2 Normas y procedimientos	1	2	3	4	
C.2.1 La organización cuenta con un manual donde se definen los objetivos y funciones de cada una de las áreas y cargos en ella que permita ser el soporte de decisiones y el ordenamiento natural de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.					
C.2.2 La organización cuenta con normas y procedimientos que son de conocimiento por los empleados que permiten tener un control básico para los procesos normales de la organización para que esta se mantenga en sintonía.					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
C.3 Gestión de la información	1	2	3	4	
C.3.1 La organización cuenta con un sistema de archivo que permita guardar, conservar y custodiar los documentos que facilita una rápida y eficiente consulta de los documentos.					
C.3.2 La organización documenta la información sobre sus planes, programas, proyectos y sus realizaciones.					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
C.4 Presupuesto	1	2	3	4	
C.4.1 La organización estima los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades en un período determinado, para lograr unos objetivos previamente establecidos.					
C.4.2 Realiza de manera periódica presupuestos, en cuanto a la obtención de ingresos, y la relación estimada de los costos, gastos y egresos, así como un instrumento de planificación que permite definir los costos, y poder alcanzar ciertos objetivos en un plazo determinado de tiempo.					

Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
C.5 Fuentes de financiamiento	1	2	3	4	
C.5.1 La organización dispone de información sobre posibles fuentes de financiación local, nacional e internacional que permita contar con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de sus objetivos de creación, desarrollo, y mejoramiento organizacional en pro de una calidad en el desarrollo de las actividades.					
C.5.2 Cuenta con diferentes fuentes de financiación que den muestra de la viabilidad y el impacto de los proyectos para alcanzar el desarrollo de las diferentes actividades.					
C.5.3 Lleva una contabilidad que permite documentar, clasificar, analizar, e interpretar los registros financieros para identificar el uso de los recursos percibidos por cada fuente de financiación.					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
C.6 Estados e informes financieros	1	2	3	4	
C.6.1 La organización dispone de un sistema contable que sigue un modelo básico bien diseñado, que ofrece un control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable de los datos que se deben registrar, clasificar y resumir a un momento o periodo determinado.					
C.6.2 La organización cuenta con personal especializado o tiene apoyo externo para el diligenciamiento de su contabilidad.					
C.6.3 Lleva los libros contables requeridos por la ley y tiene los respectivos soportes: facturas, recibos, cuentas de cobro, etc.					
C.6.4 La información financiera está disponible para ser suministrada a personas y entidades interesadas.					
AMBIENTE INTERNO	POSITIVO		NEGATIVO		
	FORTALEZAS		DEBILIDADES		
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES		AMENAZAS		

Dimensión D: Proceso de Intervención Social					
Programa social que desarrollan con la población vulnerable a la que atienden, considerando sus objetivos y modelos de diseño gestión y evaluación a través de los cuales estos se llevan a cabo; la perspectiva de derechos desde la cual trabajan, la generación de incentivos para la participación ciudadana y el fortalecimiento de capital social.					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
D.1 Antecedentes del programa social	1	2	3	4	
D.1.1 La organización cuenta con un programa social específico para la/las poblaciones que atienden orientados a conseguir el bienestar de todas las personas.					
D.1.2 El/los programa sociales presenta objetivos generales y específicos en la identificación y caracterización de los problemas.					
D.1.3 El/los programa sociales de la organización apunta a desarrollar capacidades en la población objetivo atendida y implementación de mecanismos de seguimientos y evaluación continua.					
D.1.4 La organización cuenta con un diagnóstico inicial de como llegó cada uno de los usuario a la organización, antes de ser parte del programa social.					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
D.2 Eficiencia del programa	1	2	3	4	
D.2.1 El programa social de la organización cuenta con ingresos propios.					
D.2.2 Los costos y gastos del programa son cubiertos completamente por los ingresos que éste obtiene.					
D.2.3 Se da a conocer en su localidad cuales programas hay y quienes pueden participar.					
D.2.4 La organización mide periódicamente la satisfacción de las personas atendidas					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
D.2 Fortalecimiento de capacidades democráticas de las personas	1	2	3	4	
D.3.1 El programa contempla algún mecanismo de participación de los usuarios.					
D.3.2 El programa declara promover la autonomía de los usuarios (informa a los usuarios de sus derechos y deberes u otras acciones relacionadas)					
AMBIENTE INTERNO	POSITIVO		NEGATIVO		
	FORTALEZAS		DEBILIDADES		
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES		AMENAZAS		

Dimensión E: PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS (SEDE OPERATIVA)					
Este criterio evalúa las capacidades de la organización en la ejecución, manipulación y preparación de los alimentos procurando asegurar la adecuada nutrición de la población y potenciando su actividad productiva mediante procesos inocuos y efectivos.					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
E.1 Buenas prácticas de manufactura	1	2	3	4	
E.1.1 La organización cuenta con las instalaciones adecuadas para la producción y almacenamiento de alimentos					
E.1.2 La organización cuenta con programas de limpieza y desinfección y estos están documentados.					
E.1.3 La organización cuenta con los equipos y utensilios necesarios para la producción y almacenamiento de alimentos					
E.1.4 Los manipuladores de alimentos conocen y cumplen con las medidas reglamentarias de higiene y seguridad					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
E.2 Manejo de materias primas	1	2	3	4	
E.2.1 La organización cuenta con un sistema de rotación de inventarios					
E.2.2 La organización cuenta con un sistema de almacenamiento de materias primas adecuado					
E.2.3 La organización emplea un sistema de disposición de desechos útiles e inútiles.					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
E.3 Documentación	1	2	3	4	
E.3.1 La organización maneja recetas establecidos.					
E.3.2 La organización maneja estandarización de recetas.					
AMBIENTE INTERNO	POSITIVO		NEGATIVO		
	FORTALEZAS		DEBILIDADES		
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES		AMENAZAS		