

**¿CÓMO SE SOSTIENEN FINANCIERAMENTE LAS EMPRESAS SIN ÁNIMO DE
LUCRO? CASOS DE ESTUDIO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE
BUCARAMANGA**

**JENNY CAROLINA BETANCUR MARÍN
DAYANNE ALEJANDRA ACOSTA SANTAMARÍA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2014**

**¿CÓMO SE SOSTIENEN FINANCIERAMENTE LAS EMPRESAS SIN ÁNIMO DE
LUCRO? CASOS DE ESTUDIO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE
BUCARAMANGA**

**JENNY CAROLINA BETANCUR MARÍN
DAYANNE ALEJANDRA ACOSTA SANTAMARÍA**

Trabajo de grado para optar por el título de INGENIERO INDUSTRIAL

**DIRECTORA
AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA
Ingeniera Industrial, Ph.D**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2014**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2. JUSTIFICACIÓN	23
3. OBJETIVOS	26
3.1 OBJETIVO GENERAL	26
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
4. REVISIÓN DE LA LITERATURA CIENTÍFICA DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO	27
4.1 METODOLOGÍA	27
4.2 REVISIÓN DE LA LITERATURA	31
4.2.1 Definición legal	34
4.2.2 Definición económica y financiera	35
4.2.3 Definición funcional	35
4.2.3.1 Asociaciones y corporaciones	36
4.2.3.2 Fundaciones	36
4.3 DEFINICIÓN DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA PARA ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO	37
4.4 BUENAS PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS	42
4.4.1 Criterio 1: Equilibrio en el balance y rendición de cuentas	42
4.4.1.1 Mantener una contabilidad confiable	44
4.4.1.2 Utilizar el programa de evaluación para demostrar valor	45
4.4.1.3 Utilizar los informes anuales para comunicar resultados	46
4.4.2 Criterio 2: diversificación de ingresos no comerciales	47

4.4.2.1 Desarrollar un plan de recaudación de fondos coherente	50
4.4.2.2 Incorporar técnicas innovadoras de recaudación de fondos	52
4.4.2.3 Fomentar las relaciones con los donantes	53
4.4.3 Criterio 3: gastos de administración	55
4.4.3.1 Incluir los gastos de recaudación en los gastos operacionales	55
4.4.3.2 Combinar los gastos de recaudación con otras actividades	56
4.4.3.3 Reducir los gastos administrativos	56
4.4.4 Criterio 4: márgenes de operación	56
4.4.4.1 Aumentar ingresos y reducir gastos operativos	58
4.4.5 Criterio 5: ingresos comerciales	58
4.4.5.1 Empezar actividades comerciales en forma gradual	59
4.4.5.2 Separar la actividad comercial	60
4.4.5.3 Realizar grandes eventos	60
4.4.6 Criterio 6: suficiencia de capital	60
4.4.6.1 Reinversión	61
4.4.6.2 Fortalecer las relaciones con los inversionistas	61
4.5 PRÁCTICAS INDIRECTAS DE APOYO AL LOGRO DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	62
4.5.1 La "marca" sin fines de lucro	62
4.5.1.1 Definir la infraestructura de la marca	63
4.5.1.2 Desarrollar un plan de marketing	66
4.5.2 Asociatividad	68
4.5.2.1 Establecer Colaboraciones de Alto Impacto	69
4.5.2.2 Utilizar Alianzas para construir capacidad	70
4.5.3 Promover el compromiso de la comunidad	70
4.5.3.1 Comprometer a la comunidad en la junta directiva	71

4.5.3.2 Establecer y mantener un sistema de voluntariado	72
5. ANÁLISIS DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO EXITOSAS EN EL MUNDO	74
5.1 METODOLOGÍA UTILIZADA	74
5.2 RESULTADOS DEL ANALISIS DE CONTENIDO WEB	77
6. CASOS DE ESTUDIO	82
6.1 METODOLOGÍA UTILIZADA	82
6.2 CASO ARTEMISIA: FILANTROPÍA POR EL ARTE	84
6.2.1 Notas de enseñanza Caso Artemisia	99
6.3 CASO CDT_DE_GAS: LOS HIJOS APLICADOS DE UN PADRE CON VALIOSOS RECURSOS– EL SECTOR DEL GAS NATURAL	107
6.3.1 Notas de enseñanza caso cdt_de_gas	117
6.4 CASO AHURA: DECISIONES ACERTADAS	125
6.4.1 Notas de enseñanza caso AHURA	136
7. ANÁLISIS DE BUENAS PRÁCTICAS EN LOS CASOS EXPUESTOS	143
7.1 EVALUACIÓN DE LA SALUD FINANCIERA- FUNDACIÓN ARTEMISIA	143
7.2 EVALUACIÓN DE LA SALUD FINANCIERA- CORPORACIÓN CDT DE GAS	144
7.3 EVALUACIÓN DE LA SALUD FINANCIERA- ASOCIACIÓN HUMANITARIA DE RESCATE ANIMAL –AHURA-	146
8. IMPLEMENTACIÓN DE CASOS EN EL AULA	148
8.1 EVALUACIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO IMPLEMENTADOS EN EL AULA	150
9. CONCLUSIONES	153
10. RECOMENDACIONES	156
BIBLIOGRAFIA	157
ANEXOS	170

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Publicaciones “NONPROFIT” en WEB OF KNOWLEDGE	28
Tabla 2 Instrumento para análisis de contenido web	76
Tabla 3 Prácticas de organizaciones no lucrativas exitosas del mundo para la consecución de la sostenibilidad financiera	79
Tabla 4 Prácticas competitivas de organizaciones no lucrativas exitosas del mundo	81

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Países de origen artículos revisados	29
Figura 2. Palabras clave con mayor co-ocurrencia	29
Figura 3. Aduna interrelación entre palabras clave	30
Figura 4. Modelo de medición de la sostenibilidad financiera de las empresas sin ánimo de lucro	42
Figura 5. Entorno Artemisia	85
Figura 6. Casa Artemisia	85
Figura 7. Logotipo de Artemisia	86
Figura 8. Afiche promocional de lanzamiento	87
Figura 9. Taller de origami para niños	89
Figura 10. Participación niños	89
Figura 11. Taller de gestión integral para artistas	90
Figura 12. Cartel publicitario Espacios Visibles	91
Figura 13. Fotografía Espacios visibles	92
Figura 14. Exposición artística	92
Figura 15. Afiche promocional conversatorio Jorge Mantilla Caballero	94
Figura 16. Conversatorio Hélène Lefebvre	94
Figura 17. Fotografía conversatorio	94
Figura 18. Afiche Cineclub	95
Figura 19. Balance General Artemisia 2013	97
Figura 20. Estado de resultados Artemisia 2013	98
Figura 21. Convocatoria café Artemisia	99
Figura 22. Sin agua y sin luz, los racionamientos de la era Gaviria	107

Figura 23. Logotipo Corporación CDT_de_GAS	109
Figura 24. Datos financieros CDT_de_GAS	116
Figura 25. Conversatorios en colegios	129
Figura 26. V Encuentro Nacional de Entidades Protectoras de Animales y del Medio Ambiente	130
Figura 27. Exposición de Arte Animalista y ambientalista, “La vida en tus manos”	131
Figura 28. Modelo de Bono Navideño	131
Figura 29. Proyecto de recolección de fondos “Ayúdanos a ayudar”	132
Figura 30. Encuentro Musical por el respeto a los animales y a la Naturaleza	133

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Estudio de casos sobre emprendimiento	170
ANEXO B. Encuesta estudiante y docente sobre casos de estudio	171
ANEXO C. ¿Por qué aprender con casos?	172
ANEXO D. Tipos de caso y sus características	173
ANEXO E. Aplicación del protocolo para la elaboración de los casos	175
ANEXO E.A. Consentimiento informado de entrevistas en organizaciones sin ánimo de lucro en el área metropolitana de Bucaramanga, Colombia.	181
ANEXO F. Guía para notas de enseñanza al instructor del <i>Case centre</i>	183
ANEXO G. Notas de enseñanza al estudiante	184
ANEXO H. Test de la salud financiera para organizaciones sin ánimo de lucro	185
ANEXO I. Consideraciones para la Implementación del caso en el aula	186
ANEXO J. Evidencia fotográfica de la implementación de los casos en el aula y en el Moodle	188
ANEXO K. Evaluación del caso	193

RESUMEN

TITULO: ¿Cómo se sostienen financieramente las empresas sin ánimo de lucro? casos de estudio en el área metropolitana de Bucaramanga*

AUTORAS: Jenny Carolina Betancur Marín,
Dayanne Alejandra Acosta Santamaría**

PALABRAS CLAVES: empresas sin ánimo de lucro, sostenibilidad financiera, Casos de estudio, buenas prácticas financieras.

DESCRIPCIÓN:

El sector no lucrativo es un componente estratégico de empoderamiento social y construcción de comunidad, que se ha convertido en una fuerza económica a nivel nacional e internacional; representa el cumplimiento de los ideales de individuos altruistas que luchan por un interés particular que contribuye al desarrollo humano, a la protección del planeta o especies animales. Debido a la transformación y el crecimiento de la sociedad, las empresas sin ánimo de lucro se enfrentan a más y nuevas necesidades, lo que incrementa la complejidad para que sus líderes logren su sostenimiento. La sostenibilidad financiera ha sido una preocupación para estas organizaciones ya que existe una tensión entre la capacidad para mantener la viabilidad financiera en el largo plazo y la persecución de la misión.

Esta investigación basada en casos de estudio, representa una ayuda para el aprendizaje de estrategias financieras en las organizaciones sin ánimo de lucro y se enfoca en la identificación de buenas prácticas de financiamiento, mediante una revisión de literatura científica y un análisis web de empresas exitosas a nivel mundial. Los tres casos de estudio del Área Metropolitana de Bucaramanga documentados y posteriormente presentados en la asignatura de creación de empresas en la Universidad Industrial de Santander, ayudan a comprender que la orientación para la creación de empresas del sector no lucrativo requiere un manejo distinto al convencional; adicional a las habilidades desarrolladas por un emprendedor de negocios, los emprendedores sociales necesitan adquirir competencias en el ámbito político y social, para lograr la sostenibilidad de sus ideales filantrópicos.

* Proyecto de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico- Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora Aura Cecilia Pedraza

ABSTRACT

TITLE: How nonprofit companies are financially sustainable? Case studies in the metropolitan area of Bucaramanga*

AUTHOR: Jenny Carolina Betancur Marín,
Dayanne Alejandra Acosta Santamaría**

KEYWORDS: Nonprofit organizations, financial sustainability, case studies, Best financial practices.

DESCRIPTION:

The nonprofit sector is a strategic component of social empowerment and community building, which has become an economic force at national and international levels; it represents the fulfillment of philanthropic ideals from individuals that struggle for a particular interest that contributes to human development, protection of the planet or animals care. Due to transformation and growth of society, non-profit companies face more and new needs, which increase the complexity to achieve sustainability by its leaders. Financial sustainability has been a concern for these organizations because there is a tension between the ability to maintain financial viability in the long term and the pursuit of the mission.

This research discussed with case studies is an aid to learn financial strategies and focuses on the identification of best financing practices, through a literature review and a web site analysis of successful nonprofit organizations worldwide. The three case studies of Bucaramanga documented and afterward presented in the course of entrepreneurship at the Universidad Industrial de Santander help understand that orientation to entrepreneurship in the nonprofit sector requires a different conventional management; in addition to the skills developed by a business entrepreneur, social entrepreneurs need to acquire skills in the political and social level, to ensure the sustainability of their philanthropic ideals.

* Bachelor thesis

** Faculty of Physical-Mechanical Engineering. Industrial and Business Studies School. Director Aura Cecilia Pedraza

INTRODUCCIÓN

El sector no lucrativo se ha convertido en una fuerza económica y social a nivel local, nacional e internacional¹²; el rol de estas organizaciones en países desarrollados y países en desarrollo se argumenta en el análisis de la administración pública, que sugiere que las entidades sin ánimo de lucro son proveedores más eficientes y efectivos de servicios sociales que los gobiernos³⁴

Estas organizaciones colaboran con el Estado en el cumplimiento de funciones de bienestar social tan sensibles como salud, alimentación, protección de la niñez, tercera edad; ocupan un destacable rol en el contexto de democracia participativa, participación ciudadana, arte, tecnología, medio ambiente y en general la orientación ciudadana que tiene efectos positivos en el progreso de una sociedad integral, "cubren una brecha donde el Estado a veces no puede llegar y donde muchas empresas privadas no tienen intereses"⁵.

La investigación sobre las organizaciones sin ánimo de lucro emerge a partir de los años 80s cuando un grupo de científicos sociales investigan acerca del rol de las organizaciones comunitarias en el éxito o fracaso del proceso de planeación urbana⁶ y desde entonces esta área del conocimiento adquiere una activa agenda académica, estimulando el debate sobre conceptos como economía social, emprendimiento social y emprendimiento sin ánimo de lucro.

La sostenibilidad financiera es un componente clave de la sostenibilidad organizativa y uno de los factores decisivos para el alcance de la misión social, que concierne a la sociedad, dado el importante papel que sector terciario juega en las comunidades, la economía y la calidad de vida en general, ésta se convierte en el reto para líderes y emprendedores sociales quienes enfrentan una tensión entre la

¹ ANHEIER, H. Nonprofit Organizations. Theory, management, policy. London and New York: Routledge Taylor and Francis Group 2005

² SALAMON, L. M. The resilient sector: The state of nonprofit America. Washington: Brookings Institution Press. 2002

³ ANHEIER, H. The Third Sector in Europe: Five Theses. En: Centre for Civil Society, 2002. p. 1-13.

⁴ DEES, J. Enterprising non-profits. En: Harvard Business Review, 1998. p. 55-68.

⁵ EL COLOMBIANO. (3 de Junio de 2013). Entidades sin ánimo de lucro: gran impacto, a veces invisible. (GARCÍA, T. Entrevistador).

⁶ GRAS, D. & MENDOZA, K. Risky business? The survival implications of exploiting commercial opportunities by nonprofits. Journal of Business Venturing, 2013. p. 392-404.

capacidad de mantener la viabilidad financiera en el largo plazo y la persecución de la misión.

En un esfuerzo por mejorar el desempeño de las organizaciones no lucrativas, esta investigación se propone identificar las tendencias y estrategias de sostenibilidad financiera a través de una revisión de la literatura científica y una investigación exploratoria de contenido web donde se identifican buenas prácticas de organizaciones exitosas en el mundo.

Finalmente y con el propósito de abordar el emprendimiento social en la clase de creación de empresas de la Universidad Industrial de Santander se documentan tres casos de estudio de empresas sin ánimo de lucro del área metropolitana de Bucaramanga bajo la temática de sostenibilidad financiera.

El método caso combina la práctica y la teoría dialéctica en un proceso reflexivo que se convierte en aprendizaje significativo⁷ al mostrar como los expertos resolvieron o pueden resolver sus problemas, las decisiones que tomaron y los recursos implicados en cada alternativa, con el análisis de casos estudiados se espera estimular el emprendimiento sin fines lucrativos en los estudiantes visualizando la variedad de estrategias y fuentes de financiación de las organizaciones no lucrativas.

La identificación de buenas prácticas y su aprendizaje desde la academia ayuda a formar emprendedores sociales quienes aparte de las habilidades de un emprendedor convencional deben desarrollar otras, en particular, habilidades políticas ampliamente definidas y la habilidad para asegurar y mantener el apoyo caritativo.

⁷ DE MIGUEL, M. (2006). *Metodologías de enseñanza y aprendizaje para el desarrollo de competencias. Orientaciones para el profesorado universitario ante el Espacio Europeo de Educación superior*. Universidad de Murcia: Alianza Editorial.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El emprendimiento sin ánimo de lucro, es un tema que ha ganado importancia durante las últimas décadas estimulando el debate sobre conceptos como sector terciario, economía social y emprendimiento social⁸; esto se debe a que el desarrollo tecnológico le ha dado la esperanza al mundo de resolver los problemas más grandes de pobreza y son estas las organizaciones que siempre se han preocupado por cuestiones de bienestar y desarrollo comunitario. Más que remplazar al Estado, que promueve políticas públicas, apoyan campos específicos para contribuir al progreso de sectores vulnerables, motivando la participación cívica y logrando con ello el activo crecimiento del ciudadano⁹. Debido al gran impacto social positivo que originan estas empresas, los entes estatales, gubernamentales y educativos, deben orientar hacia la creación de las mismas para contribuir al desarrollo social. Esta investigación aborda algunos de los problemas que limitan el progreso de los emprendimientos sin ánimo de lucro y que a continuación se plantean.

En primera instancia, los entes gubernamentales han brindado recursos para que desde la academia se propicie el emprendimiento y se otorguen herramientas que faciliten el desarrollo de ideas de negocio, pero es notable la poca importancia que se le da al emprendimiento social, ya que los programas se han enfocado en el apoyo de ideas innovadoras con fines lucrativos. Es entonces, cuando la distinción entre emprendimientos con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro suscita importantes preguntas para la enseñanza y la práctica del emprendimiento social¹⁰. ¿Cómo se debe preparar a los gerentes para que se conviertan en emprendedores de organizaciones no lucrativas?, ¿hasta qué grado los emprendedores no lucrativos hacen lo mismo que los emprendedores de negocios?, ¿qué pueden aprender los universitarios y los académicos del estudio sobre la práctica del emprendimiento no lucrativo?

La conceptualización del emprendimiento no lucrativo es importante porque define las habilidades que se deben observar en el sector terciario para aproximarse a su misión social. Si el emprendimiento no lucrativo se basa principalmente en el éxito en el mercado, entonces el modelo tradicional es apropiado, pero si el concepto de

⁸ NISSAN, E. CARRASCO, I. & CASTAÑO, M. (2012). Drivers of non profit activity: a cross country analysis. *En: Small Business Economy*, p. 303-320.

⁹ EL COLOMBIANO. (2014). *Entidades sin ánimo de lucro: gran impacto, a veces invisible*. VALENCIA GIL, J. Recuperado el 23 de 02 de 2014, de: <http://www.elcolombiano.com/>

¹⁰ BIELEFELD, W. (2009). Issues in social enterprise and social entrepreneurship. *En: Journal of Public Affairs Education*, 75-91.

innovador y catalizador del cambio social es adoptado, un grupo de habilidades diferentes es requerido por estos emprendedores¹¹. Por eso, una concepción de las organizaciones no lucrativas, en particular, es apropiada, ya que no dependen solamente del éxito en el mercado. Su forma de financiación y operación es muy variada, lo que implica en los emprendedores no lucrativos la capacidad de negociar en el sector público y en ambientes filantrópicos, así como en el mercado, argumenta Dennis Young en su artículo “*Social Entrepreneurship and the Financing of Third Sector Organizations*”.

Dichos emprendedores requieren una combinación de habilidades diferentes a los emprendedores de negocios. En particular, habilidades políticas ampliamente definidas y la habilidad para asegurar y mantener el apoyo caritativo, aparecen como factores comunes a los emprendimientos no lucrativos exitosos¹². Confinar el emprendimiento sin ánimo de lucro a la perspectiva del modelo tradicional constriñe los beneficios potenciales de desarrollar emprendimientos en el sector terciario. Esto implica que la educación de los potenciales emprendedores de organizaciones no lucrativas debe ser ampliamente construida combinando instrucción en el área de negocios, sector público y sin ánimo de lucro. No contemplar este tipo de negocios en la academia, puede generar pérdida de oportunidades tanto sociales como económicas.

Esta relación entre academia y creación de empresa ha sido ampliamente estudiada, señalando a las universidades como instituciones críticas para proveer a la sociedad con importante aprendizaje y recursos inspiradores para fomentar el emprendimiento y el desarrollo social¹³, esencia de las empresas sin ánimo de lucro. El estudio académico de dichas empresas desde una perspectiva ingenieril, ofrece la opción de apropiar tecnologías a través de la vigilancia tecnológica y de combinar el saber de la ingeniería con el propósito inspirador de servir a la comunidad, brindando herramientas y habilidades para la consolidación y permanencia de ideas no lucrativas. La orientación para la creación de empresas del sector no lucrativo requiere un manejo distinto al convencional (lucrativo); no abordar este aspecto deja un vacío en la formación de un profesional ya que puede ser una de sus áreas de desempeño.

¹¹ YOUNG, D. & GRINSFELDER, M. (2008). Social Entrepreneurship and the Financing of Third Sector Organizations. En: *Journal of Public Affairs Education*, p. 547-567.

¹³ SOUITARIS, V. ZERBINATI, S. & AL-LAHAM, A. (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? effect of learning, inspiration and resources. En: *Journal of Business Venturing*, p. 566 - 591.

En segunda instancia, existe una mentalidad errónea de que solo las organizaciones lucrativas pueden alcanzar riqueza y por esto los empresarios no muestran alto grado de interés hacia el emprendimiento no lucrativo. Según Drayton & Budinich¹⁴, se ha visto como las empresas sin ánimo de lucro y del sector social han alcanzado riqueza, tamaño y alta productividad, desarrollando una estructura sólida que atrae a profesionales creativos y talentosos que trabajan motivados no solo por beneficios lucrativos sino por ideales sociales, ofreciendo retribución gratificante y la oportunidad de desarrollar carreras exitosas, opción que antes solo se contemplaba en las ofertas laborales de las grandes empresas lucrativas.

Por último, existen vacíos en cuanto a la financiación de las entidades sin ánimo de lucro, factor que desmotiva la iniciativa por las ideas no lucrativas. Los emprendimientos sin fines lucrativos y la motivación por crear programas para alcanzar el bienestar social, se han visto limitados por la consecución de fondos necesarios para desempeñar su labor. Los líderes de estas organizaciones tienen el reto de satisfacer a sus beneficiarios con presupuestos muy reducidos¹⁵. Caminar por la fina línea de eficiencia financiera, mientras se consigue el logro de la misión¹⁶, crea un ambiente de riesgo en el logro de la sostenibilidad de la empresa, que constituye una distracción de los objetivos misionales.

Esta investigación propone el desarrollo de casos de estudio centrados en la sostenibilidad financiera de estas instituciones, para orientar al estudiante hacia diversas opciones de financiamiento y crear habilidades para el manejo administrativo de empresas no lucrativas.

Por otra parte, el plan de la asignatura creación de empresas muestra el objetivo de la materia, los temas a tratar, la secuencia de los mismos y la metodología, dentro de la cual se señalan los casos de estudio como una herramienta para el desarrollo de las clases. El contenido relacionado en este plan es acorde a las expectativas de un plan de enseñanza de emprendimiento. Sin embargo, se identificó que sólo se hace referencia al planteamiento de empresas lucrativas, mediante un contenido genérico que no especifica ni hace énfasis en las empresas sin ánimo de lucro como otra forma de crear empresa. Las empresas sin ánimo de lucro se deben manejar

¹⁴ DRAYTON, B. & BUDINICH, V. (2010). A new alliance for global change. En: Harvard Business Review, p. 2-10.

¹⁵ CLARK, W. (2012). Introducing strategyc thinking into a non profit organization to develop alternative income streams. En: Journal of practical consulting, p. 32-42.

¹⁶ PIROLA-MERLOW, et al. (2010). Leaders climate psychological capital, commintment and wellbeing in a non-profit organization. En: Leadership & organizational development journal, p. 436-457.

desde otra perspectiva, se constituyen legalmente de manera diferente, utilizan otras formas de financiación que de no ser discutidas, relegan la posibilidad de crear una empresa sin ánimo de lucro ante la falta de claridad en la forma como se hacen sostenibles.

La metodología para diagnosticar la situación actual de la asignatura parte de la consulta en fuentes secundarias de estudios recientes, basados en encuestas estructuradas dirigidas a profesores y estudiantes de la cátedra Creación de empresas, en la Universidad Industrial de Santander, con el propósito de explorar la pertinencia de la utilización de casos de estudio orientados a complementar el aprendizaje teórico de los contenidos de la materia.

Los resultados del estudio de Bravo & Pedraza, sugieren que los estudiantes están de acuerdo en un 98% en que los casos de estudio complementan los contenidos teóricos, también en un mismo porcentaje consideran que sirven para contrastar los conocimientos adquiridos. Resalta que la mayoría de estudiantes están de acuerdo que la aplicación de casos de estudio locales aumenta el interés por generar ideas de negocio propias y que además el análisis de empresas locales incentiva el emprendimiento aún más que los casos de estudio de empresas de otras regiones. (Ver ANEXO A. Estudio de casos sobre emprendimiento).

La experiencia docente concluye que los casos de estudio y el test emprendedor son las herramientas más efectivas para motivar el emprendimiento. (Ver ANEXO B. Encuesta Estudiante y docente sobre casos de estudio). Según el estudio preliminar, realizado por Herrera & Rojas¹⁷, efectivamente existe la intención de crear empresa por parte de los estudiantes que cursan la asignatura, 98% de los encuestados considera que posee un perfil emprendedor, 59% conocen historias de emprendedores, 40% de estos afirmó haberlo hecho a través de casos de estudio y todos coinciden en que los estudios de caso de emprendimiento regional favorece la identificación de su perfil emprendedor.

Actualmente se cuenta con suficientes casos de estudio de organizaciones de reconocido prestigio, sin embargo este tipo de casos tiene la desventaja que se presentan en contextos organizativos que son percibidos como ajenos a la realidad

¹⁷ HERRERA, C. & ROJAS, N. (2014). *Estudio de caso del programa mujeres ECCO de la Cámara de Comercio de Bucaramanga como herramienta pedagógica para la asignatura creación de empresas*. Bucaramanga. Plan Trabajo de grado.

empresarial local que conocen los estudiantes¹⁸; por otro lado se dispone de pocos casos locales que a criterio docente, contribuirían a la identificación de riesgos y oportunidades del entorno.

Acorde a los resultados expuestos, se concluye que la utilización de casos de estudio para la asignatura creación de empresas es pertinente y más aún cuando son casos del entorno local.

¹⁸ BRAVO, E. & PEDRAZA, A. (2011). Cambios en las herramientas pedagógicas, videos de casos sobre emprendimientos innovadores locales. En: *Escuela de Administración de Negocios EAN*, p. 84-99.

2. JUSTIFICACIÓN

La sostenibilidad financiera de las empresas sin ánimo de lucro concierne a la sociedad y a los individuos, dado el importante papel que este sector juega en las comunidades, la economía y la calidad de vida en general. Estas organizaciones colaboran con el Estado en el cumplimiento de funciones de bienestar social tan sensibles como salud, alimentación, protección de la niñez, tercera edad, etc. También es destacable el papel que las mismas puedan adelantar en el contexto de democracia participativa, participación ciudadana, arte, tecnología, medio ambiente y en general la orientación ciudadana que tiene efectos positivos en el progreso de una sociedad integral, "cubren una brecha donde el Estado a veces no puede llegar y donde muchas empresas privadas no tienen intereses"¹⁹. Por esta razón se debe velar por la creación, crecimiento y permanencia de estas empresas.

El interés actual en las organizaciones sin fines de lucro, puede atribuirse a: 1) el aumento de su importancia económica en los servicios sociales, sanidad, educación y cultura²⁰ que cada vez operan más allá de los niveles locales, incluso a través de las fronteras nacionales, esto, junto con la retirada del Estado en la prestación de servicios relacionados con el bienestar de los ciudadanos. 2) Una apertura de oportunidades políticas más allá de la política de partidos convencionales a nivel nacional; y también a nivel internacional. 3) El surgimiento de una "nueva agenda de política", que destacó el papel de las ONG en el marco de un sistema de gobierno global emergente. 4) Importantes reducciones en el costo de la comunicación, en particular en las telecomunicaciones y acceso a Internet, lo que aumentó el intercambio de información, mientras que redujo los costos generales de coordinación²¹; el desarrollo de las comunicaciones y tecnologías ha disminuido los gastos de organización a nivel local, a nivel nacional, y a nivel internacional. 5) Condiciones económicas generalmente favorables en las principales economías del mundo desde finales de 1940 y una expansión de mentalidad en los últimos veinticinco años, en la mayoría de los países industrializados que ha hecho hincapié en las oportunidades y responsabilidades individuales sobre la participación y el control del Estado²². 7) Una importante expansión de la democracia en la mayor

¹⁹ EL COLOMBIANO. (3 de Junio de 2013). Entidades sin ánimo de lucro: gran impacto, a veces invisible. (GARCÍA, T. Entrevistador).

²⁰ SALAMON, L. & ANHEIER, H. (1999). *Civil Society in Comparative Perspective*. Baltimore, MD: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

²¹ CLARK, J. "Trans-national Civil Society: Issues of Governance and Organisation,". London: London School of Economics. 2001.

²² INGLEHART, R. (1997). *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 SOCIETIES*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

parte del mundo, libertad de expresión y la libertad de formar asociaciones concedidas en la mayoría de los países²³, el "engrosamiento" de la norma nacional e internacional de la ley desde la década de 1970 ha facilitado en gran medida el crecimiento de las organizaciones de la sociedad civil²⁴.

Los motivos citados en el párrafo anterior se convierten en una de las razones para realizar esta investigación, al observar que las entidades sin ánimo de lucro representan un tema que está a la vanguardia de discusiones y teorías científicas. Otra de las razones importantes para la realización de este proyecto, radica en que incluir el concepto de filantropía en la creación de empresas, despierta los sentidos de los estudiantes para estar más atentos a las necesidades de la comunidad como principal y primera fuente de inspiración para generar ideas de negocio y después encontrar las estrategias de financiación adecuadas para su organización.

La Universidad, atenta a su llamado a formar en el emprendimiento, es la principal proveedora de conocimiento y recursos inspiradores para responder a los desafíos que presenta la vida en sociedad; las instituciones sin ánimo de lucro por su lado, están ávidas de profesionales creativos, dinámicos, capaces de liderar el cambio, competitivos, preparados para enfrentar grandes retos como los que éstas atraviesan para hacerse sostenibles y a su vez ofrecen atractivos escenarios de éxito profesional.

En la Universidad Industrial de Santander, actualmente, la asignatura creación de empresas, orienta a los estudiantes al desarrollo de habilidades y conocimientos requeridos para emprender ideas de negocio. Este proyecto sugiere que el emprendimiento en el sector no lucrativo, adicional a dichas habilidades y conocimientos, requiere la enseñanza de competencias diferentes en todos los campos de acción. Una concepción más amplia del emprendimiento social lleva a los estudiantes a contemplar diversas opciones para crear empresa y el deseo de emprender acciones que sin fines lucrativos podrían convertirse en aportes significativos para el bienestar colectivo.

Este proyecto está orientado a promover la enseñanza de empresas sin ánimo de lucro, desde la cátedra de creación de empresas, mediante la incorporación de casos de estudio del área metropolitana de Bucaramanga, fundamentados en la

²³ LINZ, J., & STEPAN, A. (1996). *Problems of Democratic Transition and Consolidation*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

²⁴ SIKKINK, K. & KECK, M. (1998). *Activists Beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics*. New York: Cornell University Press.

sostenibilidad financiera de las mismas. Estos casos locales, aumentan el interés por generar ideas sociales propias y desarrollan habilidades para encontrar alternativas de solución hacia la pregunta de cómo financiar una entidad sin ánimo de lucro. Según Díaz & Filomena²⁵, la adopción de casos de estudio para la cátedra de emprendimiento aporta ventajas como:

- Mayor dinamismo en las clases, participación y expresión de opiniones por parte de los estudiantes.
- Incentivo para la identificación de nuevas oportunidades de negocio.
- Contribuyen a la comprensión por parte de los estudiantes de los temas tratados.
- Facilitan la labor docente en el desarrollo de la cátedra.

Además, la identificación de buenas prácticas de financiamiento, uno de los objetivos de la investigación, permite a los emprendedores visualizar las estrategias apropiadas de recaudación de fondos, así como el manejo de relaciones con partes interesadas, la gestión de gastos fijos y de reservas financieras, adquiriendo habilidades para el manejo financiero de una empresa social.

Finalmente, este proyecto enriquece y abre camino a futuros estudios del grupo de investigación *Finance & Management*, ya que el emprendimiento es una de sus líneas de investigación.

²⁵ DÍAZ, J. & FILOMENA, G. (2011). *Estudio de casos como herramienta pedagógica en la asignatura creación de empresas de la escuela de estudios industriales y empresariales*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar las tendencias y estrategias de sostenibilidad financiera de empresas sin ánimo de lucro particularizando en tres casos de estudio del área metropolitana de Bucaramanga.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar una revisión de la literatura científica relacionada con la sostenibilidad financiera de las empresas sin ánimo de lucro para identificar buenas prácticas.
- Elaborar una investigación exploratoria de contenidos web para identificar la sostenibilidad financiera de empresas exitosas sin ánimo de lucro en el mundo.
- Documentar tres casos de estudio de la sostenibilidad financiera de empresas sin ánimo de lucro del área metropolitana de Bucaramanga.
- Analizar si los casos estudiados siguen las buenas prácticas identificadas en la literatura y en los ejemplos de talla mundial.
- Validar los casos de estudio en la asignatura creación de empresas.
- Utilizar la plataforma Moodle, definida por la facultad de Ingenierías Físico mecánicas como herramienta TIC para facilitar el entendimiento y análisis de los casos por parte de los estudiantes.

4. REVISIÓN DE LA LITERATURA CIENTÍFICA DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO

4.1 METODOLOGÍA

La investigación sobre las organizaciones sin ánimo de lucro emerge a partir de los años 80s cuando un grupo de científicos sociales investigan acerca del rol de las organizaciones comunitarias en el éxito o fracaso del proceso de planeación urbana²⁶ y desde entonces esta área del conocimiento adquiere una activa agenda académica, estimulando el debate sobre conceptos como economía social, emprendimiento social y emprendimiento sin ánimo de lucro.

Una vez identificado el modelo de medición de la sostenibilidad financiera para las Organizaciones sin ánimo de lucro de Tuckman & Chang²⁷ y Keating, Fischer, Gordon, & Greenlee²⁸, se realiza una búsqueda en la base de datos *WEB OF KNOWLEDGE* de los artículos correspondientes a los criterios del modelo con las palabras “*nonprofit*” AND “*accountability*”, “*nonprofit*” AND “*Revenue concentration*”, “*nonprofit*” AND “*Operating Margins*”, “*nonprofit*” AND “*commercial income*” y “*nonprofit*” AND “*endowment*”, entre los años 2010 y 2014. Se debe notar que la literatura científica sobre organizaciones sin ánimo de lucro ha sido escrita en los últimos años según los registros de la ISI *WEB OF KNOWLEDGE*. En la **tabla 1** se pueden ver los registros de todos los artículos que contienen la palabra *nonprofit* en la colección principal de la base de datos.

²⁶ GRAS. Op. cit., p. 395

²⁷ TUCKMAN, H., & CHANG, C. A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations. En: *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 1991. p. 445-460.

²⁸ KEATING, E, et al. Assessing Financial Vulnerability in the nonprofit sector. En: John F. Kennedy School of government, Harvard University, 2006. p. 224-265.

TABLA 1. Publicaciones “*nonprofit*” en la web of knowledge

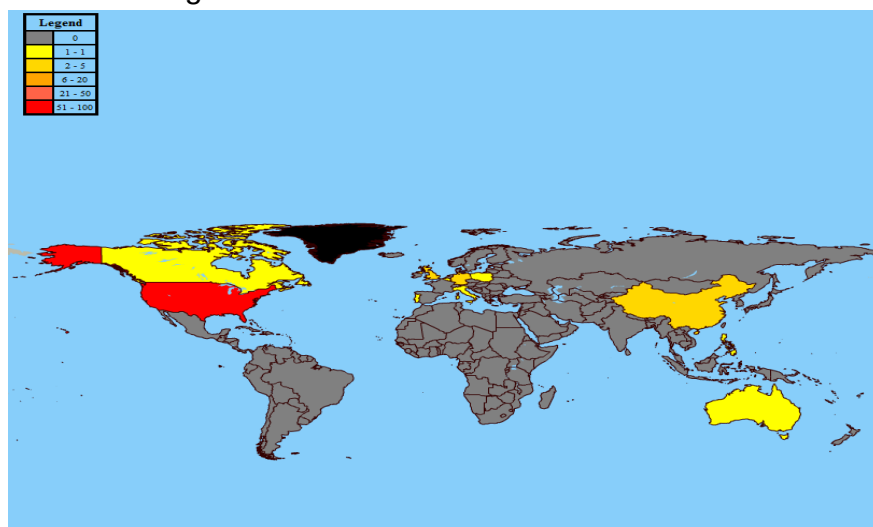
Publication Years	Record Count	% of 3873
2012	433	11.18%
2013	412	10.64%
2010	363	9.37%
2011	358	9.24%
2009	345	8.91%
2014	292	7.54%
2007	257	6.64%
2006	247	6.38%
2008	244	6.30%
2003	200	5.16%
2005	196	5.06%
2004	189	4.88%
2002	180	4.65%
2001	157	4.05%

Fuente: Web of knowledge

Con la ayuda del software *Vantagepoint* para evitar repetición de registros y clasificar los artículos de acuerdo a las palabras clave, se revisan 84 artículos que se documentan de acuerdo a la relación criterio - buena práctica de sostenibilidad financiera.

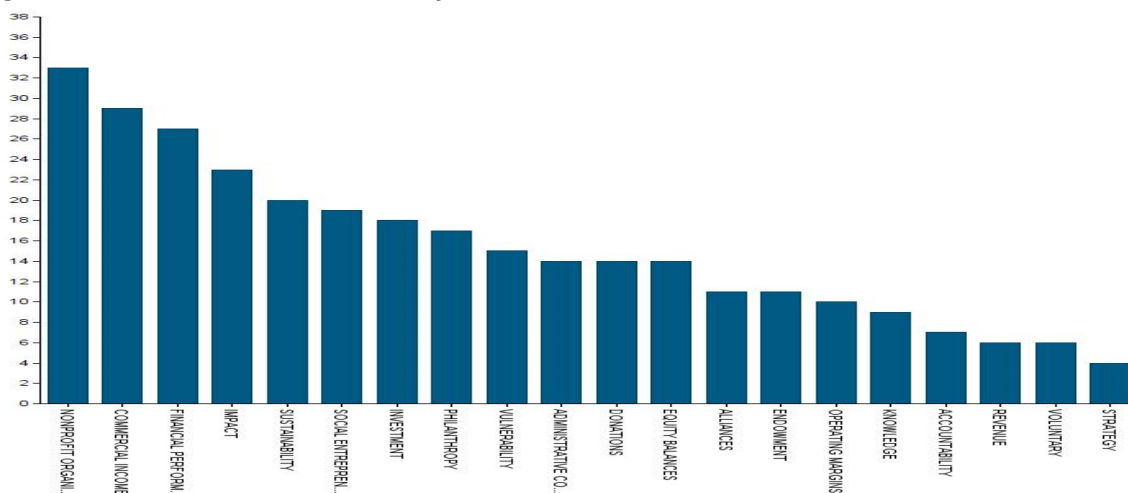
Los países que presentan producción de artículos para esta selección son: Estados Unidos 71 artículos, China 2 artículos, Alemania 2 artículos, Reino Unido 2 artículos, Australia, Belgica, Canadá, Italia, Philipinas, Polonia y Portugal con 1 artículo cada uno. Dentro del listado de países que escriben sobre el tema Organizaciones sin ánimo de lucro en general, Colombia ocupa el puesto 43 con 5 registros en la base de datos ISI *WEB OF KNOWLEDGE*. La figura 1 muestra los países que registran artículos para la selección revisada en esta investigación.

Figura 1. Países de origen artículos revisados



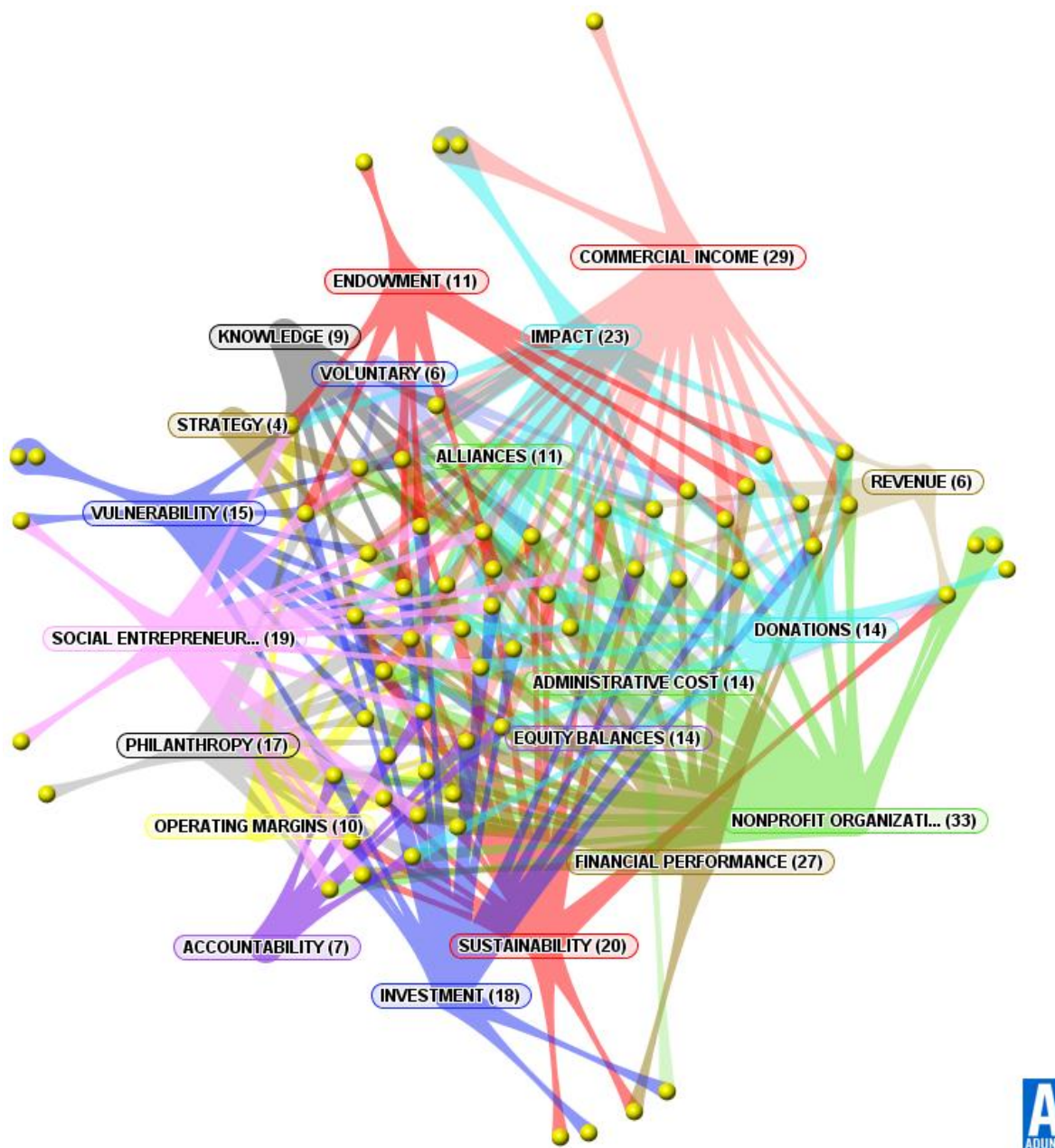
La figura 2 muestra las palabras clave con mayor co-ocurrencia y el número de registros por grupo de palabras de los artículos seleccionados para esta revisión. Además de las seleccionadas como criterios de búsqueda se encontró que las palabras impacto, sostenibilidad, emprendimiento social, inversión, filantropía, donantes, alianzas, conocimiento, costo de administración, voluntariado y estrategia son temas de relevancia en esta área de investigación.

Figura 2. Palabras clave con mayor co-ocurrencia



Teniendo en cuenta la interrelación entre los temas y palabras clave encontradas, la figura 3 muestra una aduna graficada con la ayuda del software vantagepoint. Esta figura demuestra mediante una forma de explorar los datos y visualizar cómo interactúan entre ellos que la sostenibilidad y el desempeño financiero están fuertemente ligados a los criterios seleccionados en el modelo de salud financiera para empresas sin ánimo de lucro.

Figura 3. Aduna interrelación entre palabras clave



4.2 REVISIÓN DE LA LITERATURA

El sector no lucrativo se ha convertido en una fuerza económica y social a nivel local, nacional e internacional. En el espectro político, analistas concluyen que las Entidades sin ánimo de lucro ESALES, son componentes estratégicos que representan un punto intermedio entre el gobierno y el mercado²⁹. Algunos gobiernos han visto en estas organizaciones una alternativa para proveer servicios de bienestar a las comunidades y en el ámbito internacional instituciones como el Banco Mundial y la Organización de las Naciones Unidas buscan un balance entre las organizaciones lideradas por el estado y las lideradas por el mercado, para aproximarse al desarrollo comunitario, asignando más responsabilidad a las entidades no gubernamentales³⁰.

Son numerosos los ejemplos alrededor del mundo que muestran cómo las ESALES son fascinantes y a la vez complejos instrumentos de desarrollo local con diversas formas organizacionales que involucran varias disciplinas de las ciencias sociales.

Estas empresas desempeñan un papel fundamental en la prestación de una voz a los menos favorecidos, la movilización de un movimiento de cambio y la creación de una plataforma para las relaciones, la credibilidad y la confianza. Ofrecen un refugio seguro en tiempos de incertidumbre, tratando de hacer frente a las emergencias en el país, tales como, el desempleo, la pobreza, la violencia, la ayuda de emergencia, el VIH / SIDA, servicios a la familia, el abuso infantil y la protección de los niños. Las ESALES se centran en posicionarse como organizaciones que a través de la incorporación de sus valores, hacen frente a los problemas sociales independientemente de la religión, la etnia, el género y la cultura de las personas. La sostenibilidad de las actividades constituye una parte importante de la atención de la junta directiva y la alta dirección de dichas organizaciones. Debido a la asistencia social y la naturaleza caritativa de sus operaciones, dependen en gran medida de las donaciones, la iglesia y el apoyo del gobierno, y no hay ninguna garantía de un apoyo continuo, así que requieren fuertes relaciones con sus grupos de interés como dice Holtzhausen³¹.

²⁹ GIDDENS, A. *The third way and its critics*. Cambridge: Cambridge Polity Press 2000.

³⁰ ANHEIER, H. *Nonprofit Organizations. Theory, management, policy*. London and New York: Routledge Taylor and Francis Group 2005

³¹ HOLTZHAUSEN, L. Non-profit organizations bridging the communication divide in a complex South Africa. *En: Public Relations Review*, 2013. p. 2-8.

Las ESALES se han apoyado en leyes para facilitar su establecimiento y operación³²; gracias a esto se observa el crecimiento de organizaciones no gubernamentales a nivel internacional y emergen organizaciones transformacionales e innovadoras³³ de talla significativa con estructuras organizacionales complejas que se expanden de forma exponencial en muchos países y continentes³⁴. Ahora son vistas como parte de la sociedad civil en su sentido más amplio y de sistemas de bienestar de las sociedades modernas.

A pesar de que la agenda de investigación se ha ampliado considerablemente en la última década, la comprensión del papel de estas instituciones es aún limitada y la cobertura de los datos con frecuencia sigue siendo irregular; de acuerdo con la *Web of Knowledge* 48% de la literatura ha sido escrita en los últimos 4 años. Mientras que la teoría de las instituciones sin fines de lucro se desarrolla principalmente en el campo de la economía y la organización, el enfoque de capital social y de sociedad civil han ampliado las líneas de investigación en las organizaciones no lucrativas, invitando aportes de la sociología, las finanzas y la ciencia política.

En el pasado, el sector sin fines de lucro constituía algo cercano a *terra incógnita* en la formulación de políticas, ahora se ha convertido en el foco de las principales iniciativas políticas³⁵. Estos debates, sin duda, tendrán importantes implicaciones para el futuro de entidades no lucrativas de todo el mundo que podrían empujarlas hacia diferentes direcciones.

Antes la gestión de las organizaciones sin fines de lucro era vista como algo esotérico e irrelevante y sus estructuras organizativas como algo trivial; ahora existe un mayor interés en la comprensión de cómo las instituciones privadas que operan en el interés público, deben ser gestionadas y organizadas en aspectos de modelos de gestión y estilos apropiados de las organizaciones no lucrativas y en cuestiones de gobernanza, rendición de cuentas e impacto³⁶.

³² YAMAUCHI, T. *Japan Global Civil Society Dimensions of the Nonprofit Sector*. Baltimore, MD: Manchester University Press. 1999.

³³ KUTI, E. *The Nonprofit Sector in Hungary*. Manchester: Manchester University Press. 1996.

³⁴ ANHEIER, H. The Third Sector in Europe: Five Theses. En: *Centre for Civil Society*, 2002. p. 1-13.

³⁵ MINISTERIO DE EDUCACION. *Ministerio de educacion, madrid*. [cited] 03/05/2014, de [Available from internet] www.revistaeducacion.educacion.es

³⁶ ANHEIER. Op. Cit. *Nonprofit Organizations. Theory, management, policy*, p. 125

La composición de los ingresos de las organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro es fundamentalmente diferente³⁷; sin embargo, las ESALES no han sido percibidas como empresas que requieren una metodología financiera específica. Estas entidades tienen un portafolio de ingresos variado del que dependen para asegurar su sostenibilidad y acometer eficientemente su misión social. Hoy, las ESALES atraviesan tiempos difíciles, necesitan renovarse y casi reinventarse a sí mismas, para ser capaces de dar cobertura a tantos problemas sociales y demostrar que son dignas de confianza, que están comprometidas en hacer una diferencia y que pueden abrir canales de comunicación para reportar sus resultados³⁸.

Mientras el concepto de emprendimiento tiene una larga historia en el sector comercial, el emprendimiento social es un tópico candente en muchas partes del mundo y representa la evolución del sector no lucrativo. Dees & Anderson³⁹, argumentan que el concepto de emprendimiento social representa la confluencia de dos escuelas del pensamiento: la idea de generar ganancias en apoyo a propósitos sociales y el emprendimiento innovador para el cambio social. Dennis Young⁴⁰ adapta estas nociones de emprendimiento específico a empresas sin ánimo de lucro y emprendimiento social respectivamente. Young describe a los emprendedores sin ánimo de lucro como innovadores, que desarrollan e implementan programas y métodos, re-direccionan actividades, organizando y expandiendo nuevos servicios.

En la búsqueda e identificación de ideas de negocio, un emprendedor crea necesidades en un mercado saturado o responde a necesidades reales para conseguir remuneración económica. Schumpeter⁴¹ explica que la principal motivación de los emprendedores de ESALES es más el placer de crear y la posibilidad de contribuir al desarrollo social que el lucro, ellos ganan utilidad, no solo por suministrar bienes o servicios, sino en el acto de dar. El deseo de prestigio,

³⁷ WICKER, P., BREUER, C. & HENNIGS, B. Understanding the interactions among revenue categories using elasticity measures—Evidence from a longitudinal sample of non-profit sport clubs in Germany. En: Sport Management Review, 2012. p. 318-329

³⁸ HOLTZHAUSEN. Op. Cit. P. 3

³⁹ DEES, J., & ANDERSON, B. Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. En: Association for research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action Occasional Paper series, 2006. p. 39-66.

⁴⁰ YOUNG, D. Social Entrepreneurship and the Financing of Third Sector Organizations. En: Journal of Public Affairs Education, 2008. p. 547-567.

⁴¹ SCHUMPETER, J. The theory of economic development. En: Harvard economics studies. Cambridge: Harvard University Press. vol. 46. 1934.

respeto, amistad, deseabilidad social, avance en sus carreras, expectativas y reconocimiento, identifican a estos grupos con actitudes positivas hacia el altruismo.

Un primer paso para obtener una definición acertada del sector sin ánimo de lucro, es evaluar los tipos de definiciones existentes. Afortunadamente, en la literatura se han desarrollado un buen número de conceptos utilizando distintos criterios para diferenciar el sector terciario de los otros, que son expuestos por Salamon & Anheier⁴² y se describen a continuación.

4.2.1 Definición legal. Existen personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de otras personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de los asociados o de terceras personas o de la comunidad en general y no persiguen el reparto de utilidades entre sus miembros. En el ordenamiento jurídico colombiano se conoce a estas organizaciones con el nombre de Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESALES) y contempla que dentro de sus obligaciones está el registro de su creación ante las cámaras de comercio, las cuales tienen la administración de su registro. Dicha administración incluye ESALES que se rigen por dos tipos de regímenes jurídicos: las de régimen común, es decir aquéllas reguladas por el Código Civil (artículos 633 y siguientes), y que en general se denominan Asociaciones, Corporaciones y Fundaciones y las de régimen especial, estas son las entidades del sector solidario (E.S.S.), definidas en el parágrafo segundo del artículo 6 de la Ley 454 de 1998⁴³.

El registro de las ESALES es de vital importancia, puesto que las mismas sólo forman una persona distinta de sus miembros o fundadores individualmente considerados; a partir de su registro ante la cámara de comercio competente, así se convierten en personas jurídicas, capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones legales, que nacen por voluntad de los asociados en virtud del derecho constitucional de asociación o por la libertad de disposición de los bienes de los particulares para la realización de fines altruistas o de beneficio comunitario⁴⁴.

La mayoría de los países en el mundo tienen provisiones legales específicas para clasificar las organizaciones no lucrativas. En los Estados Unidos, por ejemplo, las *nonprofit organizations* (organizaciones sin ánimo de lucro) son definidas

⁴² SALAMON, L. M. & ANHEIER, H. K. Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis. Manchester University Press. 1997.

⁴³ GREIFF, E. A. El abc de las ESALES. . Santafé de Bogotá: Cámara de comercio de Bogotá, 2013. p. 1-28.

⁴⁴ Ibid., p. 24

legalmente como entidades exentas de impuestos federales bajo subsecciones específicas del código interno de impuestos. Organizaciones como las de caridad, educación, religión o ciencia pueden calificar como parte del sector sin ánimo de lucro bajo esta definición.

4.2.2 Definición económica y financiera. Un segundo tipo de definición del sector sin ánimo de lucro enfatiza no en la forma legal de la organización sino en la fuente de sus ingresos; esta es la aproximación tomada por el sistema de contabilidad de la Organización de las Naciones Unidas cuyas convenciones han sido adoptadas por gobiernos alrededor del mundo para realizar el reporte de ingresos. La característica principal de acuerdo a esta definición está en que las instituciones no lucrativas reciben la mayor parte de sus ingresos no de la venta de bienes y servicios en el mercado sino de los deberes y contribuciones de sus miembros y simpatizantes.

4.2.3 Definición funcional. Una tercera definición hace énfasis en la función o propósito que la organización lleva a cabo. La función más común atribuida al sector es la promoción de lo que varios han llamado el “interés público”. En 1989 O’Neil⁴⁵ las define como “organizaciones privadas que sirven un propósito público”, cuya causa es relacionada con el bien de la sociedad. También se podría definir como las organizaciones designadas a servir las poblaciones no servidas y descuidadas, para expandir la libertad o empoderar a la gente y comprometer en la defensa del cambio social⁴⁶.

A nivel local, las entidades sin ánimo de lucro, ESALES, hacen parte de las estrategias de empoderamiento y construcción de la comunidad⁴⁷; de acuerdo a la clasificación de la ONU las ESALES se pueden agrupar por temas de: cultura y recreación, salud, servicios sociales, medio ambiente, desarrollo y vivienda, derecho, defensa y política, intermediarios filantrópicos y promoción del voluntarismo, religión, asociaciones empresariales y profesionales, sindicatos y otras.

⁴⁵ O’NEIL, R. SAUBERT, R. & WAYNE, L., “*The New Taxpayer Bill of Rights*”. Texas, 211: Wyne. 1989.

⁴⁶ MCCARTHY, K. D., & HODGKINSON, V. (1992). En: *The nonprofit sector in the global community: Voices from many nations*. New Jersey: Jossey-Bass Inc Pub. 2011.

⁴⁷ SIRIANNI, C. & FRIEDLAND, L. *Civic Innovation in America: Community Empowerment, Public Policy and the Movement for Civic Renewal*. Berkeley, CA: University of California Press. 2001.

Un segundo tipo de definición funcional se enfoca no en la lista de propósitos públicos sino en grupos más selectos de intereses y preocupaciones que abarcan los temas citados. Esta definición enfatiza en tres figuras jurídicas, Corporaciones, Asociaciones y Fundaciones, mencionadas anteriormente desde un criterio legal.

4.2.3.1 Asociaciones y corporaciones. Las palabras asociación y corporación tienen el mismo significado funcional. “Las asociaciones o corporaciones están formadas por una reunión de individuos que tienen por objeto el bienestar físico, intelectual y/o moral de los asociados o corporados, sin perseguir fines de lucro”⁴⁸. Son personas jurídicas cuya base fundamental es el elemento personal. Sobre esta categoría de persona jurídica, la existencia de una asociación o corporación depende de la voluntad de los miembros que la integran, son ellos los que establecen las condiciones de su funcionamiento, las cláusulas de su extinción, ellos, en algunos casos, pueden proceder con su liquidación y en general la extinción de varios de estos miembros puede acarrear la disolución de la corporación. Se conforma para un periodo de tiempo determinado⁴⁹.

La asociación o corporación se disuelve en los siguientes casos⁵⁰:

- Cuando transcurridos dos años a partir de la fecha de reconocimiento de la personería jurídica no hubieren iniciado sus actividades
- En los casos previstos en los estatutos
- Por la imposibilidad de cumplir el objeto para el cual fue creada
- Cuando se cancele la personería jurídica

4.2.3.2 Fundaciones. Las fundaciones surgen de la destinación de un patrimonio al cumplimiento de un fin determinado como el bienestar común, interés social, o utilidad común; “son un establecimiento que persigue un fin especial de beneficencia o de educación pública, para lo cual se destinan bienes determinados y no hay personas asociadas sino un conjunto de bienes dotados de personería jurídica”⁵¹.

La fundación no está conformada por un grupo de personas, sino por un conjunto de bienes aportados por empresas o personas, cuyo objetivo es propender el

⁴⁸ CÁMARA DE COMERCIO, Sistema de Información de Personas Jurídicas. [cited 09/07/2014], [Available from internet] <http://www.alcaldiabogota.gov.co/SPJ/home/servicios.htm>

⁴⁹ TORRENTE BAYONA, C. & BUSTAMANTE, L. E. Las entidades sin ánimo de lucro. Bogotá: Tercera Edición, Camara de comercio Bogotá. 2000.

⁵⁰ CÁMARA DE COMERCIO. Op. Cit.

⁵¹ CÁMARA DE COMERCIO. Op. Cit.

bienestar o beneficio de personas diferentes a las pertenecientes a la fundación, es decir, su objetivo es beneficiar a terceras personas. La fundación se constituye a término indefinido⁵². La Fundación solo se disuelve:

- Cuando transcurridos dos (2) años desde el reconocimiento de la personería jurídica, no hubieren iniciado sus actividades
- Cuando se cancele la personería jurídica
- Por extinción de su patrimonio o destrucción de los bienes destinados a su manutención.

En suma, en la asociación o corporación hay asociación de personas, en la fundación destinación de bienes a fines sociales. Mientras la corporación propende por el beneficio propio de sus miembros, la fundación propende por el beneficio de terceros.

Una corporación podría ser por ejemplo, un club de amas de casa de un barrio que tiene como objetivo conseguir recursos educativos, o de otra índole para ellas o para su familia. Una fundación, puede ser un conjunto de bienes y recursos aportados por los comerciantes del mismo barrio, cuyo objetivo no es beneficiar a los comerciantes, sino a las personas de la tercera edad⁵³.

En la legislación Colombiana las entidades sin ánimo de lucro corporaciones, asociaciones y fundaciones, tienen plena capacidad para realizar todo tipo de actividades, incluso mercantiles con el fin de incrementar su patrimonio y propender su sostenibilidad⁵⁴.

4.3 DEFINICIÓN DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA PARA ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

La sostenibilidad de una actividad se define en términos de disponibilidad de recursos, duración, costo de ejecución y posibilidad de sustitución⁵⁵, a su vez una actividad es una acción o proceso que utiliza uno o más recursos para responder completa o parcialmente a una demanda. Una definición ampliamente aceptada tiene su origen en la declaración de la comisión de Brundtland 1987 “El desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente

⁵²TORRENTE. Op. Cit.

⁵³ GERENCIE.COM. Gerencie.com. [cited 09/07/2014] [Available from internet]
<http://www.gerencie.com/diferencias-entre-corporaciones-y-fundaciones.html>

⁵⁴ TORRENTE. Op. Cit.

⁵⁵ ZACHARY, D. On the sustainability of an activity. En: Scientific reports, 2014. p. 1-8.

sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”, incluyendo la noción de ser global o inclusivo y promover la equidad y la justicia intra e inter-generacional⁵⁶.

En términos generales la sostenibilidad global de una empresa no lucrativa, debe entenderse como un desafío continuo para lograr la misión social eficiente y eficazmente, teniendo en cuenta el impacto social y ambiental de las actividades y cumpliendo requisitos continuamente en todos los aspectos que son críticos a su supervivencia. La sostenibilidad es determinada por factores numerosos dentro y fuera de la organización, como la viabilidad financiera que depende de la capacidad de obtener los fondos necesarios y utilizar los recursos financieros acertadamente⁵⁷.

La sostenibilidad financiera es un componente clave de la sostenibilidad organizativa. Una organización es financieramente sostenible, cuando a corto, mediano y largo plazo puede mantener equilibrio en el balance haciendo rendición de cuentas, diversificar y distribuir las fuentes de ingresos, mantener gastos de administración, obtener márgenes de operación altos, generar ingresos comerciales y mantener una base de capital suficiente⁵⁸.

La contribución de la sostenibilidad financiera a la sostenibilidad global de una empresa, se sustenta en factores como la reducción del riesgo de suministros retrasados, reducción del riesgo de no poder realizar pagos eventualmente, mayor probabilidad de recibir financiación, mejores oportunidades de retener personal clave; estos son factores esenciales para preparar planes a largo plazo y tener autonomía para decidir cómo gastar los fondos.

Los retos de establecer la capacidad financiera y la sostenibilidad financiera son fundamentales para el funcionamiento organizacional⁵⁹. Existe una tensión entre la capacidad de mantener la viabilidad financiera en el largo plazo y la persecución de

⁵⁶ WCED. Our common future. World commission on Environment and development: Oxford University Press. 1987.

⁵⁷ BOWMAN, W. Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits. En: Nonprofit management and leadership, 2011. p. 37-51.

⁵⁸ ABRAHAM, A. Financial sustainability and accountability: a model for nonprofit organizations. AFAANZ Conference proceedings, 2003. p. 26-46.

⁵⁹ BOWMAN. Op. Cit., p. 39

la misión^{60 61 62}. Esta preocupación ejerce presión sobre las operaciones del día a día y en la toma de decisiones y muy a menudo parece que se debe elegir a favor de una u otra; la salud de la organización depende del balance entre la misión y la estructura de capital⁶³.

Según Bowman⁶⁴, una organización sostenible en el largo plazo, pero insostenible en el corto plazo, presentará escasez crónica de dinero en efectivo. Por el contrario, una organización sostenible en el corto plazo pero no en el largo plazo puede tener suficiente dinero en efectivo, pero la inflación causa que el valor de sus activos se erosione con el tiempo. Esto, a su vez, hará que la cantidad y calidad de los servicios disminuya a menos que se hagan campañas para atraer capital e infusiones de nuevos activos.

Para las organizaciones lucrativas y no lucrativas la sostenibilidad financiera consiste en recursos que dan la habilidad de aprovechar las oportunidades y reaccionar a las amenazas inesperadas, manteniendo las operaciones generales⁶⁵ y un buen patrón de rendimiento y viabilidad. Sin embargo, la definición de sostenibilidad financiera puede variar ampliamente entre organizaciones lucrativas y no lucrativas, dependiendo de la estructura de negocio, estructura de ingresos, y el objetivo general de la organización⁶⁶.

Para entender las diferencias en los factores relacionados con la sostenibilidad financiera entre organizaciones lucrativas y no lucrativas, es importante identificar y entender los objetivos a largo plazo de la organización. Por ejemplo, el objetivo estratégico final de las organizaciones con fines de lucro es la adquisición de

⁶⁰ SALAMON, L. M. The resilient sector: The state of nonprofit America. Washington: Brookings Institution Press. 2002.

⁶¹ ANHEIER, H. K., & SEIBEL, W. The nonprofit sector in Germany. Between state, economy and society. Manchester: Manchester University Press. 2001.

⁶² ALEXANDER, J., NANK, R., & STIVERS, C. Implications of welfare reform: Do nonprofit survival strategies threaten civil society. *En: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1999. p. 452–475.

⁶³ MILLER, C. Linking mission and money: An introduction to nonprofit capitalization. 2001.

⁶⁴ BOWMAN. Op. Cit., p. 43

⁶⁵ BOWMAN. Op. Cit., p. 42

⁶⁶ SONTAG, L. M., STAPLEFOOTE, L. & GONZALEZ, K. (2012). Financial Sustainability for Nonprofit Organizations. RAND HEALTH and RAND EDUCATION, 1-32.

beneficios y cuota de mercado, mientras que los resultados financieros de las organizaciones no lucrativas son un medio para el cumplimiento de la misión social⁶⁷.

Las empresas no lucrativas obtienen la mayoría de sus ingresos de contribuciones de caridad o créditos fiscales y miden la eficiencia y la efectividad de sus operaciones en el alcance de su misión social, que es su objetivo estratégico. Se enfrentan al desafío de equilibrar la necesidad de rentabilidad en el largo plazo, como un medio para apoyar sus programas y servicios, dando prioridad a su misión social y a los planes organizacionales que identifican oportunidades para gestionar el flujo financiero a corto plazo, mientras se avanza hacia el cumplimiento a largo plazo de los objetivos sociales y financieros^{68 69 70}. León, concluye que la sostenibilidad financiera de una empresa sin ánimo de lucro es considerada como su capacidad de obtener ingresos en respuesta a una demanda y sostener sus procesos productivos a un ritmo constante obteniendo resultados y superávit.

La metodología para medir la sostenibilidad financiera de las empresas sin ánimo de lucro diseñada por Tuckman & Chang⁷¹ y más adelante complementada con dos criterios por Keating, Fischer, Gordon, & Greenlee⁷², producto de una revisión de literatura de las teorías de Altman⁷³ y Ohlson⁷⁴, es denominada “modelo de medición de la sostenibilidad financiera de las empresas sin ánimo de lucro” y explica que un adecuado sistema de contabilidad financiera permite a los líderes decidir y planear

⁶⁷ HACKLER, D. & SAXTON, G. D. The strategic use of information technology by nonprofit organizations: Increasing capacity and untapped potential. En: Public administration review, 2007. p. 474-487.

⁶⁸ SONTAG. Op. Cit., p.12

⁶⁹ ABRAHAM. Op. Cit., p. 28

⁷⁰ LEON, P. Four Pillars of Financial Sustainability. En: A Manual for Conservation Organizations in Latin, 2001. p. 1-29.

⁷¹ TUCKMAN, H. & CHANG, C. A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations. En: Nonprofit and voluntary sector quarterly, 1991. p. 445-460.

⁷² KEATING. E, et al. Assessing Financial Vulnerability in the nonprofit sector. En: John F. Kennedy School of government, Harvard University, 2006. p. 224-265.

⁷³ ALTMAN, E. Ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. En: Journal of Finance, 1968. p. 589-609.

⁷⁴ OHLSON, J. Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. En: Journal of Accounting research, 1980. p. 109-131.

con tiempo las acciones y predecir hasta qué punto una organización puede ser financieramente sostenible.

Cuatro de los seis criterios que forman la base del modelo de medición de la sostenibilidad financiera, definidos por Tuckman & Chang⁷⁵, son: el equilibrio en el balance y rendición de cuentas⁷⁶, la diversificación de ingresos no comerciales⁷⁷, los gastos de administración y los márgenes de operación. Los otros dos criterios, definidos por Keating, Fischer, Gordon, & Greenlee⁷⁸ son los ingresos comerciales y la suficiencia de capital. Cada criterio corresponde al movimiento entre la sostenibilidad financiera y la vulnerabilidad financiera (ver figura 4), y permite medir el estado actual de la salud financiera considerando la posición en relación con el presente y el futuro de la organización.

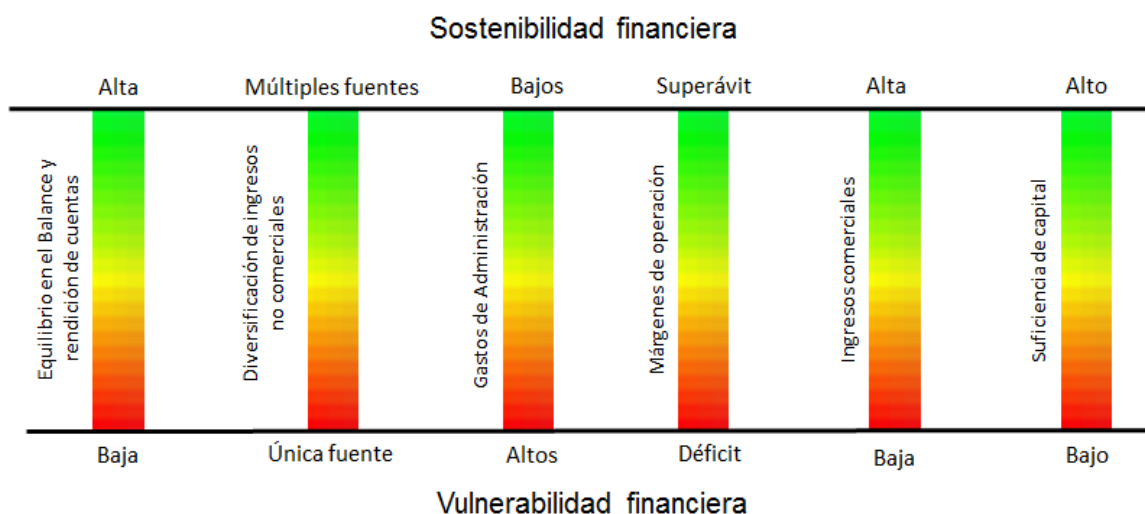
⁷⁵ TUCKMAN. & CHANG. Op. Cit., p. 448

⁷⁶ Criterio adaptado por los autores del proyecto en base al criterio original “equilibrio en el balance” definido por Tuckman & Chang, 1991.

⁷⁷ Nombre adaptado por los autores del proyecto por motivos de especificidad del criterio. El término original definido por Tuckman & Chang, es “Concentración de ingresos”

⁷⁸ KEATING. Op. Cit., 229

Figura 4. Modelo de medición de la sostenibilidad financiera de las empresas sin ánimo de lucro



Fuente: Elaboración Propia⁷⁹

A continuación se explican cada uno de los criterios, con sus respectivas prácticas, identificadas en la literatura, para conseguir la sostenibilidad financiera de una organización sin ánimo de lucro.

4.4 BUENAS PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Para que una organización no lucrativa sea sostenible en el tiempo, debe llevar a cabo ciertas prácticas financieras (contenidas en los criterios expuestos a continuación) que garanticen que su operación sea viable en términos económicos y organizativos, prácticas que ayudan a que la organización sea menos vulnerable a cambios externos y que pueda alcanzar un mayor impacto.

4.4.1 Criterio 1: Equilibrio en el balance y rendición de cuentas. El equilibrio de una organización es equivalente a su patrimonio neto, o la cantidad residual después que pasivos se restan de sus activos. Dado que el equilibrio de funcionamiento de una organización sin ánimo de lucro se deriva únicamente de sus ingresos de operación, su capital es igual a sus resultados operativos netos totales (el saldo de superávit y déficit) desde su fundación; sin embargo, este patrimonio puede mantenerse como efectivo, o activos no líquidos como la propiedad. Si una organización sin ánimo de lucro recibe una contribución prevista para fines de

⁷⁹ La gráfica fue propuesta por ABRAHAM, a partir del modelo de Tuckman & Chang y adaptada con los dos criterios propuestos por Keating, Fischer, Gordon, & Greenlee, por los autores de este proyecto.

capital, esto sería una fuente de capital social en lugar de capital de operación, siendo el capital social un fondo restringido y el capital operativo un fondo no restringido⁸⁰.

Cansados de recibir informes con datos a menudo cuestionables, inversionistas y donantes desean obtener acceso a información actualizada acerca de las operaciones y las finanzas de las organizaciones sin ánimo de lucro⁸¹. La rendición de cuentas es tanto una obligación legal como ética de las organizaciones que utilizan recursos recibidos para continuar su misión caritativa⁸².

La rendición de cuentas abarca un informe completo de actividades, así como la justificación de la forma en que los recursos son administrados Gordon et al.,⁸³ y Zimmerman & Stevens⁸⁴ establecen una clara conexión entre la misión de la organización y sus estrategias y proponen un programa para medir el desempeño mediante un sistema de trazabilidad de la información acerca de las operaciones y la comunican usando un informe simple y preciso que mejora la habilidad para determinar la rentabilidad, evaluar los resultados y el impacto de los programas y servicios y para racionalizar los esfuerzos presupuestarios⁸⁵.

En la última década, los donantes han comenzado a exigir más detallada la documentación de los resultados de las entidades en busca de su apoyo⁸⁶. La construcción de la capacidad de seguimiento de las operaciones y la comunicación directa a financiadores es imprescindible, si las organizaciones sin fines de lucro esperan establecer un apoyo financiero. Sin embargo, la rendición de cuentas constituye un esfuerzo muy grande para algunas organizaciones no lucrativas, que necesitan la financiación, pero carecen de tiempo y personal para desarrollar y

⁸⁰ ABRAHAM. Op. Cit., p. 29

⁸¹ BRAY, I. Effective fundraising for nonprofits: Real-world strategies that work. Berkley, California: 3rd ed. 2010.

⁸² GORDON, T., et al. Five dimensions of effectiveness for nonprofit annual reports. En: Nonprofit management and leadership, 2010. p. 209-228.

⁸³ Ibid., p. 213

⁸⁴ ZIMMERMAN, J. & STEVENS, B. W. The use of performance measurement in South Carolina Nonprofits. En: Nonprofit management and leadership, 2006. p. 315-327.

⁸⁵ BRAY. Op. Cit.

⁸⁶ ZIMMERMAN. Op. Cit., p. 322

mantener programas de medición de resultados integrales⁸⁷. A continuación, se destacan las prácticas de rendición de cuentas de alto impacto, que hablan claramente del desarrollo organizacional y los programas de mejora estratégica para que las organizaciones no lucrativas centren los esfuerzos en demostrar valor y equilibrar el balance.

4.4.1.1 Mantener una contabilidad confiable. Una organización sin ánimo de lucro debe mostrar su contabilidad y evaluación de desempeño para recibir fondos; como resultado se ha hecho gran énfasis en demostrar efectividad y eficiencia en el registro de cuentas^{88 89}. Si una organización tiene un buen sistema de contabilidad financiera, su capacidad para enfrentar choques financieros será fácilmente previsible y medible. Desde una perspectiva interna, los sistemas de rendición de cuentas se pueden vincular a sistemas apropiados de control interno de los asuntos financieros, garantizando la provisión de información contable fiable, necesaria para una gestión financiera responsable⁹⁰. Existe un acuerdo general en que los requisitos para un buen control de la gestión interna incluye personal competente, asignación de responsabilidades, división del trabajo, separación entre la contabilidad y el registro diario de gastos, registros y equipos adecuados, rotación de personal, auditoría interna y protección física de los activos^{91 92}.

Sin embargo, las expectativas de contabilidad se extienden a la gestión del control en áreas de planeación y presupuestación, la recaudación de fondos, la asignación de recursos, el mantenimiento de registros, el seguimiento y evaluación, la presentación de informes y auditorías⁹³. Tales controles son esenciales para las

⁸⁷ ZIMMERMAN. Op. Cit., p. 322

⁸⁸ FRUMKIN, P. & ANDRE-CLARK, A. When missions, markets, and politics collide: Values and strategy in the nonprofit human services. En: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2000. p. 141-163.

⁸⁹ KELLOCK HAY, G., et al. Change, HRM and the voluntary sector. En: Employee Relations, Vol. 23, 2001. p. 240-255.

⁹⁰ SOPHER, M. J. "Setting Up a Control System." En: Nonprofit World Vol. 16. 1998, p. 45-47.

⁹¹ ANTHONY, Robert & YOUNG, David "Accounting and financial management." The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management. 1994, p. 403-443.

⁹² HERZLINGER & NITTERHOUSE, 1994 [citado en] CHIOU, Yi-shing. "Patterns for Cost of Capital in Nonprofit Organization." 2003.

⁹³ ELKIN, R. Paying the Piper and Calling the Tune: Accountability in the Human Service. En: Administration in Social Work, 1985. p. 13- 26.

empresas sin ánimo de lucro ya que "proporcionan datos actuales sobre dónde está la organización y datos de proyecciones de a dónde se desea llegar"⁹⁴.

4.4.1.2 Utilizar el programa de evaluación para demostrar valor. Bell, Masoka, & Zimmerman⁹⁵, proponen un marco para la evaluación de la sostenibilidad en las organizaciones no lucrativas usando una "línea de base dual" que determina la sostenibilidad sobre la base de la rentabilidad financiera y el impacto misional de los programas que ofrecen. La rentabilidad vista como los beneficios obtenidos con base a los costos directos del programa y un porcentaje de gastos administrativos, es más clara que el "cálculo" de los programas con mayor impacto misional. Una evaluación estructurada de los programas puede resultar difícil para muchas organizaciones que no disponen de la capacidad para realizarla.

En la mayoría de los casos, los programas ejecutados se alinean con la misión y con frecuencia, con las prioridades de los inversionistas y las agencias gubernamentales. Sin embargo, el mantenimiento de muchos programas o actividades que sólo se alinean un poco dan lugar a excesos financieros y carga organizacional que puede poner en peligro la sostenibilidad a largo plazo. A su vez, la cuestión de qué programas y servicios demuestran el mayor impacto es la clave en la evaluación de la sostenibilidad⁹⁶.

En un esfuerzo para eliminar parte de la subjetividad en la evaluación del impacto de los programas y servicios. Bell, Masoka, & Zimmerman⁹⁷ proponen siete factores para evaluar el impacto relativo que ha sido probado en las organizaciones no lucrativas: (1) la alineación con la misión central, (2) la excelencia en la ejecución, (3) escala o volumen, (4) profundidad, (5) llenar un vacío importante, (6) construcción de la comunidad, y (7) apalancamiento. Los autores recomiendan el uso de hasta cuatro de estos criterios para evaluar un programa ofrecido por la organización. Estos criterios son diseñados para hacer una "reflexión estructurada" y pueden hacerse como un ejercicio de grupo. También es una oportunidad de asignar pesos a los criterios seleccionados.

Una vez que la rentabilidad y el impacto de cada programa o servicio se ha calculado, se marca cada programa como un círculo en un mapa matriz, con el

⁹⁴ ABRAHAM. Op. Cit., p. 35

⁹⁵ BELL, J., MASOKA, J., & ZIMMERMAN, S. Nonprofit sustainability: making strategic decisions for financial viability. San Francisco. 2010.

⁹⁶ SONTAG. Op. Cit., p. 16

⁹⁷ BELL. Op. Cit.

impacto y la rentabilidad en los dos ejes; esto ayudará a visualizar el papel que cada uno de los programas juega en la "línea de base dual" y en la determinación de qué programas pueden obstaculizar la sostenibilidad en el largo plazo⁹⁸.

Antes de cerrar un programa o actividad, es importante que la dirección examine de cerca si los ingresos asignados cubren los gastos directos y, si lo hace, examinar el impacto del programa en los costos directos. Los programas que tienen alto impacto pero baja rentabilidad se han caracterizado como programas "alma de la organización"; para estos programas es imperativo controlar sus costos, reduciendo el número de servicios ofrecidos y estableciendo límites en el grado en que la organización puede subsidiar el programa⁹⁹. Un programa o servicio con bajo impacto misional pero de alta rentabilidad debe ser conservado y mantenido con la mirada puesta en aumentar su impacto; los recursos generados por estas actividades y servicios ayudan a subsidiar los programas y servicios con alto impacto misional y baja rentabilidad. Aquellos de alto impacto y alta rentabilidad son clave para el crecimiento de una organización¹⁰⁰. Bell, Masoka, & Zimmerman, advierten la tendencia a concentrar los esfuerzos en el fortalecimiento de los programas más débiles mientras se descuida programas de alto rendimiento. Invertir tiempo adicional, atención o dinero en programas que son rentables y demuestran alto impacto misional, permite a las organizaciones no lucrativas entender mejor las necesidades que las atañe.

La evaluación de programas es una herramienta que habla del avance en los objetivos clave. En la evaluación de resultados, el objetivo es a menudo determinar si un programa o servicio ha hecho una diferencia, o si se observan resultados vinculados a objetivos específicos del programa, con el objetivo a largo plazo de mejorar el programa, más que la simple medición de los resultados¹⁰¹

4.4.1.3 Utilizar los informes anuales para comunicar resultados. Los informes anuales son un dispositivo de comunicación importante a través del cual las

⁹⁸ BELL. Op. Cit.

⁹⁹ BELL. Op. Cit.

¹⁰⁰ SONTAG. Op. Cit., p. 20

¹⁰¹ BOZZO, S. L. Evaluation resources for nonprofit organizations: Usefulness and applicability. En: Nonprofit management and leadership, 2000. p. 463-472.

entidades sin fines de lucro pueden satisfacer su obligación de rendir cuentas a los donantes y el público en general¹⁰².

Estudios académicos sugieren que los donantes incrementan su intención de donación cuando la información contable es clara y visible^{103 104}. Sin embargo, la información de desempeño misional es a menudo la parte más interesante del reporte anual para el público en general y es muy relevante para cualquier decisión de apoyar una organización a través de donaciones o voluntariado. Gordon, Khumawala, Kraut, & Neely¹⁰⁵ describen cinco prácticas prometedoras para los informes anuales en el sector sin fines de lucro:

- **Integridad:** Incluir los estados financieros auditados en el informe anual.
- **Accesibilidad:** Hacer disponibles los informes anuales a los inversores y otras partes interesadas.
- **Transparencia en la información financiera:** Proporcionar reportes de información financiera que permita al usuario "ver a través" de los números y comprender las actividades y eventos subyacentes retratados.
- **Divulgación completa:** Presentar suficiente información en los informes anuales para asegurar que los estados financieros provean todos los datos y resuelvan cualquier duda.
- **Pertinencia:** La información más relevante que una empresa sin fines de lucro puede proporcionar a sus grupos de interés, debe resaltar los logros relacionados con la misión organizacional; demostrar gastos excesivos en el costo de operación puede indicar que se pudieron haber prestado más servicios. Para los donantes e inversionistas, la misión es el motivador más importante cuando se trata de dar.

4.4.2 Criterio 2: diversificación de ingresos no comerciales. La concentración de ingresos de donantes e inversionistas debe sostenerse desde dos principios claves para la sostenibilidad: diversidad y distribución. La diversificación de las fuentes de ingresos aumenta la sostenibilidad financiera debido a la probabilidad de que todas

¹⁰² GORDON. Op. Cit., p. 222

¹⁰³ PARSONS, L. M. The impact of financial information and voluntary disclosures on contributions to Not-for-Profit organizations. En: Behavioral research in accounting, 2007. p. 179-196.

¹⁰⁴ BUCHHEIT, S., & PARSONS, L. M. An experimental investigation of accounting information's influence on the individual giving process. En: Journal of accounting and public policy, 2006. p. 666-686.

¹⁰⁵ GORDON. Op. Cit., p. 224

las fuentes no se vean afectadas por la misma crisis económica¹⁰⁶. Por el contrario, entre menos fuentes de ingresos tenga la organización, es más vulnerable económicamente a las recesiones^{107 108}.

En segundo lugar una organización con igual distribución de ingresos de diversas fuentes será más sostenible financieramente, que una que recibe la mayor parte de sus ingresos de una sola fuente. Por tanto, cuanto mayor sea el número de fuentes de ingresos y estas contribuyan equitativamente a los ingresos totales, es más sostenible financieramente la organización. El modelo de salud financiera utiliza una medida operativa que incorpora diversidad de fuentes de ingresos y distribución de estas fuentes¹⁰⁹.

No depender de una única fuente externa de financiación se convierte en un desafío para las organizaciones sin ánimo de lucro, quienes cuentan con un conjunto diverso de fuentes para sostener sus operaciones, entre los cuales están: organismos de gobierno local, nacional e internacional, instituciones financieras, fundaciones, organizaciones filantrópicas y donantes particulares^{110 111}. Es común que para algunas organizaciones, las fuentes de financiación provean cierto nivel de estabilidad al cabo de un tiempo, manteniendo un flujo de fondos y ayudas anuales o plurianuales¹¹² que se distribuyen equitativamente.

Líderes de estas organizaciones perciben el apoyo del gobierno como un recurso esencial para la viabilidad financiera, pero reconocen que hay problemas relacionados con la dependencia en subvenciones, contratos y otras fuentes de

¹⁰⁶ BRYCE, H. Financial and Strategic Management for Nonprofit Organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1992

¹⁰⁷ TRUSSEL, J. "Revising the prediction of financial vulnerability". En: Nonprofit Management and Leadership, 2002. p. 17-31.

¹⁰⁸ TUCKMAN. Op. Cit., p. 453

¹⁰⁹ ABRAHAM. Op. Cit., p. 42

¹¹⁰ BESSEL, K., WILLIAMS, C. L., & KLAK, J. Nonprofit sustainability during times of uncertainty. En: Nonprofit management and leadership, 2011. p. 53-65.

¹¹¹ CARMAN, J. G. Community foundations: A growing resource for community development. En: Nonprofit management and leadership, 2001. p. 7-24.

¹¹² BESSEL. Op. Cit., p. 56

fondos del gobierno y de fundaciones¹¹³. A menudo estos líderes encuentran que la gestión de sus muchas subvenciones y contratos, en cumplimiento con la presentación de informes, requisitos de varios proveedores de fondos les consume tiempo enormemente¹¹⁴.

En un estudio de 26 organizaciones sin ánimo de lucro, Bessel, Williams, & Klak¹¹⁵, encuentran que los participantes expresan sus precauciones frente a la dependencia de sus organizaciones respecto a la financiación del gobierno para sus operaciones, debido al considerable número de restricciones para la utilización de fondos públicos y la cantidad de tiempo y recursos consumidos en el cumplimiento de los requisitos estatales. Adicionalmente, la sobre-dependencia de contratos de gobierno puede llevar a contratación temporal de personal, lo que genera consecuencias negativas para la prestación de servicios de calidad. Un estudio de caso de la Cruz Roja de Canadá en la región de Toronto, muestra como un modelo de contratos basados en consecución de fondos desafía la retención de empleados¹¹⁶ y aunque tiene algunos beneficios como proporcionar oportunidades para nuevos programas, puede ser perjudicial en la entrega de servicios y en el impacto misional afectando no sólo el reclutamiento y la retención, sino también prácticas de formación de los empleados¹¹⁷.

La reciente recesión económica ha influido drásticamente en las tendencias de donación individual. Una encuesta a 800 organizaciones no lucrativas a finales de 2008, reporta que el 75 por ciento sienten los efectos de la recesión y 52 por ciento están experimentando recortes en el presupuesto¹¹⁸. Las empresas sin ánimo de lucro están luchando financieramente, particularmente aquellas que dependen del

¹¹³ SONTAG. Op. Cit., p. 61

¹¹⁴ URBAN INSTITUTE CENTER ON NONPROFITS AND PHILANTHROPY. *"Getting What We Pay For: Low Overhead Limits Nonprofit Effectiveness."* En: *Nonprofit Overhead Cost Project: Facts and Perspectives, Brief No. 3.* Urban Institute Center on Nonprofits and Philanthropy; Gregory, Ann Goggins and Don Howard. 2009

¹¹⁵ BESSEL. Op. Cit., p. 56

¹¹⁶ AKINGBOLA, K. Staffing, retention, and government funding: A case study. En: *Nonprofit management and leadership*, 2004. p. 453-465.

¹¹⁷ *Ibid.*, p. 458

¹¹⁸ RENZ, D. O. *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management.* San Francisco, California, 2010.

gobierno, 61 por ciento reportan recortes de financiación y un 48 por ciento de las que dependen de donaciones, informan recortes en el presupuesto¹¹⁹.

A continuación, se destacan prácticas prometedoras que las organizaciones no lucrativas pueden seguir a fin de no llegar a ser excesivamente dependientes de una sola fuente de financiación.

4.4.2.1 Desarrollar un plan de recaudación de fondos coherente. La forma en que las organizaciones no lucrativas responden a la incertidumbre financiera es crucial para cumplir con las metas y posicionarse en el futuro¹²⁰, muchos planes de recaudación de fondos y de hecho una gran parte de las carteras financieras, se cumplen a través de los esfuerzos de recaudación de donaciones filantrópicas; se ha encontrado que la ausencia relativa de donaciones locales es más una cuestión de “voluntad de dar” que de “capacidad de dar”¹²¹.

Existe una relación significativa entre el porcentaje de donaciones individuales y los fondos recaudados por miembros de la junta directiva; Bessel, Williams, & Klak¹²², encuentran que en cuatro de las nueve agencias estudiadas, son los miembros de la organización quienes participan en la recaudación de fondos anuales, garantizando el presupuesto dentro de su área de servicio. Esto sugiere la importancia de la conexión emocional en la recaudación de fondos. A su vez, los desafíos alrededor de la obtención de fondos incluyen pensar un argumento de "¿por qué esta organización y no otra?", establecer una conexión social-emocional con los donantes para convencerlos de por qué este debería ser "su problema", y establecer un flujo constante de donación¹²³.

¹¹⁹ Ibid.

¹²⁰ MOSLEY, J. E., MARONICK, M. P. & KATZ, H. How organizational characteristics affect the adaptive tactics used by human service nonprofit managers confronting financial uncertainty. *En: Nonprofit management & leadership*, 2012. p. 281-303.

¹²¹ BESSEL. Op. Cit., p. 64

¹²² BESSEL. Op. Cit., p. 55

¹²³ SONTAG. Op. Cit., p. 24

La recaudación de fondos debe utilizar técnicas perfectamente desarrolladas y planificadas. Recaudar no es salir a la calle y pedir plata, nada debe quedar librado al azar. Las recaudaciones de fondos a perpetuidad deben ser tenidas siempre en cuenta, serán bases sólidas sobre las cuales pueda mantenerse y crecer la organización, así como respaldo para las recaudaciones ocasionales.¹²⁴.

El desarrollo de un plan de recaudación de fondos coherente para abordar el desafío discutido previamente y promover la misión de la organización es imprescindible. Un plan estratégico de recaudación de fondos ofrece una oportunidad para examinar lo que está funcionando bien y donde hay oportunidades para mejora, debe integrarse a otros esfuerzos de planificación, como la planificación estratégica, la planificación de programas y la presupuestación¹²⁵.

Entre algunas de las tareas que Bray sugiere para el desarrollo de un plan de recaudación de fondos se destacan las siguientes:

- Determinar una meta razonable para trabajar.
- Evaluar los mayores activos de recaudación de fondos.
- Crear una estrategia de recaudación.
- Hacer que la organización luzca valiosa para hacer una contribución.
- Agradecer a los contribuidores.
- Entender qué motiva a los contribuidores.
- Atraer nuevos contribuidores.
- Anotar la estrategia en un documento corto y fácil de entender.

En algunos casos, las organizaciones sin fines de lucro han encontrado el éxito con campañas que se centran en la participación más que en la contribución, al menos en los dos primeros años; esto significa educar a los donantes acerca de la importancia de dar y construir un hábito de dar como base para donaciones futuras¹²⁶.

¹²⁴ MAGLIERI, G. Non-profit Organizations. En: Faces N°5, 1997. p. 95-127

¹²⁵ BRAY. Op. Cit.

¹²⁶ BRAY. Op. Cit.

4.4.2.2 Incorporar técnicas innovadoras de recaudación de fondos. La innovación en la recaudación de fondos es un pilar para el éxito y es comprendida como la habilidad para continuamente transformar el conocimiento y las ideas en nuevas formas de recaudación. Las organizaciones del sector terciario tienden a quedarse en el tiempo y desaparecer por su rigidez cuando no reinventan estrategias creativas en su operación. Algunas técnicas innovadoras de recaudación de fondos se presentan a continuación.

- **Círculos de donación.**

Implican grupos de individuos que ponen en común sus recursos y luego deciden juntos dónde donarlos. También incluyen con frecuencia compromiso social, educacional y voluntariado, componentes que parecen aumentar la conciencia de los miembros de la comunidad acerca de los problemas y procesos filantrópicos¹²⁷. Los círculos de donación también se basan en la identidad y han tenido éxito con la participación de la juventud y el género femenino¹²⁸. Son particularmente ventajosos en la consecución de recursos menos tangibles como nuevos voluntarios, nuevos contactos, prestigio y nuevos donantes.

- **Crowdfunding o financiación masiva.**

Es una cooperación colectiva, llevada a cabo por personas que realizan una red para conseguir dinero u otros recursos. Los resultados de un estudio empírico acerca de la relación entre donantes, empresarios y plataforma *crowdfunding* en las artes escénicas realizado por Boeuf, Darveau, & Legoux¹²⁹, revelan que para que un proyecto alcance su objetivo debe tener en cuenta los siguientes factores claves: Asegurarse de que el proyecto es convincente, captar emociones del público y entusiasmar con una idea singular o con un tema o causa que apasione. Aprovechar públicos apasionados existentes. Integrar al público en el proceso de desarrollo, respondiendo a los comentarios. Preparar materiales promocionales de alta calidad e invertir en grandes esfuerzos de promoción, que inspiren confianza entre los potenciales contribuyentes. Ofrecer incentivos convincentes y proporcionar un plan de asignación de fondos claramente definido.

¹²⁷ EIKENBERRY, A. M. Fundraising in the new philanthropy environment: The benefits and challenges of working with giving circles. En: Nonprofit management and leadership, 2008. p. 141-152.

¹²⁸ Ibid., p. 143

¹²⁹ BOEUF, B., DARVEAU, J., & LEGOUX, R. Financing creativity: Crowdfunding as a new approach for theatre projects. En: International Journal of Arts Management, 2014. p. 33-48.

Los resultados del estudio muestran que las recompensas simbólicas tales como el reconocimiento público constituyen un incentivo y que es ventajoso respaldar los proyectos de otros emprendedores. El comportamiento pro-social de los actores involucrados en el proceso de *crowdfunding* subraya las afinidades entre este fenómeno y el espíritu de reciprocidad que es inherente a la economía del regalo.

- **Eventos Mediáticos de Caridad**

Históricamente las teletones de caridad florecieron en los años 60's y 70's y aunque aún continúan generando un importante porcentaje de ingresos a través de internet y mensajes de texto¹³⁰, nuestra sociedad mediatizada contemporánea, los ha redefinido como eventos mediáticos de caridad, donde la filantropía parece ser parte de la ontología de las celebridades quienes añaden un aura de exclusividad y glamour y son motivadores que contribuyen a la mercantilización de la caridad. Estas campañas ofrecen entretenimiento, empatía y desarrollan grupos de pares y redes que animan a dar¹³¹.

4.4.2.3 Fomentar las relaciones con los donantes. Se ha dicho que conquistar donantes requiere una concentración de esfuerzos y recursos; una vez que uno de ellos se ha comprometido, se transforma en un verdadero embajador que atrae a nuevos donantes a través de su testimonio. Por esta razón, no existen excusas, ni se deben escatimar esfuerzos para establecer relaciones duraderas y de confianza con las personas que inicialmente han simpatizado con la organización y su misión. Una buena relación no sucede por casualidad, existen técnicas y prácticas que ayudan a cultivar las relaciones y disminuyen el riesgo de depender de una única fuente de financiación.

Los donantes esperan ver retornos de sus inversiones¹³². En el sector sin fines de lucro, este retorno de la inversión no viene en la forma de acciones o derechos legales sobre activos, sino más bien a través de una demostración de que el dinero invertido ha tenido un impacto en la misión social de la organización; por lo tanto, las organizaciones no lucrativas están encargadas de identificar lo que los donantes esperan ver, y comunicar esta información de manera clara y coherente¹³³.

¹³⁰ EINOLF, C. J., PHILBRICK, D., & SLAY, K. National Giving Campaigns in the United States: Entertainment, Empathy, and the National Peer Group. *En: Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 2013. p. 241-261.

¹³¹ DRIESSENS, O., JOYE, S., & BILTEREYS, D. The X-factor of charity: a critical analysis of celebrities' involvement in the 2010 Flemish and Dutch Haiti relief shows. *En: Media culture & society*, 2012. p. 709-725.

¹³² RASLER, T. *ROI for nonprofits: the new key to sustainability*. Hoboken, N.J. Wiley. 2007.

¹³³ SONTAG. Op. Cit., p. 20

La credibilidad es también parte fundamental de desarrollar una relación con los donantes y se establece y mantiene mediante la presentación de resultados verificables de las inversiones, por ejemplo: resultados de los servicios, número de miembros de las comunidades atendidas, estados financieros, etc. Tras la revisión de la literatura científica, se encontraron estudios que sugieren técnicas que ayudan a cultivar las relaciones y disminuyen el riesgo de depender de una única fuente de financiación y se describen a continuación.

Los resultados de tres experimentos realizados por Walsh & Byrne¹³⁴ muestran que la gente imagina alternativas para las acciones de manera diferente, cuando ellos saben la razón por la que se realiza esta acción; se infiere que cuando existe pleno conocimiento de la causa, el compromiso y la motivación se incrementan.

Muchas organizaciones consideran que para crear lazos fuertes con donantes, vale la pena, solicitar donaciones muy pequeñas, particularmente a los jóvenes, ya que estos regalos forman un hábito de dar, que en el futuro llevan a donaciones más grandes. De hecho, hay cierta evidencia de una correlación positiva entre el dar cuando se es joven y dar cuando se es adulto¹³⁵.

Existe una técnica que es manejada desde una perspectiva psicológica y usada ampliamente en diferentes contextos para incentivar una acción a través de un estímulo sensitivo. La recaudación de fondos en las organizaciones sin ánimo de lucro puede resultar complicada, cuando se trata de la habilidad de motivar hacia la donación; estudios sugieren que la aplicación práctica de la teoría de la activación facilita el proceso de dar. En el desarrollo de su investigación *"El efecto de la Palabra 'Loving' en cumplimiento a una solicitud de donación de sangre"*, Charles-Sire, Gueguen, Pascual, & Al¹³⁶, encontraron que el número de donantes aumenta cuando los recolectores tienen puesta una prenda con la frase ayudar es igual a amar. Así, se concluye que este tipo de prácticas mejoran la disposición de los donantes y enriquece las técnicas innovadoras de las organizaciones que necesitan individuos altruistas para su operación.

¹³⁴ WALSH, C. R. & BYRNE, R. M. How people think "If only..." about reasons for actions. En: Thinking & reasoning, 2007. p. 461-483 .

¹³⁵ MEER, J. The habit of giving . En: Economic Inquiry, 2013. p. 2002-2017.

¹³⁶ CHARLES-SIRE, V, et al. Words as Environmental Cues: The Effect of the Word "Loving" on Compliance to a Blood Donation Request. En: Journal of psychology, 2012. p. 455-470.

4.4.3 Criterio 3: gastos de administración. Existen dos formas de mejorar la situación financiera o balancear un presupuesto: incrementar los ingresos o disminuir los gastos. Si una organización no puede obtener ingresos adicionales, o si los ingresos disminuyen, se deben reducir sus gastos, en particular, los gastos indirectos tales como los gastos administrativos¹³⁷.

En términos generales, en una organización sin ánimo de lucro se pueden identificar tres tipos de gastos: operacionales, administrativos y de recaudación. Los gastos o costos operacionales, se refieren a aquellos en que se incurre para desarrollar los programas misionales y producir un servicio o producto a la comunidad. Por su parte los gastos de recaudación, son definidos como las actividades para recaudación de fondos por ejemplo materiales y personal para la recaudación. Por último, los gastos administrativos son entendidos como aquellos contraídos en el control, la dirección, la contratación y formación de personal, pero no directamente identificables con las actividades operacionales.

Algunos autores discuten que los donantes están más motivados a dar a las organizaciones que gastan una mayor proporción de sus ingresos en las misiones de caridad y una menor proporción de sus ingresos en gastos administrativos o actividades para atraer contribuciones¹³⁸. Mientras que Yetman & Yetman¹³⁹, explican que los “donantes sofisticados” no tienen en cuenta las tasas de gastos en recaudación de donaciones o gastos administrativos cuando las cuentas aparecen claras y legibles.

A continuación se resaltan prácticas prometedoras para que las empresas sin ánimo de lucro orienten sus gastos administrativos y de recaudación, en búsqueda de la sostenibilidad financiera.

4.4.3.1 Incluir los gastos de recaudación en los gastos operacionales. Una organización sin ánimo de lucro puede incrementar el monto de gastos operacionales, reportando los gastos de recaudación dentro de estos y mejorar simultáneamente la tasa de prestación de sus programas en la comunidad. Una mirada a los sitios web de las organizaciones, revela evidencia de que las

¹³⁷ ABRAHAM. Op. Cit., p. 29

¹³⁸ HOFMANN, M. A. & MCSWAIN, D. Financial disclosure management in the nonprofit sector: A framework for past and future research. En: Journal of Accounting Literature, 2013. p. 1010-1036.

¹³⁹ YETMAN, M., & YETMAN, R. Do donors discount low-quality accounting information? En: Accounting Review, 2013. p. 1041-1067.

actividades para recaudación de fondos incurren en gastos dignos de ser reportados (materiales y personal para la recaudación); en un estudio realizado por Krishnan, Yetman, & Yetman¹⁴⁰, comparando los estados financieros con los formatos de auditoría, se encontraron diferencias significativas en las cantidades reportadas para la recaudación de fondos y la incurrencia real en estos; 38% de las organizaciones reportan menos de estos gastos en los formatos de auditoría, incrementando los gastos operacionales¹⁴¹.

4.4.3.2 Combinar los gastos de recaudación con otras actividades. Las organizaciones frecuentemente combinan los esfuerzos de recaudación con otras actividades, por ejemplo, una organización cuya misión es la lucha contra el cáncer puede incluir un proyecto educativo acerca de reconocer los signos de cáncer de piel con el llamado anual a donar¹⁴². Tales combinaciones son actividades conjuntas que se pueden reportar como un servicio de apoyo, estas actividades deben reunir los criterios de: propósito audiencia y contenido¹⁴³.

4.4.3.3 Reducir los gastos administrativos. Las empresas lucrativas utilizan el capital de sus inversionistas o acreedores para proveerse de recursos a la producción e incurrir en gastos para producir un servicio que es vendido a los clientes. Como regla general se incurre en gastos con el propósito de incrementar los ingresos o utilidades. En el sector sin ánimo de lucro más que incurrir en gastos para generar ingresos, se reciben donaciones, (aunque se incurra en algunos gastos para conseguirlos) los ingresos por prestación de servicios generan utilidades irrelevantes^{144 145}.

4.4.4 Criterio 4: márgenes de operación. Teóricamente y en repetidas ocasiones ha sido argumentado, también demostrado que solo las organizaciones eficientes

¹⁴⁰ KRISHNAN, R., YETMAN, R., & YETMAN, M. Expense misreporting in nonprofit organizations. En: Accounting Review, 2006. p. 399–420.

¹⁴¹ Ibid., p. 404

¹⁴² TINKELMAN, D. Unintended consequences of expense ratio guidelines: The Avon breast cancer walks. En: Journal of Accounting and Public Policy, 2009. p. 485-494.

¹⁴³ JONES, C. & ROBERTS, A. Management of financial information in charitable organizations: The case of joint-cost allocations. En: Accounting Review, 2006. p. 159-178.

¹⁴⁴ Ibid., p. 170

¹⁴⁵ LEONE, & HORN, V. How do nonprofit hospitals manage earnings? En: Journal of Health Economics, 2005. p. 815-837.

con alto margen de operación sobreviven cuando la competencia es fuerte^{146 147 148}. La sostenibilidad financiera se relaciona con los resultados de operación y aunque una comparación en el tiempo puede indicar una tendencia al déficit o el excedente, es difícil comparar resultados individuales debido a los cambios del valor del dinero en el tiempo y el cambio en las actividades. Por lo tanto el modelo de salud financiera utiliza la relación del margen operativo para medir y comparar resultados operacionales en el tiempo.

La relación de margen operativo se expresa como el porcentaje de los resultados operativos netos de la organización sobre el ingreso total. Si una organización tiene un margen de operación bajo o negativo entonces tendrá poco o ningún superávit sobre el que la organización puede trabajar antes de tener que recortar los servicios. En consecuencia una organización sin ánimo de lucro con alto o al menos positivo, margen de funcionamiento, será financieramente sostenible¹⁴⁹. Travers¹⁵⁰, en un estudio sobre administración de hospitales sin ánimo de lucro, explica que aunque estas organizaciones no sean lucrativas, ciertas unidades deben ser auto-sostenibles y generar ganancias que contribuyan a aumentar el margen de operación.

Partiendo de la hipótesis que los bancos sin ánimo de lucro producen retornos sobre el capital más bajos que los bancos comerciales, Bøhrena & Josefsen¹⁵¹ reportan como mayor hallazgo que los bancos comerciales no superan el desempeño de los bancos sin ánimo de lucro y explican que estos últimos persisten en los mercados competitivos con un margen operativo de mayor nivel que las firmas lucrativas, alcanzando mayores utilidades, debido también, a la ausencia de inversionistas reclamando dividendos. Partiendo del análisis del estado de resultados, algunas de las prácticas que se recomiendan para las empresas sin ánimo de lucro con el fin

¹⁴⁶ MACHLUP, F. Theories of the firm: Marginalist, behavioral, managerial. En: American Economic Review, 1967. p. 1-33.

¹⁴⁷ GIROUD, X. & MUELLER, H. Does corporate governance matter in competitive industries? En: Journal of Financial Economics, 2010. p. 312-331.

¹⁴⁸ GIROUD. Corporate governance, product market competition, and equity prices. En: Journal of Finance, 2011. p. 563-600.

¹⁴⁹ ABRAHAM. Op. Cit., p. 27

¹⁵⁰ TRAVERS, E. Economic tools for the pathologist. En: Clinics in Laboratory Medicine, 1995. p. 179-201.

¹⁵¹ BØHRENA, Ø., & JOSEFSEN, M. Stakeholder rights and economic performance: The profitability of nonprofits. En: Journal of Banking & Finance, 2013. p. 4073-4089.

de incrementar su margen operativo y así, su sostenibilidad financiera son las siguientes.

4.4.4.1 Aumentar ingresos y reducir gastos operativos. Reducir gastos y costos en la prestación de servicios, programas y comercialización de productos, mediante la asociatividad con otras empresas lucrativas y/o del mismo sector, que brinden los recursos requeridos y negociaciones con proveedores.

Aumentar los ingresos, diversificándolos como se ha señalado en criterios anteriores, el mercadeo puede incrementar la demanda de los programas y productos que ofrece la organización, aumentar precios de las ventas y de ese modo los márgenes; no obstante, se debe tener cuidado en no caer en excesivos gastos de marketing.

La organización también debe compararse con la media del sector, para analizar su posicionamiento en el mercado, y realizar periódicamente un *benchmarking* para evidenciar las mejores prácticas operativas y aplicarlas en la ejecución de su misión social.

4.4.5 Criterio 5: ingresos comerciales. Los ingresos comerciales se toman como el porcentaje del total de ingresos que se compone de ingresos por venta de mercancía, comisiones de servicios del programa y cargos pagados por los clientes. Una empresa será menos propensa a experimentar dificultades financieras si se basa más en ingresos comerciales que en ingresos de donantes o contribuciones que a menudo no son recurrentes y sensibles a los cambios según las condiciones económicas y políticas¹⁵².

El emprendimiento social se refiere al proceso de crear valor social a través de actividades comerciales¹⁵³ ¹⁵⁴. Dado que las empresas sin ánimo de lucro son inherentemente sociales, los académicos han establecido que el emprendimiento social en el sector ocurre cuando una empresa sin ánimo de lucro genera parte de

¹⁵² KEATING. Op. Cit., p. 234

¹⁵³ AUSTIN, J., STEVENSON, H., & WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? En: Entrepreneurship Theory and Practice, 2006. p. 1-22.

¹⁵⁴ MAIR, J., & MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. En: Journal of World Business, 2006. p. 36-44.

sus ingresos a través de la venta de productos y servicios^{155 156 157 158}. Los defensores de la práctica argumentan que los ingresos comerciales son benéficos y proveen fondos suplementarios, estabilidad de ingresos, y autosuficiencia^{159 160}. Generar ingresos requiere identificación y explotación de oportunidades de mercado, situaciones en las que los bienes y servicios pueden ser vendidos a mayor valor que el de su costo de producción. La generación de ingresos es por su naturaleza llamada a crear valor agregado. La diferencia entre la creación de valor por organizaciones lucrativas y no lucrativas es que el valor económico creado está motivado por el valor social^{161 162}. A continuación se muestran prácticas prometedoras para aumentar los ingresos comerciales.

4.4.5.1 Emprender actividades comerciales en forma gradual. Boschee & McClurg¹⁶³, afirman que todas las organizaciones sin ánimo de lucro tienen oportunidades para obtener ingresos en barbecho dentro de sus programas existentes; aconsejan iniciar por estas oportunidades pequeñas que pueden llevar a la explotación de una oportunidad de alto impacto. Una vez se han realizado con éxito varias estrategias de ingreso es posible considerar el emprendimiento con objetivos más ambiciosos.

¹⁵⁵ BOSCHÉE, J., & MCCLURG, D. Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions. En: Institute for Social Entrepreneurs, Minnesota. 2003.

¹⁵⁶ KERLIN, J. Social enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences. En: Voluntas, 2005. p. 247–263.

¹⁵⁷ THOMPSON, J. The world of the social entrepreneur. En: The International Journal of Public Sector Management, 2002. p. 412–431.

¹⁵⁸ WALLACE, S. Social entrepreneurship: the role of social purpose enterprises in facilitating community economic development. En: Journal of Developmental Entrepreneurship, 1999. p. 153–174.

¹⁵⁹ CARROLL, D. & STATER, K. Revenue diversification in nonprofit organizations: does it lead to financial stability? En: Journal of Public Administration Research and Theory, 2009. p. 974-966.

¹⁶⁰ BRINCKERHOFF, P. Social Entrepreneurship: The Art of Mission-Based Venture Development. New York: John Wiley. 2000.

¹⁶¹ AUSTIN. Op. Cit., p. 18

¹⁶² BOSCHÉE, J. Social entrepreneurship. En: Across the Board, 1995. p. 20–25.

¹⁶³ Ibid., p. 23

4.4.5.2 Separar la actividad comercial. Los pioneros en el campo también recomiendan crear entidades comerciales completamente separadas de las operaciones cotidianas de la organización, con un personal independiente, políticas de retribución separadas e incluso un consejo de administración independiente¹⁶⁴.

4.4.5.3 Realizar grandes eventos. En la literatura los grandes eventos realizados por organizaciones sin ánimo de lucro, son considerados como una práctica prometedora para la obtención de ingresos, consisten a menudo en eventos participativos, deportivos o de entretenimiento. Son mecanismos de recaudación de fondos viables para organizaciones caritativas y estratégicamente se han modelado para la comercialización de productos que enriquecen los ingresos comerciales. El evento además de tener una inscripción paga, se convierte en el medio para promover la compra de productos.

Los resultados del estudio realizado por Filo, Funk, & O'Brien¹⁶⁵, revelan que la combinación de la motivación social, intelectual o deportiva, junto con el deseo de ayudar a los demás, tienen una influencia positiva en la participación, contribuyendo a la atracción y apego al evento al fomentar y potenciar el sentido de comunidad.

4.4.6 Criterio 6: suficiencia de capital. La base de capital es un regalo de dinero o propiedad que produce ingresos a una organización pública, como un hospital o una universidad, para un propósito específico, por ejemplo, la investigación o becas. En general, el activo dotado se mantiene intacto y sólo los ingresos generados se consumen.

Definido por las inversiones sobre el patrimonio total, se espera que las organizaciones experimenten menos financiación y por tanto menos interrupción del programa si depende más de un fondo patrimonial y de su renta de la inversión asociada¹⁶⁶.

La base de capital es un fondo que las organizaciones usan para sostenerse en el largo tiempo, así que es “suficiente” si los retornos anuales son suficientes para cubrir los gastos operacionales. Si una base de capital tiene 1 millón de dólares podría sostener razonablemente una organización que tiene gastos de 40 a 50 mil

¹⁶⁴ Ibid., p. 25

¹⁶⁵ FILO, K. R., FUNK, D. C. & O'BRIEN, D. It's really not about the bike: Exploring attraction and attachment to the events of the Lance Armstrong Foundation. *En: Journal of sport management*, 2008. p. 501-525 .

¹⁶⁶ KEATING. Op. Cit., p. 245

dólares, es decir 4 o 5 % del capital; pero si la misma organización tiene gastos de 100 mil dólares no es sostenible, en promedio 10% del capital se consume, un porcentaje mucho más alto que el anterior, disminuyendo en mayor grado el tamaño del capital. Esta situación deja a las organizaciones no lucrativas vulnerables, debido a que muchas carecen de reserva de efectivo, dificultándoles construir una red de seguridad para los periodos de ingresos bajos. A continuación se citan prácticas prometedoras para conseguir suficiencia en el capital.

4.4.6.1 Reinversión¹⁶⁷. Partiendo del concepto de suficiencia de capital, que involucra la financiación con recursos propios, es decir, sin necesidad de acudir a créditos, las organizaciones sin ánimo de lucro deberán estar reinvertiendo un porcentaje del retorno de la inversión en un portafolio de inversiones de un banco, para recuperar el poder adquisitivo de ese dinero, con el fin último de ser sostenibles en el largo plazo. Dicho porcentaje depende del grado de inflación de la economía en que se encuentren.

4.4.6.2 Fortalecer las relaciones con los inversionistas. Cuando se trata de fortalecer la relación con los inversionistas, es importante reconocer que la manera como se comunica el valor es tan importante como lo que se comunica¹⁶⁸, proporcionando una clara conexión entre el apoyo financiero dado y el impacto del programa, traducido en la prestación de servicios u otros aspectos organizativos¹⁶⁹.

Establecer líneas abiertas de comunicación con los inversores ayuda a alinear sus prioridades con la misión social de la organización y a fomentar una relación construida en la veracidad y la transparencia. Como resultado, los inversores están más motivados a apoyar financieramente las organizaciones no lucrativas en el largo plazo¹⁷⁰.

En un estudio de las listas de donantes de las 10 organizaciones ambientales y culturales más grandes del área metropolitana de Pittsburgh, se halló que algunos de los beneficios privados como las invitaciones a cenas y eventos especiales,

¹⁶⁷ Práctica sugerida por los autores del proyecto, en base a conocimientos financieros obtenidos en clase, pertinentes para conseguir suficiencia de capital.

¹⁶⁸ RASLER. Op. Cit.

¹⁶⁹ SONTAG. Op. Cit., p. 12

¹⁷⁰ SONTAG. Op. Cit., p. 22

fortalecen las relaciones con los inversionistas y tienen gran impacto potencial en el comportamiento de los donantes¹⁷¹.

4.5 PRÁCTICAS INDIRECTAS DE APOYO AL LOGRO DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Anteriormente se describieron las prácticas prometedoras que responden al modelo de medición de la sostenibilidad financiera de las empresas sin ánimo de lucro, sin embargo en la literatura se identificaron otras prácticas que apoyan de manera indirecta y transversal las actividades que la organización realiza para hacerse sostenible, logrando diferenciación y preferencia respecto a otras, sentido de pertenencia por parte de la comunidad y relaciones de apoyo con el entorno.

4.5.1 La "marca" sin fines de lucro. La credibilidad es fundamental para el éxito de las entidades sin ánimo de lucro debido al manejo, cada día mayor, de flujos financieros y al ejercicio de una creciente influencia política; por eso sus marcas deben esbozar los conceptos de integridad, democracia y afinidad¹⁷². Esto requiere alinear la marca con la misión y valores de la organización, logrando que los interesados internos y externos obtengan la seguridad y confiabilidad que necesitan. La incorporación de la transparencia y la rendición de cuentas son fundamentales para el éxito a largo plazo de la marca sin fines de lucro¹⁷³.

Johan Barlow el gerente de servicios creativos de la fundación *Robert Wood*, entiende la marca como la encarnación de la misión y valores de la organización, reconoce que “la marca es más que colores, diseño y un logotipo”, describe su comprensión de la marca como “el orgullo que sentimos de nuestro trabajo, nuestra cultura de compromiso, pasión y nuestros valores”. La marca tiene menos que ver con la obtención de una ventaja competitiva y más que ver con la aclaración de posicionamiento. Morrison & Firmstonce¹⁷⁴, por su parte, afirman que las marcas funcionan de la misma manera que la confianza, en el sentido que simplifican la toma de decisiones de la organización, actuando como un conocimiento resumido.

¹⁷¹ SIEG, H. & ZHANG, J. The effectiveness of private benefits in fundraising of local charities. En: International economic review, 2012. p. 349-374.

¹⁷² LAIDLER, K. Nonprofit brands and brand management. United States: Harvard Univesity. 2012. p. 160-177.

¹⁷³ VIDAL, I. LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO EN EL SIGLO XXI. En: CIES. [cited 09/08/2014] [Available from internet] www.grupcies.com/boletin/images/stories. 2006.

¹⁷⁴ MORRISON, D. & FIRMSTONCE, J. The Social Function of Trust and Implications for e-commerce. En: International Journal of Advertising, Vol. 19 - 5, 2000. p. 32-57.

Las marcas existen porque proveen a los consumidores conveniencia y seguridad, permiten diferenciar entre las varias ofertas y proveerlos con cierta medida de satisfacción y sentimientos de afiliación¹⁷⁵.

Actualmente es considerado crítico para una marca la percepción que tiene a los ojos, la mente y los corazones de los consumidores. De hecho los consumidores han sido descritos como poseedores de las marcas¹⁷⁶. Temporal¹⁷⁷ argumenta que la marca es tan crítica para las empresas, que ahora están remplazando la visión y misión corporativa, con la visión y misión de la marca, que a su vez impulsa la estrategia de negocio y las actividades relacionadas. Sin embargo Klein¹⁷⁸ advierte que la marca es una actividad antisocial y que el poder y la presencia de las marcas restringen la elección y resulta en daños y violaciones a los derechos humanos; consecuente a esto, las organizaciones sin ánimo de lucro deben ser cuidadosas en la adopción de marcas.

A continuación, se destacan prácticas prometedoras de la literatura, que las organizaciones no lucrativas pueden seguir para establecer y comunicar una mejor y adecuada marca.

4.5.1.1 Definir la infraestructura de la marca. El éxito de una organización depende en gran medida del éxito de su marca. Los factores que permiten la construcción, comunicación y gestión de una marca, tales como la misión, el apoyo interno, el liderazgo, el recurso humano, los presupuestos y la experiencia disponible, se denominan infraestructura de la marca¹⁷⁹.

Una Visión y Misión son el marco general de referencia que guían a la organización en su funcionamiento, define los valores que la sustentan, la confianza que tiene en sí misma y lo que la organización se propone alcanzar¹⁸⁰. El desarrollo de una misión lo suficientemente clara, convincente, creativa, retadora e innovadora puede guiar el plan estratégico de toda la organización.

¹⁷⁵ FELDWICK, P. What is Brand Equity Anyway? En: World Advertising Research center. 2012.

¹⁷⁶ ARNOLD, D. Brand Aid. En: Financial Management, 2002. p. 33-34.

¹⁷⁷ TEMPORAL, P. Advanced Brand Management. John Wiley and Sons. 2002.

¹⁷⁸ KLEIN, N. Taking Aim at the Brand Bullies. New York, NY: Picador.

¹⁷⁹ CHAPLEO, C. "Brand infrastructure" in nonprofit organizations; what supports successful brand building? En: Journal of marketing communications. 2013.

¹⁸⁰ RENZ. Op. cit.

En un estudio realizado por Kirk y Nolan¹⁸¹ en organizaciones sin ánimo de lucro en pro de la mujer, se encontró que cuando la misión tiene un alcance geográficamente enfocado a un grupo específico de beneficiarias las contribuciones anuales se incrementan. Estos hallazgos muestran la relación entre misión y sostenibilidad financiera y maximizan el rol que una misión clara juega en el corto plazo, para enfocar las actividades motivacionales e innovadoras que incentivan la ayuda. Por el contrario, una misión amplia y de gran alcance que busca lograr un mayor impacto, a menudo da lugar a una falta de concentración, desafiando las operaciones de una organización que puede no tener la capacidad para operar tantas piezas en movimiento. El desvío de la misión social puede dar lugar a la distorsión de las actividades de la organización, causar dificultades en las relaciones donante / financiador y una posible desestabilización financiera¹⁸².

La cultura de una organización debe ser comprendida e interiorizada por todo empleado, como recurso indispensable y estratégico para alcanzar la misión¹⁸³ ¹⁸⁴ ya que ofrece el marco para las interacciones del personal y la representación exterior de la empresa; esto se traduce en apoyo interno para la construcción de una marca¹⁸⁶. Más aún el contexto cultural tiene una influencia en la creación de conocimiento y la implementación de los valores de la marca a través de los procesos sociales¹⁸⁷. Las empresas enfrentan el reto de introducir y difundir su

¹⁸¹ KIRK, G., & NOLAN, S. B. Nonprofit Mission Statement Focus and Financial Performance. En: Nonprofit Management and Leadership, Vol. 20, 2010. p. 473 - 490.

¹⁸² BENNETT, R., & SAVANI, S. Surviving mission drift: How charities can turn dependence on government contract funding to their own advantage. En: Nonprofit management and leadership, 2011. p. 217-231.

¹⁸³ CUNNINGHAM, I. Struggling to care: employee attitudes to work at the sharp end of service provision in the voluntary sector. En: Paper presented at the 23rd Annual Labor Process Conference, Glasgow. April. 2005.

¹⁸⁴ CONWAY, E. HR practices and commitment to change: An employee-level analysis. En: Human Resource Management Journal, Vol. 18, 2008. p. 72-89.

¹⁸⁵ PARRY, E. et al. Comparing HRM in the voluntary and public sectors. En: Personnel Review Vo. 3, 2005. p. 588-602.

¹⁸⁶ BALMER, J. M. Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. En: European Journal of Marketing, 2006.

¹⁸⁷ VALLASTER, C. Internationalization of Services Brands: The Role of Leadership during the Internal Brand Building Process. En: Journal of Marketing Management, 2005. p. 181-203.

cultura en un entorno multinacional, ya que otras culturas interpretan los mensajes de diferente manera¹⁸⁸.

El liderazgo es evidentemente significativo en la comunicación interna. La tarea del líder es tomar los valores de la marca, ponerlos en acción y generar conocimiento compartido en ambientes multiculturales¹⁸⁹. Además de los líderes quienes comunican los valores, interactuando con los empleados y los diseñadores quienes esbozan la marca, los departamentos de recursos humanos son también fundamentales como encargados de reclutar el personal, que está convencido de la marca por sí mismo antes de ingresar a la organización. Sin embargo, el entrenamiento es indispensable para asegurarse que todo el personal comprende, vive y comunica la marca¹⁹⁰.

Dado que la organización utiliza la marca para comunicar sus valores organizacionales a las partes interesadas¹⁹¹, cambiar la opinión pública¹⁹² y construir confianza entre sus donantes¹⁹³; las empresas sin ánimo de lucro deben destinar una porción de sus ingresos a la construcción de la marca, como una inversión que a largo plazo se reflejará en el aumento de donaciones, inversiones, e ingresos comerciales.

¹⁸⁸ KAY, M. J. Strong brands and corporate brands. En: European Journal of Marketing, 742-760.

¹⁸⁹ VALLASTER. Op. Cit., p. 185

¹⁹⁰ HARRIS, F. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. En: European Journal of Marketing, p. 441-456.

¹⁹¹ TAPP. Charity brands: a qualitative study of current practice. En: Journal Nonprofit Volunt. Sect. Mark, 1996. p. 327-336.

¹⁹² LINDSAY, & MURPHY. NSPCC: Marketing the 'solution' not the 'problem'. En: Journal Mark. Manag., 1996 p. 707-718.

¹⁹³ TONKISS, & PASSEY. Trust, confidence and voluntary organizations: between values and institutions. En: Sociology, 1999 p. 257-274.

4.5.1.2 Desarrollar un plan de marketing. La sostenibilidad financiera de una organización sin fines de lucro depende en gran medida del éxito de la comunicación de su misión organizacional a todas las partes interesadas. El Marketing, es una herramienta que ofrece la oportunidad de definir qué distingue, por qué es conocida y por qué el trabajo de la organización es relevante, creando una identidad propia de la marca y transmitiendo mensajes que intervienen en el corazón y en la cabeza de la audiencia¹⁹⁴.

Un ejemplo del éxito del plan de marketing de una organización no lucrativa, es el caso de Madres contra la conducción en estado de embriaguez o *Mothers Against Drunk Driving (MADD)*, un grupo famoso por los poderosos atractivos emocionales de sus campañas publicitarias y su testimonio legislativo, que caracteriza a las víctimas de conductores ebrios. Complementando las técnicas clásicas de marketing, MADD también despliega otras estrategias de comunicación, como artículos posicionados, encuestas de opinión, libros legislativos y actividades on-line de promoción¹⁹⁵.

Las estrategias tradicionales de mercadeo de las empresas lucrativas, no se adaptan para alcanzar los objetivos de las empresas no lucrativas, quienes deben enfocarse en tres grupos principales: clientes, voluntarios y donantes o inversionistas. Por lo tanto, la estrategia de marketing sin fines de lucro debe abordar los motivos de los donantes para hacer donaciones, incluyendo los incentivos particulares que los motivan para seleccionar las organizaciones benéficas específicas; básicamente, las ESALES deben atraer y retener a los voluntarios apasionados de sus misiones¹⁹⁶.

En los últimos años, las organizaciones sin fines de lucro han estado participando del auge tecnológico de los medios sociales, aumentando los esfuerzos de marketing. No todo tipo de marketing social es apropiado para todas las organizaciones y su misión social específica, ya que puede ser costoso y requiere la capacidad de desarrollar herramientas¹⁹⁷. Sin embargo, esta ha sido una herramienta de éxito en la comunicación para las organizaciones no lucrativas

¹⁹⁴ WILLIAMSON, D. Marketing and communications in nonprofit organizations: It matters more than you think. Washington D. C. Georgetown University Center for Public and nonprofit leadership. 2009.

¹⁹⁵ Ibid., p. 12

¹⁹⁶ POPE, J. et al. Developing a Marketing Strategy for Nonprofit Organizations: An Exploratory Study. En: Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 2009 p. 184-201.

¹⁹⁷ SONTAG. Op. Cit., p. 26

dirigida a un cambio en el comportamiento de las personas¹⁹⁸, con el uso de instrumentos como los sitios web de la organización, los medios sociales y transmisiones en vivo de la información (por ejemplo, los tweets) tiene el potencial de mantener una organización conectada a una comunidad, enseñando su misión y las operaciones de los proveedores de fondos¹⁹⁹.

Un sitio web desactualizado es una mala señal para los posibles financiadores; "Un donante potencial que ve el material obsoleto, es propenso a pensar que la organización se está estancando"²⁰⁰. Se debe contar con un buen acceso a la información de las redes y sitios web, por eso es conveniente mejorar la capacidad de utilización de tecnologías de información, mediante la capacitación del personal, traducida en gestión de administración y experticia online (SCHNEIDER, 2003). A pesar de las ganancias potenciales a través de los medios sociales, la tecnología no puede sustituir la comunicación directa o cara a cara, llevada a cabo a través de reuniones y conversaciones; con el fin de construir imagen en todos los campos de información²⁰¹

A continuación se describen los pasos recomendados por Keller, Parameswaran, & Jacob²⁰² y *network for good*²⁰³ para desarrollar un plan de marketing:

- Llevar a cabo una autoevaluación de la organización: el primer paso en cualquier plan de marketing proactivo es evaluar el estado actual de marketing de su organización, definir su población nicho, mapear sus mensajes y definir sus canales más frecuentes entre estos, el sitio web de la organización, medios sociales como Facebook, Twitter, blogs, etc., publicidad paga *Google Ad Words* o anuncios de *banner* en línea, colocaciones no pagas en la radio, comunicaciones, boletín electrónico, correo directo, eventos especiales, folletos e informe anual.

¹⁹⁸ WILLIAMSON. Op. Cit.

¹⁹⁹ SONTAG. Op. Cit., p. 26

²⁰⁰ BRAY. Op. Cit.

²⁰¹ SCHNEIDER, J. Small, minority-based nonprofits in the information age. *En*: Nonprofit management and leadership, 2003. p. 383-399.

²⁰² KELLER, K. L., PARAMESWARAN, M. G. & JACOB, I. Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity. 2011.

²⁰³ NETWORK FOR GOOD. Seven Steps to Creating Your Best Nonprofit Marketing Plan Ever.[cited] 03/05/2014 [Available from internet] <http://www.fundraising123.org/>.

- Establecer metas y estrategias: Un plan de marketing debidamente organizado se apoya como una pirámide. Para cada objetivo, hay objetivos específicos, cada objetivo tiene estrategias, y cada estrategia tiene tácticas. Los objetivos mejor formulados expresan resultados mensurables. Pensar en términos de la conciencia, la actitud o acción que espera invocar, identificar un público específico, indicar un resultado medible, establecer un nivel de logro y un marco de tiempo. Determinar el valor único y el lado dulce de la marca, pensar acerca de lo que ocurre en la intersección de lo que es importante para el público, la organización y lo que está haciendo que nadie más hace.
- Elaborar un mensaje: Ahora que se sabe a dónde ir. ¿Cómo se llega allí? Apelar a los valores de la audiencia, involucrar al público, elegir las herramientas, definir el presupuesto, línea de tiempo y recursos. Crear un calendario de marketing y asignar roles.
- Medir y hacer seguimiento de los resultados: un plan de marketing en el estante no es particularmente útil. Se debe revisar los resultados para verificar que se han cumplido los objetivos o para determinar si la nueva estrategia está en orden.

4.5.2 Asociatividad. Históricamente, la colaboración entre empresas no lucrativas toma auge en la década de 1980, cuando las instituciones de servicio social y los proveedores de salud, enfrentan una creciente competencia de las entidades lucrativas y forman alianzas para hacer frente a necesidades de la comunidad y al mismo tiempo aseguran su propia viabilidad organizacional²⁰⁴.

En los últimos años, la recesión económica ha afectado dramáticamente al sector no lucrativo, incrementando el número de empresas que compiten por fondos en decrecimiento. Dada la drástica reducción de los recursos disponibles para dichas organizaciones y la creciente demanda de servicios por parte de una comunidad que atraviesa tiempos económicos difíciles, se ha puesto mayor atención en la necesidad de soluciones colaborativas entre empresas sin ánimo de lucro²⁰⁵.

La motivación para establecer relaciones colaborativas formales normalmente viene de fuera de la organización y son sugeridas por autoridades superiores como el gobierno, la legislación, la industria u organismos reguladores profesionales, quienes impulsan relaciones colaborativas que de otro modo podrían no haber

²⁰⁴ RENZ. Op. Cit.

²⁰⁵ RENZ. Op. Cit.

ocurrido voluntariamente²⁰⁶. En tales casos, los solicitantes por fondos del gobierno deben demostrar su compromiso de compartir recursos organizacionales o una coordinación formal de servicios y requieren diligenciar documentos que garanticen subvenciones conjuntas de su aplicación^{207 208}. Sin embargo, el potencial costo de reducir la autonomía operativa y las misiones sociales comprometidas, plantea un desafío para las organizaciones no lucrativas que tratan de equilibrar las necesidades y operaciones de la colaboración, con su propia misión social y necesidades financieras²⁰⁹.

A continuación, se destacan prácticas prometedoras de la literatura, que las organizaciones no lucrativas pueden seguir para mejorar sus relaciones colaborativas y aumentar su nivel de asociatividad.

4.5.2.1 Establecer Colaboraciones de Alto Impacto. La motivación para el establecimiento de colaboraciones entre las organizaciones sin fines de lucro es muy variable. Enfocar los esfuerzos en establecer colaboraciones de alto impacto, es decir, aquellas colaboraciones que permiten que una organización alcance de mejor manera su misión, atenúa la competencia entre pares para conseguir fondos. La investigación sobre las relaciones de colaboración en el sector sin fines de lucro sugiere que una organización es más propensa a aumentar el grado de formalidad de sus actividades colaborativas cuando es madura, tiene un mayor presupuesto, depende poco de la financiación del gobierno, tiene más vínculos administrativos con otras organizaciones, y no opera en la industria de la educación, la investigación o los servicios sociales²¹⁰. Aunque los programas asociados a las subvenciones del gobierno no necesariamente requieren colaboraciones formales, ellos incentivan este tipo de actividades, favoreciendo a los aliados.

²⁰⁶ OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. En: Academy of management review, 1990. p. 241-265.

²⁰⁷ PROVAN, K. G. Interorganizational cooperation and decision-making autonomy in a consortium multihospital system. En: Academy of management review, 1984. p. 494-504.

²⁰⁸ SNAVELY, K., & TRACY, M. B. Collaboration among rural nonprofit organizations. En: Nonprofit management and leadership, 2000 p. 145-165.

²⁰⁹ GUO, C. & ACAR, M. Understanding collaboration among nonprofit organizations: Combining Resource Dependency, Institutional and Network Perspectives. En: Nonprofit and voluntary sector Quarterly, 2005. p. 340-361.

²¹⁰ Ibid., p. 345

Dado que la participación en asociaciones, demanda alta inversión de tiempo y compromiso de recursos, los ejecutivos y sus juntas desean obtener igual reconocimiento público como recompensa a esas inversiones²¹¹. En un estudio, los ejecutivos de una agencia reportan expectativas de reconocimiento público de sus esfuerzos y en un caso en el que esto no sucedió, se desarrollaron problemas de confianza.

4.5.2.2 Utilizar Alianzas para construir capacidad. Debido a los cambios y desafíos en el clima financiero enfrentados en estos tiempos de turbulencia económica, los líderes se buscan unos a otros para explorar potenciales asociaciones y aún los mismos inversionistas están tratando de maximizar el impacto con recursos limitados²¹². Las alianzas o colaboraciones estratégicas proporcionan la capacidad de construir a organizaciones que de otra manera no podrían hacerlo. En este contexto, los socios pueden alinearse de distintas maneras y en variados grados de integración²¹³. Las colaboraciones ayudan a adquirir los recursos críticos y reducir la incertidumbre financiera, lo que compensa los costos asociados con la reducción de autonomía en operaciones y puede mejorar las habilidades de las organizaciones para servir a sus comunidades²¹⁴.

4.5.3 Promover el compromiso de la comunidad. Las organizaciones no lucrativas a menudo residen en las comunidades a las que sirven, creando un desafío único de promover la apropiación y la colaboración entre los miembros de la comunidad, mientras mantienen integridad programática y misional. Promover la participación de la comunidad en las operaciones, tiene el potencial de ayudar a estas empresas a entender mejor las necesidades y a su vez favorecer la sostenibilidad financiera, capitalizando en los miembros de la comunidad la experticia en retos culturales y organizacionales que ellas mismas enfrentan.

Si bien existen múltiples enfoques para promover el compromiso con las organizaciones no lucrativas, manteniendo la mirada puesta en las necesidades financieras de la organización, el liderazgo comunitario y la participación de voluntarios, son dos estrategias de uso frecuente en el sector. Involucrar a los miembros de la comunidad proporciona un recurso variado de experiencias y

²¹¹ MULROY, E. A. Community as a factor in Implementing Interorganizational Partnerships: Issues, Constraints and Adaptations. En: Nonprofit management and leadership, 2003. p. 47-66.

²¹² RENZ. Op. Cit.

²¹³ RENZ. Op. Cit.

²¹⁴ SONTAG. Op. Cit., p. 20

conocimientos que brindan un sentido de pertenencia. Del mismo modo, los voluntarios promueven la participación y apropiación al tiempo que ayudan a abordar los problemas de sostenibilidad financiera²¹⁵. A continuación, se destacan prácticas prometedoras para hacer frente a los retos asociados con la promoción de la participación comunitaria.

4.5.3.1 Comprometer a la comunidad en la junta directiva. En un esfuerzo para hacer frente a los retos operativos relacionados con el desarrollo de la misión, la recaudación de fondos y establecer valor en la comunidad, muchas organizaciones no lucrativas a menudo establecen un Consejo de Administración o Consejos Asesores para orientar sus operaciones y programación, comprometiendo a su comunidad local²¹⁶.

Los miembros de la Junta proporcionan importantes conocimientos y consejos sobre las operaciones relacionadas con la comunidad, con miembros que van desde líderes políticos y otros representantes clave de la comunidad, hasta individuos de organizaciones colaboradoras u otras personas que tienen un interés en las operaciones o el éxito de la organización. Las organizaciones que promuevan la participación de la junta en la planeación, parecen ser menos vulnerables a los descensos rápidos y tienen más posibilidades de prestar servicios durante un mayor período de tiempo²¹⁷.

El desafío en establecer con éxito una junta efectiva es motivar la participación constante y el compromiso: "Comprometer los directores de una junta de manera que se sientan motivados a participar en la planificación estratégica, en el logro de los objetivos y en la adquisición de recursos, reduce la vulnerabilidad de la organización"²¹⁸.

Además de realizar las funciones de vigilancia y control, la junta aporta un valor añadido a una organización dando acceso a recursos, tales como conexiones con

²¹⁵ SONTAG. Op. Cit., p. 23

²¹⁶ SONTAG. Op. Cit., p. 23

²¹⁷ HODGE, M. M. & PICCOLO, R. F. Funding source, board involvement techniques and financial vulnerability in nonprofit organizations: A test of resource dependence. En: Nonprofit management and leadership, 2005. p. 171-190.

²¹⁸ Ibid., p. 182

otros donantes²¹⁹. Sin embargo, la frecuencia de las reuniones de la junta no se asocia con ninguna medida de desempeño; más bien, la percepción del ejercicio de la organización, así como el aumento de la diversidad en el trabajo es positivamente asociada con un mayor cumplimiento social, recaudación de fondos, y rendimiento de la junta general. Estos hallazgos sugieren que la calidad de las interacciones entre la junta y el compromiso por parte de los miembros es más importante que la frecuencia de las reuniones.

4.5.3.2 Establecer y mantener un sistema de voluntariado. Para las organizaciones no lucrativas, la participación de voluntarios es una estrategia clave para abordar las cuestiones de sostenibilidad financiera y promover la participación comunitaria. Los voluntarios pueden complementar el personal existente, ofrecer la experticia a la que dichas empresas no tienen acceso fácilmente y mejorar la productividad y la ejecución de los programas. En 2009, casi la mitad de las organizaciones no lucrativas en los Estados Unidos, reportaron depender del reclutamiento de voluntarios como forma de mejorar las operaciones y abordar la sostenibilidad financiera durante un período de recesión económica²²⁰.

Entre 2008 y 2010, la tasa media nacional de voluntarios en los Estados Unidos fue de 26,5 por ciento anual. En 2010, los voluntarios sirvieron 8,1 billones de horas, proporcionando un estimado de 173 billones de dólares a sus organizaciones²²¹.

La mayoría de las personas que se ofrecen como voluntarios para una organización se sienten atraídos por su causa, ya sea emocional o intelectualmente, y buscan conocer gente, desarrollar habilidades y sentirse necesitados²²². Sin embargo, la mayoría de organizaciones no gestionan sus voluntarios de manera eficaz y no pueden mantenerlos comprometidos a largo plazo²²³. La comprensión y el respeto de los motivos individuales, un entrenamiento para una tarea específica, y hacer el trabajo voluntario lo más conveniente posible, puede promover la retención de los

²¹⁹ BROWN, W. A. Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations. En: Nonprofit management and leadership, 2005. p. 317-339.

²²⁰ BRAY. Op. Cit.

²²¹ Corporation for national security and service, 2011. Voluntariado en América, 2011 Available from internet [<http://www.nationalservice.gov/taxonomy/term/221>] [cited 6/06/2014]

²²² BRAY. Op. Cit.

²²³ EISNER, D. R., MAYNARD, S., & WASHBURN, S. The new volunteer workforce. En: Stanford social innovation review. 2009.

voluntarios²²⁴. Eisner, Maynard, & Washburn²²⁵, sugieren la creación de un plan de voluntariado estratégico que incluya roles como recaudación de fondos, desarrollo organizacional y capacitación, marketing y comunicación, tecnología y sistemas de información, y recomiendan que las organizaciones no lucrativas incorporen las siguientes buenas prácticas en su plan:

- Adecuar las cualidades de los voluntarios a tareas apropiadas
- Reconocer las contribuciones de los voluntarios
- Medir el impacto de los voluntarios al año
- Proporcionar formación y desarrollo profesional a los voluntarios
- Entrenamiento con personal competente

El desarrollo de un plan estratégico de voluntariado que aborde estas buenas prácticas y complementen la misión organizacional permite capitalizar personal voluntario altamente calificado y motivado, mientras se abordan las cuestiones de la sostenibilidad financiera.

²²⁴ BRAY. Op. Cit.

²²⁵ EISNER. Op. Cit.

5. ANÁLISIS DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO EXITOSAS EN EL MUNDO

5.1 METODOLOGÍA UTILIZADA

Con el objetivo de analizar las prácticas para la consecución de la sostenibilidad financiera de organizaciones no lucrativas en el mundo, se elabora una investigación exploratoria de contenidos web.

“El análisis de contenido es una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto”²²⁶; comprende operaciones que permiten el procesamiento de datos de forma científica²²⁷ y en la actualidad es utilizada como una técnica investigativa, sistemática, objetiva y cuantitativa del contenido de las comunicaciones²²⁸.

A partir de la lista presentada por el ranking del top 100 de entidades sin ánimo de lucro en el mundo, actualizado en el año 2014²²⁹ en el que se cita a las organizaciones exitosas que obtienen mayor tracción a nivel global²³⁰ y las mide²³¹ según el tráfico de la página web, la opinión y el número de seguidores en redes sociales²³², se seleccionaron cinco organizaciones para aplicarles el análisis de contenidos web. Esta selección estuvo sujeta a la afinidad de la misión de estas entidades con los casos de estudio que se presentan en este proyecto.

²²⁶ KRIPPENDORFF, K., & WOLFSON, L. Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica. Barcelona: Paidós. 1990.

²²⁷ Ibid., p.29

²²⁸ BARDIN, L. El análisis de contenido. España Ediciones Akal S.A. Traducción de Cesar Suarez. 3er edición. 2002.

²²⁹ Top 100 Nonprofits on the web. [Available from internet]. <http://topnonprofits.com/lists/best-nonprofits-on-the-web/> [cited 05/05/2014].

²³⁰ Nota: Colegios, universidades e iglesias individuales no están incluidos en esta lista.

²³¹ Los software utilizados para medir en este ranking fueron: Traffic – Alexa Rank (AR), Google’s Opinion – Google PageRank (PR), Buzz Depth – Moz’s Open Site Explorer Homepage Authority (HA), Buzz Scope – Moz’s Open Site Explorer Linking Root Domains (RD), Social – Twitter Followers

²³² Si una organización es propietaria de varias cuentas en una sola red social, sólo se cuenta el más grande, esto elimina la inflación causada por los seguidores duplicados

El análisis se apoyó en la evaluación para *web sites* diseñada por la alianza entre la Fundación *Learning By Giving & Northeastern University of Boston* que proporciona los parámetros financieros que miden el impacto de las empresas no lucrativas, parámetros que se agruparon por afinidad temática para conformar los criterios expuestos en la revisión de literatura para así medir el estado de la salud financiera de las organizaciones no lucrativas. La Tabla 2 muestra el instrumento final para realizar el análisis de contenido web.

Para esta evaluación, se identificó el mapa de sitio web de cada una de las organizaciones en estudio para facilitar la búsqueda de respuestas a los parámetros contenidos en los criterios definidos: equilibrio en el balance y rendición de cuentas, diversificación de ingresos no comerciales, gastos de administración, márgenes de operación, ingresos comerciales y suficiencia de capital y a los agrupados en los criterios de apoyo indirecto al logro de la sostenibilidad financiera: marca, asociatividad y promoción del compromiso de la comunidad.

TABLA 2. Instrumento para análisis de contenido web

CRITERIOS	PARÁMETROS A EVALUAR
1. EQUILIBRIO EN EL BALANCE Y RENDICIÓN DE CUENTAS	1. La organización muestra evidencia de contabilidad y de que sus finanzas son bien gestionadas 2. Se compromete con la evaluación de su desempeño, las medidas utilizadas para evaluar son adecuadas y demuestran que el beneficio propuesto en la misión de la organización está siendo proveído a los beneficiarios. 3. Hay una relación lógica entre las actividades de la organización y los resultados que busca.
2. DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS NO COMERCIALES	1. La organización ha diversificado sus fuentes de financiación y parecen viables en el futuro, provee suficiente información para transmitir los tipos de fondos que recibe 2. Demuestra una conexión lógica entre el trabajo que hace y como asegura el dinero para apoyar ese trabajo 3. Demuestra a los donantes que su apoyo es valioso y es capaz de cumplir con sus expectativas
3. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	1. Provee suficiente información para expresar en que ha gastado su dinero 2. La organización combina los gastos en herramientas de recaudación con otras actividades de promoción 3. En el informe anual muestra gastos administrativos menores que los gastos de operación y recaudación 4. El personal clave, incluido el director ejecutivo se puede identificar en la página web con información acerca de su carrera profesional y/o características
4. MÁRGENES DE OPERACIÓN	1. Los ingresos son iguales o mayores que sus gastos; la organización no está en déficit, para esta evaluación se necesita revisar el reporte anual. 2. Reporta los despilfarros y actividades que no dieron resultado durante el año para no caer en los mismos gastos innecesarios.
5. INGRESOS COMERCIALES	1. La organización ha emprendido actividades comerciales 2. Las actividades comerciales de la organización son independientes de las misionales 3. La organización realiza eventos de los que obtiene ingresos por suscripciones y ventas
6. SUFICIENCIA DE CAPITAL	1. Ofrece una fuerte propuesta de valor para los inversionistas, articulando y haciendo atractivo su mensaje para el tipo de inversionista que busca 2. Los materiales comunican claramente la información y reportan a los inversionistas de la manera que ellos buscan ser informados
LA "MARCA" SIN FINES DE LUCRO	1. Define claramente la misión, el alcance y la naturaleza de la necesidad o el problema que aborda, articula y entiende la necesidad del servicio que provee 2. El marketing, el soporte a las comunicaciones, y la capacidad de transmitir de la organización es distintivo para lograr contribuciones de donantes 3. Demuestra buenas prácticas citando investigación, datos, reportes, experiencias pasadas, u otras fuentes de información confiables, relacionadas con la necesidad o problema que aborda. 4. Explica claramente por qué la organización hace una diferencia, posee una clara definición de éxito, y explica los resultados que está tratando de alcanzar.
ASOCIATIVIDAD	1. Reconoce otros inversionistas o actores afectados o comprometidos con este problema, incluyendo otras empresas sin ánimo de lucro, grupos filantrópicos, organizaciones de comunidades y agencias públicas.
PROMOVER EL COMPROMISO DE LA COMUNIDAD	1. Demuestra un profundo entendimiento de la comunidad o individuos a los que sirve, tiene fuertes y significativas relaciones con los individuos de la comunidad a la que sirve, por ejemplo la organización demuestra coincidencia y raíces en la comunidad. 2. Compromete sustantivamente los individuos y la comunidad a la que sirve, por ejemplo: la organización contrata miembros de la comunidad y personal o los compromete como consejeros o miembros de la junta 3. La definición de éxito incluye un cambio significativo en la vida o por lo menos beneficios para la comunidad o individuos a los que sirve. 4. Los resultados son propensos a pegar, o tener un efecto duradero para los beneficiarios 5. Las calificaciones del personal clave reflejan conocimiento y experiencia pertinente así como acceso a los recursos y familiaridad con la comunidad

5.2 RESULTADOS DEL ANALISIS DE CONTENIDO WEB

Las entidades seleccionadas para la identificación de buenas prácticas se contextualizan a continuación describiendo su misión central y los factores de éxito sobresalientes.

○ BEST FRIENDS ANIMAL SOCIETY

Es una organización sin fines lucrativos que nació en la década de 1980 cuando en las ciudades de Estados Unidos se sacrificaban alrededor de 17 millones de gatos y perros como el principal método de manejo de mascotas no deseadas en los refugios. Su misión es buscar un hogar para los animales domésticos y lograr un mundo mejor a través de la bondad con los animales. Sus iniciativas ayudan en promedio a 639 animales semanalmente a encontrar un hogar y cuenta con el santuario de animales más grande de Estados Unidos ubicado en Uta, que sirve como hogar de paso a 1700 animales en promedio donde se les ofrecen los cuidados y entrenamiento necesarios para ser adoptados.

○ MUSEO METROPOLITANO DE ARTE MET.

Es una organización no lucrativa, localizada en la ciudad de Nueva York, cuya misión es recoger, conservar, estudiar, exhibir, y estimular la apreciación y conocimiento anticipado de las obras de arte que representan en conjunto el más amplio espectro de los logros humanos en el más alto nivel de calidad, todos al servicio del público y de acuerdo con los más altos estándares profesionales. Es el principal museo de arte americano, un pilar de expresiones artísticas que anualmente atrae la visita de 50 millones de turistas.

○ ST. JUDE CHILDREN'S RESEARCH HOSPITAL, Memphis, USA.

Fue inaugurado oficialmente la mañana del 4 de febrero de 1962 por Danny Thomas, cuyo gran sueño fue que "Ningún niño muriera en el amanecer de su vida". Con este propósito, la investigación realizada en St. Jude está dirigida a la comprensión de los fundamentos químicos, genéticos y moleculares de las enfermedades catastróficas en la niñez, con el fin de encontrar las curas para estas enfermedades y facilitar su prevención. La investigación se enfoca específicamente al cáncer, a las inmunodeficiencias adquiridas y hereditarias y a los trastornos genéticos.

- **HUMAN RIGHTS CHAMPAIGN HRC.**

Se establece como la mayor organización de derechos civiles que trabaja para lograr la igualdad para lesbianas, gays, bisexuales y transexuales estadounidenses. La Campaña de Derechos Humanos representa una fuerza de más de 1,5 millones de miembros y simpatizantes en Estados Unidos. Fundada en 1980, en Bloomington, Illinois, USA, los defensores de HRC, movilizan acciones en diversas comunidades e invierten estratégicamente para elegir a las personas ecuanimes para educar al público sobre temas LGBT. Ha estado al frente de la batalla por la equidad en el matrimonio. Por años abogados de la HRC caminaron los halls del congreso para lograr el acta de no-discriminación contra la comunidad LGBT en los empleos y han desarrollado muchas campañas promoviendo la diversidad.

- **GREENPEACE**

Expone los problemas ambientales globales y busca soluciones con el objetivo de asegurar la capacidad de la tierra para nutrir la vida en toda su diversidad. Fue fundada en 1971 en la ciudad de Vancouver, Canadá y es la organización sin ánimo de lucro que quizás puede contar el mayor número de victorias en su lucha contra la contaminación año tras año, ha realizado alianzas con empresas y gobiernos manteniendo siempre una posición imparcial y ejerciendo gran influencia con su exponencial número de miembros y voluntarios en el mundo.

Se documentaron las prácticas de las cinco organizaciones exitosas correspondientes a cada parámetro de evaluación, en algunos se identificó la repetición de prácticas. En los casos en los que no se encontró información en los sitios web se registró “no muestra evidencia” que indica que no se sabe con certeza si la empresa desarrolla alguna práctica financiera para el cumplimiento del parámetro. A excepción de estos casos las organizaciones muestran numerosas prácticas que les permite ser financieramente sostenibles. La tabla 4 muestra las prácticas de organizaciones no lucrativas exitosas del mundo para la consecución de la sostenibilidad financiera, de acuerdo a los criterios del test de la salud financiera.

Tabla 4. Prácticas de organizaciones no lucrativas exitosas del mundo para la consecución de la sostenibilidad financiera						
CRITERIO	PARÁMETROS A EVALUAR	BEST FRIENDS ANIMAL SOCIETY	THE METROPOLITAN MUSEUM OF ART (MET)	ST. JUDE CHILDREN'S RESEARCH HOSPITAL	HUMAN RIGHTS CAMPAIGN (HRC)	GREENPEACE
CRITERIO 1: EQUILIBRIO EN EL BALANCE Y PERIODICIDAD DE CUENTAS	1. La organización muestra evidencia de contabilidad y de que sus finanzas son bien gestionadas	Muestra detalladamente estados financieros con cifras consistentes, como el balance general y el estado de resultados, auditados y de acuerdo con los principios generales de contabilidad.	Muestra evidencia de una gestión financiera organizada y bien registrada de acuerdo a los estándares de contabilidad de Estados Unidos.	El informe anual ofrece el combinado de la información financiera de St. Jude y su organización de recaudación de fondos, ASAC, y un reporte anual de programa. go incluido. Se da una copia de los Estados Financieros Combinados, se solicita por medio de un correo electrónico; cuentan con una versión interactiva del Informe Anual actual en aplicaciones móviles.	HRC Presenta anualmente un informe detallado de estados financieros, auditados y de acuerdo con los principios generales de contabilidad americana, que muestra evidencia de una gestión financiera organizada y bien registrada.	Reporta resultados anuales a INGO Accountability charter, que es una iniciativa global de apoyo a las organizaciones no lucrativas dando lugar a mejoras en la presentación de reportes estandarizados que garantizan la credibilidad del proceso de información y promueven confianza a los grupos de interés.
	2. Se compromete con la evaluación de su desempeño, las medidas utilizadas para evaluar son adecuadas y demuestran que el beneficio propuesto en la misión de la organización está siendo proveída a los beneficiarios.	Incluye comparativos con balances de años anteriores para medir su desempeño anual, muestra un reporte completo de gestión de listas de chequeo de inspección pública abierta que evalúan punto por punto la gestión de la organización. Mide sus resultados con el número de animales rescatados por año, número de animales que llegan al santuario por año y atención veterinaria que reciben.	Muestra listas de chequeo de inspección pública abierta que evalúan punto por punto la gestión de la organización. El reporte anual de gestión es completo e incluye comparativos con balances de años anteriores para medir su desempeño. El MET es evaluado por la Comisión Asesora Presidencial sobre los actos del delincuencia de los Estados Unidos y la Asociación de Abogados de la Ciudad de Nueva York. Además existe una política de gestión de colecciones, que garantiza entre otras cosas que el público disfrute del arte del museo.	Las actividades administrativas de St. Jude son supervisadas por la Junta Directiva de Administradores y Directores. El trabajo de investigación es evaluado anualmente por el Comité de Asesores Científicos, integrado por médicos y científicos de notoriedad internacional. La medida global de seguimiento son las tasas de supervivencia del cáncer, la organización se apoya en estas tasas para evaluar el funcionamiento y control que ha llevado desde 1962 hasta la actualidad, demostrando aumento exponencial de supervivencia.	Muestra listas de chequeo de inspección pública abierta, dentro de estas reporta las victorias alcanzadas por la organización.	Evalúa su desempeño de manera rigurosa externalizando la evaluación, a través de INGO que audita sus reportes en cuanto a: Respeto por los derechos humanos, independencia, transparencia, buen gobierno, promoción responsable, participación, diversidad e inclusión, medioambiente, recaudación ética y gestión profesional. Los diez logros de contabilidad que evalúa INGO son sometidos a un examen que realiza una junta, con un proceso de evaluación preestablecido para cada uno de ellos y después de una revisión provee retroalimentación a la organización indicando a mejoras para atender a sus beneficiarios.
	3. Hay una relación lógica entre las actividades de la organización y los resultados que busca.	Logra que las actividades de adopción y promoción del cuidado animal surtan efecto en el número de mascotas rescatadas, los programas van desde la sensibilización hasta la acción de toda la comunidad.	Muestra la gran acogida por parte de la comunidad Estadounidense a las actividades que se proponen dentro de los programas de museos, respondiendo de manera atenta, participativa y aglomerada.	La investigación realizada en St. Jude está dirigida a la comprensión de los fundamentos químicos, genéticos y moleculares de las enfermedades catastróficas en la niñez, con el fin de encontrar las curas para estas enfermedades y facilitar su prevención.	Efectivamente las acciones de HRC y la investigación que desarrolla en sus áreas de trabajo, empoderan a la comunidad LGBT para exigir sus derechos mientras facilita agendas, oficinas e instancias legales para lograr su misión.	Logra que sus actividades para cambiar actitudes y comportamientos en pro del medio ambiente, se traducen en victorias de alto impacto y las muestra al mundo.
CRITERIO 2: DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS NO COMERCIALES	1. La organización ha diversificado sus fuentes de financiación y parecen viables en el futuro, provee suficiente información para transmitir los tipos de fondos que recibe	Muestra un completo informe de todas las fuentes de financiación, en el que se reportan cifras con su respectivo donante y organizaciones que se involucran con la prestación de servicios. Cuenta con donaciones recurrentes de diversas fuentes tanto de personas jurídicas como naturales, implementan círculos de donación y subtipos con activación periódica.	Reporta una lista de donantes, con suficiente información en cifras, nombres, servicios proveídos, beneficios obtenidos. Las fuentes de financiación son múltiples debido a que se ajustan según el tipo de programa ofrecido, donaciones por membresías, asistencia eventos, programas familiares y para niños.	El hospital tiene una posición de reconocimiento, debido al fin social en el que se enfoca, por lo tanto mantiene fuentes y variadas relaciones con fuentes de financiamiento, lo que lo hace menos vulnerable en reacciones económicas. Notifica las donaciones que recibe en la sección de noticias, donde informa a la financiación que recibe de parte de celebridades, empresas y/o personas naturales; gestiona y recibe donaciones especiales de herencias que simpatizantes dejan al hospital.	Cuenta con donaciones recurrentes de diversas fuentes tanto de personas jurídicas como naturales. Se financia a través de donaciones planificadas, mensuales y eventuales, club de miembros, voluntariado, regalos, donaciones de vehículos.	Tienen un sistema de contribución incremental que asegura fondos suficientes de oficinas establecidas con altos ingresos y los redime a oficinas de regiones en desarrollo, implementan la recaudación masiva de fondos y los mensajes de activación. No acepta donaciones de gobiernos o corporaciones para mantener su independencia, se basa en las contribuciones de partidarios individuales y subvenciones de fundaciones.
	2. Demuestra una conexión lógica entre el trabajo que hace y como asegura el dinero para apoyar ese trabajo	Establece redes con empresas que pueden ser afines a alguna de sus actividades, logrando conectar miles de socios e inversionistas en todo el mundo, quienes hacen sus donaciones online.	Presenta una forma organizada y efectiva para realizar sus labores, respaldada por la financiación de múltiples fuentes. Esto se debe a la diversidad de sus programas, a los que acuden diferentes tipos de públicos.	Contenidos de alta sensibilidad permiten que las personas van la realidad que se puede vivir, las campañas de defensa por el porcentaje de dinero a partir de donaciones.	Asegura a través de una sólida red de donaciones y apoyo de partes interesadas las campañas de defensa de los derechos de la comunidad LGBT.	Se llevan campañas globales desde la oficina de Amsterdam y se promueven apoyo activación a las oficinas nacionales y regionales, financiación por millones de miembros en todo el mundo.
	3. Demuestra a los donantes que su apoyo es valioso y es capaz de cumplir con sus expectativas	Reconoce que los donantes y socios son cruciales para ayudar a la organización en su esfuerzo para salvar todas las mascotas. Responde a las expectativas de los donantes cumpliendo la misión social, demostrando en cifras y haciéndolo visible en los medios	Cumple tanto con los objetivos misionales, como con las expectativas de los donantes, ofreciéndoles retribuciones traducidas en beneficios de la entrada al museo, y asistencia a eventos exclusivos.	La organización pone en conocimiento el fin de las donaciones y agradece a los simpatizantes. Los resultados de la institución demuestran el mejor manejo de los recursos, visto en la calidad de pacientes atendidos y el número de vidas salvadas.	Reconoce y agradece públicamente que el progreso, las victorias y el momentum alcanzado se debe al trabajo diario de voluntarios, miembros, empleados, junta y a los millones de individuos que apoyan con sus donaciones a la organización, manifestando los futuros proyectos para los que necesitan el continuo apoyo.	Agradecen a través de un email personal cada donación o firma que la comunidad hace para alcanzar las objetivos por los que luchan, "gracias por firmar, gracias por manifestarse, gracias por donar, gracias por tomar acción, gracias por levantar la petición" son algunos de los reconocimientos que hacen a nivel individual. Sus victorias por el medio ambiente cumplen las expectativas de su comunidad.
CRITERIO 3: GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	1. Provee suficiente información para expresar en que ha gastado su dinero	Tienen un reporte oficial de "¿a dónde vá tu dinero" en el que describen el porcentaje de gastos operacionales y de recaudación en los que incurren	Detallan en los reportes anuales de manera clara los gastos administrativos, misionales e de prestación de servicios y gastos de colecciones en los que incurren	En la sección de noticias muestra los gastos en los que se incurre en cada uno de los procesos, materiales, eventos, mantenimiento de familias, tratamientos y los reportes en su informe anual de resultados. El costo de mantenimiento diario del hospital es \$1.7 millones, los cuales son cubiertos en su mayoría por contribuciones públicas. St. Jude cuenta con aproximadamente 3,600 empleados.	Reporta el porcentaje del gasto respecto al ingreso total en el reporte anual	Registran los gastos por periodos de forma comprensible y sistematizada. Preparan o estiman los gastos y los comparan con los resultados del reporte anual. Reportan provisiones para recibidos regalos a los que se puedan enfrentar a nivel regional o nacional. Los miembros de la junta no reciben un salario pero sus gastos son reembolsados y reciben una compensación o prima de asistencia por el tiempo dedicado a actividades de la junta, reuniones y preparación.
	2. La organización combina los gastos en herramientas de recaudación con otras actividades de promoción	Combinan el costo de recaudación de fondos con los gastos de gestión general y lo explican. Ofrecen descargables para promocionar la organización.	Combinan el costo de recaudación de fondos con los gastos de gestión general y lo explican.	En su totalidad, los gastos de recaudación son combinados con actividades promocionales, resultando en cada uno los contenidos sensibles que incluyen el apoyo a los pacientes y al hospital.	Combinan el costo de recaudación de fondos con los gastos de gestión general y lo explican.	Combinan el costo de recaudación de fondos con los gastos de gestión general y lo explican. Anuncian a la recolección y distribución de materiales, productos y servicios electrónicos incluyendo nombre y logotipo
	3. En el informe anual muestra gastos administrativos menores que los gastos de operación y recaudación	Muestra gastos administrativos menores que los gastos de operación y recaudación	Muestra gastos administrativos menores que los gastos de operación y recaudación	Muestra gastos administrativos menores que los gastos de operación y recaudación	Muestra gastos administrativos menores que los gastos de operación y recaudación	Muestra gastos administrativos menores que los gastos de operación y recaudación
	4. El personal clave, incluido el director ejecutivo se puede identificar en la página web con información acerca de su carrera profesional y/o características	Muestra cada uno de los miembros de la junta directiva y ejecutivos pertenecientes a la organización, con su respectiva biografía	El personal clave es citado, sin embargo no se muestran características de cada uno de ellos	Se muestra el personal administrativo y de dirección, con sus hojas de vida, que resaltan las capacidades y conocimientos de cada uno en su área de especialidad	Se muestra cada uno de los miembros de la junta directiva y ejecutivos pertenecientes a la organización, con su respectiva biografía	Se muestran cada uno de los miembros de la junta directiva y ejecutivos pertenecientes a la organización, con su respectiva biografía
CRITERIO 4: MARCAS DE IDENTIFICACIÓN	1. Los ingresos son iguales o mayores que los gastos; la organización no está en déficit, para esta evaluación se necesita revisar el reporte anual	Reporta superávit, los ingresos son mayores a los gastos según reporte de 2012 por US \$48,813	Aunque el museo reporta un déficit de US \$4.4 millones en el año 2013 sus activos crecieron por \$206 millones	Los ingresos son mayores a los gastos, según reporte anual de 2013	Reporta superávit, los ingresos son mayores a los gastos según reporte de 2013	Reportan déficit al año 2013 de 6.8 millones
	2. Reporta los desgüses y actividades que no dieron resultado durante el año para no caer en los mismos gastos innecesarios.	Demuestran gestión del conocimiento, publican un playbook con lo que funcionó, lo que no funcionó y lo que sigue para cada programa, pero no volver a incurrir en gastos innecesarios, dar lecciones y luces a cada lugar donde funcionan.	No reporta	No reporta	No reporta	No reporta
CRITERIO 5: INGRESOS COMERCIALES	1. La organización ha emprendido actividades comerciales	Recomiendan por el santuario de mascotas, pagan por mascotas, suscripción a la revista "Best Friends", pago por anuncios clasificados en la revista y list de medios, con las actividades comerciales con las que gana dinero	Tiene ingresos comerciales de múltiples fuentes, los cafeterías, bares, terrazas y cafés dentro del MET son uno de ellos, así como los recuerdos por el jardín, el internado de verano y por supuesto la tienda del MET, donde se venden joyas, regalos, bolsos, libros, arte decorativos, también existe la tienda MET FIDS, en la que se encuentran juegos, estructuras de arte, libros para niños y otros.	No ha emprendido actividades comerciales dentro de eventos y campañas, como galas y cenas exclusivas, también realiza torneos de golf, que le permiten recaudar dinero por venta de productos y suscripciones	Emprendió actividad comercial con una aplicación y tienda online de ropa, accesorios, joyería, relojería, artículos para mascotas, hogar y oficina que llevan la marca HRC. Comercializan publicaciones, libros, guía videos educativos sobre la comunidad LGBT. Vende la afiliación empresarial a una guía virtual que evalúa el índice (creado por HRC) de responsabilidad social corporativa. Ofrece los siguientes servicios pagos: Registro de debates, encontrar pareja, tienda para los matrimonios. Target HRC que contribuye automáticamente con un porcentaje a la organización.	No ha emprendido actividades comerciales
	2. Las actividades comerciales de la organización son independientes de las misionales	No son del todo independientes, el seguro para mascotas es una actividad que tiene una página comercial propia, pero se ajusta y apoya la misión de la organización.	Las actividades comerciales del MET no son independientes de las misionales, debido a que su campo de acción repercute en los objetivos misionales de la organización, además operan dentro del mismo museo.	Se realizan en instalaciones diferentes y el personal contratado es independiente del personal que trabaja para la organización en su operación diaria, así como se muestra evidencia de que sean completamente independientes de la organización.	Tienen una tienda completa online dedicada a la actividad comercial, así como no se muestra evidencia de que sea independiente de la organización.	No aplica
	3. La organización realiza eventos de los que obtiene ingresos por suscripciones y ventas	Conferencia Nacional de Best Friends, talleres, "Super adopciones", Celebración de aniversario, Contienen algunos de los eventos de participación masiva que generan una fuente de ingresos para la organización.	Eventos como Conferencias, Conventos de Galería, fiestas de noche y celebraciones de gala, se presentan en el MET regularmente, dejando ingresos significativos.	Eventos como glamour galas, en las que los participantes pagan por su entrada y compran productos que vende la organización, para amenizar la noche.	Clasifica sus eventos dentro de tres categorías: nivel local, galas y eventos de comunidad, con una periodicidad de tres o tres a seis en diferentes partes de Estados Unidos.	Eventos de carácter deportivo con patrocinadores, pago de inscripción con el objetivo de recaudación. Se destaca que se ponen una meta en el monto de ingresos a alcanzar en cada uno.
CRITERIO 6: SUSTENCIÓN DE CAPITAL	1. Ofrece una fuerte propuesta de valor para los inversionistas, articulando y haciendo atractivo su mensaje para el tipo de inversionista que busca	Ofrece múltiples oportunidades para hacer crecer la inversión, como la inversión en propiedades, la compra dentro del sector, exposición a la base de apasionados, donantes, voluntarios y asistentes a eventos, además tráfico web. El mensaje es altamente atractivo y explícito.	Muestra círculos en los que los inversionistas y donantes pueden participar, según sea el monto de su inversión, esos círculos describen un número de actividades y beneficios como: eventos especiales de noche cuando el Museo está cerrado al público, entrada libre y gratuita durante 2 años para todos los empleados y 1 invitado.	La propuesta de valor que la organización ofrece a los inversionistas, es altamente comercial, los resultados que el hospital muestra, con evidencias fotográficas y videos, es más que suficiente para aquellos que realizan su aporte a la institución; no obstante, el hospital involucra a los inversionistas a eventos, con fines de entretenimiento.	Aborda un tema de vanguardia en los últimos años y que además cuenta con una comunidad numerosa de personas afectadas. El mensaje es comunicado a través de campañas creativas, atractivas y sensibles frente a la igualdad. HRC creó un indicador de responsabilidad social para las empresas que desarrolla una fuerte relación entre la organización y los inversionistas.	Estimula prácticas corporativas sensibles al medio ambiente como mecanismo regulatorio para interesarlos los negocios por las preocupaciones ambientales y compromisos de manera estratégica, como aliados confiables a través de green alliances.
	2. Los materiales comunican claramente la información y reportan a los inversionistas de la manera que ellos buscan ser informados	Informan de manera clara y amena a inversionistas y donantes con estados financieros, cifras de mascotas rescatadas, evidencias fotográficas, críticas y un correo que explica hacia dónde va el dinero.	Informa de manera clara y amena a inversionistas y donantes el sinónimo de beneficios por afiliares, estados financieros, fotografías y críticas.	Las evidencias fotográficas, los reportes de las vidas salvadas y/o en tratamiento, las familias que cuentan la historia de su hijo que está siendo ayudado por el hospital, videos, noticias, investigaciones, comunican a todas las partes de interés, los resultados de la organización.	Provee investigación rigurosa, insight y análisis que empoderan y agilita el proceso de inclusión de la comunidad LGBT de una manera equitativa en la sociedad. El material elaborado con base en esta información es muy atractivo, comprensible y de alto impacto.	Las victorias obtenidas, el reconocimiento y visibilidad que ha alcanzado, atraen la inversión encontrando en común los negocios y los intereses comerciales, los acercamientos tecnológicos e innovadores para abordar los problemas ambientales capitalizan simultáneamente las necesidades de los inversionistas y los objetivos económicos.

Tabla 4. Prácticas de organizaciones no lucrativas exitosas del mundo para la consecución de la sostenibilidad financiera						
TEMAS	PARÁMETROS A EVALUAR	BEST FRIENDS ANIMAL SOCIETY	THE METROPOLITAN MUSEUM OF ART (MET)	ST. JUDE CHILDREN'S RESEARCH HOSPITAL	HUMAN RIGHTS CAMPAIGN (HRC)	GREENPEACE
LA "MARCA" SIN FINES DE LUCRO	1. Define claramente la misión, el alcance y la naturaleza de la necesidad o el problema que aborda, articula y entiende la necesidad del servicio que provee	Explica gráfica y creativamente el problema, muestra cómo, ocupa un lugar significativo en la página, siempre es el centro de los mensajes, asume una posición clara para enfrentar el problema. "Trágicamente 4 millones de animales sin hogar son asesinados cada año en albergues de Estados Unidos, es decir más de 9000 mascotas por día, se estima que 90 % de los animales que entran en los albergues son adoptables o podrían tener atención o tratamiento"	Muestra que existe una tradición detrás de la organización, perseverancia, una profunda devoción y amor por la misión que se propone, desee de comunicar la pasión por el arte. "La misión del Museo Metropolitano de Arte es reunir, conservar, estudiar, exhibir, y estimular la apreciación y participo conocimiento de las obras de arte que representan colectivamente el espectro más amplio de los logros humanos en el más alto nivel de calidad, todos al servicio del público y de acuerdo a los más altos estándares profesionales."	La misión del Hospital de Investigación St. Jude Children es avanzar en curas, y los medios de prevención, para las enfermedades catastróficas pediátricas a través de la investigación y el tratamiento. De acuerdo con la visión del fundador Danny Thomas, a ningún niño se le niega tratamiento por la raza, la religión o la capacidad de pagar de una familia	Define claramente la misión y la población afectada. "La Campaña por los Derechos Humanos es la organización de derechos civiles más grande de Estados Unidos trabajando para lograr la igualdad para los negros, gays, bisexuales y transgénero. Al inspirar y hacer participar a todos los estadounidenses, HRC se esfuerza por acabar con la discriminación contra los ciudadanos LGBT y hacerle ver a la nación que lograr la equidad y la igualdad para todos es fundamental."	Expresa cómo y por qué esta comprometido con la misión y lista los objetivos que busca. "Greenpeace es una organización independiente, que utiliza la no violencia y la confrontación creativa para exponer los problemas ambientales globales y para obligar a las soluciones que son esenciales para un futuro verde y pacífico. El objetivo de Greenpeace es asegurar la capacidad de la tierra para nutrir la vida en toda su diversidad. Por lo tanto Greenpeace busca: Proteger la biodiversidad en todos sus formas. Prevenir la contaminación y el abuso del océano, la tierra, el aire y el agua dulce de la tierra. Poner fin a todas las amenazas nucleares. Promover la paz, el desarme mundial y la no violencia."
	2. El marketing, el soporte o las comunicaciones, y la capacidad de transmitir de la organización es distintivo para lograr contribuciones de donantes	Tienen diseño profesional de la página web, revistas, videos, fotografías y mensajes altamente atractivos que comunican alto grado de sensibilidad	Plantean un diseño de la página que enfatice las obras de arte que se exponen en el museo, sin embargo, las postales y la manera de biopuede no es tan amigable como se espera.	A simple vista se observa que las fotografías mostradas en la página, tienen un alto diseño. Además con cambios en poco tiempo, por nuevos, mostrando indígenas reales de niños, y familiares, que cuentan con los servicios del Hospital; esto repercute positivamente en la interactividad del usuario con la organización y su página web.	Actúan con fuerza en televisión, medios impresos y medios sociales con campañas consistentes, innovadoras y estratégicas, altamente atractivos y creativos, diseñados por un equipo de comunicaciones y marketing.	Los recursos multimedia son de alta calidad y presentados de manera organizada. Además promueven el uso libre de todo el material publicitario y facilitan los recursos para usuarios.
	3. Demuestra buenas prácticas citando investigación, datos, reportes, experiencias pasadas, y otras fuentes de información confiables, relacionadas con la necesidad o problema que aborda.	Muestra un amplio archivo de historias de animales a través de videos, galería de fotos, reportajes. Publican revistas periódicamente que involucran la investigación y el análisis.	En la pestaña de "Colección" se muestra una serie de reportes e investigaciones acerca de la cronología del arte, con un buscador basado en una línea de tiempo, de ensayos temáticos, obras de arte y artistas.	Muestra datos gráficos de la tasa de supervivencia del cáncer en el tiempo, reporta investigaciones y tratamientos desarrollados por el centro de investigación, diseñados por científicos y expertos destacados en cada área de especialidad.	En la sección "Nuestras Victorias", HRC muestra que ha sido a través de la investigación y la gestión multidisciplinaria de varios actores, que se ha logrado la promoción de la diversidad y la igualdad, superando barreras culturales y legislativas.	La investigación es el eje principal de la misión y el motor de acción de la organización. Tienen publicaciones relacionadas en bases de datos académicas y científicas como la web of science y scopus.
	4. Explica claramente por qué la organización hace una diferencia, posee una clara definición de éxito, y explica los resultados que está tratando de alcanzar	Hace una diferencia por que logra tracción con todas las partes interesadas y diversifica sus programas ampliamente, desde lo académico, pasando por la farándula, hasta llegar a los sentimientos de las personas. En el último reporte anual de 2012 Best Friends salvó la vida de más de 300.000 animales y realizó esfuerzos para prevenir más de 866.000 animales y mantienen más de 1.000 socios estratégicos en Estados Unidos, la definición de éxito de esta organización es reducir a zero la muerte de animales en los albergues.	Es un pilar de expresiones artísticas, en constante actualización, con conexiones a nivel mundial. Alcanzar el arte y la educación artística para el pueblo estadounidense es la definición de éxito. de THE METROPOLITAN MUSEUM OF ART, impulsando y desarrollando el estudio del arte y su aplicación para la fabricación y la vida práctica, con el fin de proporcionar la instrucción popular.	St. Jude es el primary y único centro de cáncer pediátrico que ha sido designado como un Centro Integral de Cáncer por el Instituto Nacional de Cáncer (National Cancer Institute).	La definición de éxito para HRC esta asociada a sus victorias, entre las que pueden contar el matrimonio en los Estados Unidos, ley de no discriminación en el empleo, derrota de la enemistad federal del matrimonio, Ley de prevención de crímenes de odio, derogación "no preguntar", Ley votes de honor, lucha contra la discriminación transgénero, promoción de la diversidad en el movimiento, Índice de igualdad corporativa, protección de la juventud frente a la intimidación, entre otros.	Greenpeace hace la diferencia por que tiene un alto impacto mundial en la lucha por el bien común, interdependencia al particular, llevando a enfrentamientos contra Estados, gobiernos y leyes. El éxito de Greenpeace es beneficiar con todas las acciones al medio ambiente.
ADAPTIVIDAD	1. Reconoce otros inversionistas o actores afectados o comprometidos con este problema, incluyendo otras empresas sin ánimo de lucro, grupos filantrópicos, organizaciones de comunidades y agencias públicas.	Muestra una red compuesta por 500 grupos de rescate y caridad pública, organizaciones de esterilización / castración, empresas inversionistas, alianzas corporativas con empresas que tienen relación con la industria de las mascotas, Las describe señalando el valor que le da a la organización y conecta con hipermedios.	Muestra una lista de actores donde se cita el nombre de empresas inversionistas, socios corporativos, sus características ni tiene hiperenlaces con sus páginas web.	St. Jude tiene cuatro hospitales afiliados: St. Jude Midwest en Peoria, Illinois; Louisiana State University Health Sciences Center en Shreveport, Louisiana; "Our Lady of the Lake Regional Medical Center" en Baton Rouge, Louisiana; St. Jude Tri-Cities Affiliate en Johnson City, Tennessee; Huntsville Women's and Children's Hospital in Huntsville, Alabama; y St. John's Hospital en Springfield, Missouri.	Destina un espacio en su página para reconocer a sus socios corporativos clasificados en socios platinum, gold, silver y bronze. Atletas, actores, músicos y personalidades de la televisión, se han sumado a la Campaña de Derechos Humanos con entrevistas en los medios, conciertos, convenciones informales o eventos de HRC.	En la exposición de las amenazas para el medio ambiente y la búsqueda de soluciones, no tienen alabos permanentes, por lo que no los muestran. Aseguran su independencia financiera de intereses políticos o comerciales. No aceptan dinero de las empresas o los gobiernos.
PROMOVER EL COMPROMISO DE LA COMUNIDAD	1. Demuestra un profundo entendimiento de la comunidad o individuos a los que sirve, tiene fuertes y significativas relaciones con los individuos de la comunidad a la que sirve, por ejemplo la organización demuestra conciencia y raíces en la comunidad.	Best friends tiene un compromiso especial con los animales de Utah, New York y los Angeles, crea programas innovadores para la reducción de muertes en los albergues, ofrece esterilización / castración, vacunas y microchip a algunos de las comunidades de más bajos ingresos de Nueva York. Ofrece un espacio para involucrarse como donante, voluntario, unirse a una red de acción o simplemente enviar correos electrónicos.	Grupos de amigos disfrutan oportunidades únicas para aprender sobre el Museo y su colección, participando en programas especiales, que permiten construir relaciones con comisarios artísticos y otras personas que comparten intereses similares, todo ello en un detrás de las escenas, ambiente íntimo. Ofrece privilegios exclusivos de membresía, gnomos en gatos y fiestas benéficas de todo el año. Veladas que apoyan los programas esenciales. Programas para niños, adolescentes, adultos, estudiantes universitarios, educadores y visitantes discapacitados.	Desde el comienzo, St. Jude fue el primer hospital totalmente integrado del sur, una condición exigida por Danny Thomas y otros fundadores de entonces. Aunque esto puede no sorprende en la actualidad, tener médicos negros que tratan a pacientes blancos, o a enfermeras blancas y negras en la misma sala de espera, era impensable en el sur, a comienzos de la década del 1960. La organización ha involucrado a la comunidad en su operación diaria.	HRC contextualiza la lucha por la defensa de los derechos de la comunidad LGBT en varios escenarios como el matrimonio, la paternidad, religión y la defensa local y estatal, lugar de trabajo, juventud y campus universitario, inmigrantes entre otros. Simpatizando y acercándose a la realidad de la comunidad afectada.	En colaboración con las comunidades locales organiza campañas para limpiar el medio ambiente, en donde hasta la fecha no ha existido otro tipo de ayuda para tal fin. Desarrolló una comunidad observadora en poco tiempo, convirtiéndose en activista internacional, líder en redes sociales que actualiza con los últimos avances tecnológicos en defensa del medio ambiente, abriendo potentes herramientas de campaña.
	2. Compromete sustancialmente los individuos y la comunidad a la que sirve, por ejemplo la organización contrata miembros de la comunidad y personal o los compromete como consejeros o miembros de la junta	Algunos de sus líderes y miembros de la junta directiva comienzan como voluntarios de la organización	No muestra evidencia	No muestra evidencia	Los individuos comprometidos con HRC son en su mayoría profesionales de diversas áreas del conocimiento apasionados por la causa, americanos, comprometidos en sus áreas de competencia o interés afines a la misión social.	En todo el mundo, la gente de todas las clases sociales, edades y creencias se unen bajo la bandera de Greenpeace para unirse en la lucha por el medio ambiente "Nuestros voluntarios son la cara de nuestra familia". Muchos de ellos han tomado acción seriamente y lideran campañas en muchos lugares al rededor del planeta.
	3. La definición de éxito incluye un cambio significativo en la vida o por lo menos beneficios para la comunidad o individuos a los que sirve.	Las mascotas son impactadas a través de adopciones, recibiendo amor y cuidado en el hogar, a través de la promoción del cuidado en todos los niveles, por ejemplo con programas contra el comercio de animales.	La comunidad es favorecida al tener acceso a programas de educación artística, entretenimiento y actividades propias para cada generación que ofrecen enriquecimiento cultural.	La definición de éxito radica en que la tasa de supervivencia del cáncer se eleva al 100 %. St. Jude ha desarrollado protocolos que han ayudado a incrementar la tasa de supervivencia de cáncer en la niñez de menos del 20 por ciento, cuando abrió el hospital en 1962, a 80 por ciento en la actualidad.	Las victorias alcanzadas por HRC han afectado directamente la vida de miles de personas en los Estados Unidos, haciendo factible el deseo de matrimonio, adopción, defensa de sus derechos, reconocimiento, etc.	"Greenpeace existe porque esta fragli se necesita una voz. Necesita soluciones. Se necesita un acción." Así es como esta organización sirve a la comunidad (que es directa o indirectamente todo el mundo) poniendo en acción medidas que ayudan a la protección del medio ambiente.
	4. Los resultados son propensos a pagar o tener un efecto duradero para los beneficiarios	Los programas de sensibilización, rescate y adopción de mascotas repetidos en el largo plazo son los dos actores principales del proceso el animal adoptado y la persona que se hace cargo de él. La organización se muestra atractiva para todas las partes interesadas debido a la efectividad de sus resultados	La participación destacada de la comunidad, es un atractivo para quienes no han visitado el museo, y es por curiosidad o por recomendación de algún conocido, familiar o amigo.	Un niño salvado en St. Jude significa miles más que son salvados en todo el mundo, lo cual es un resultado directo de investigaciones y tratamientos de vanguardia que establecen el estándar en el tratamiento de cáncer en la niñez a nivel mundial.	Las victorias de HRC en materia legal tendrán eco para siempre en la historia de Estados Unidos y para muchas otras naciones en el mundo.	Lograr que las empresas tomen medidas ecológicas de sus operaciones industriales, lograr abolir leyes que promueven la destrucción, contaminación y muerte de animales: son algunos de los resultados que benefician en el largo tiempo a la comunidad.
	5. Las calificaciones del personal clave reflejan conocimiento y experiencia pertinente así como acceso a los recursos y familiaridad con la comunidad	En la biografía de la junta directiva se acerca personas altamente calificadas para el puesto que ocupan y que tienen un historial destacado en el sector sin ánimo de lucro	No se muestran las biografías de la junta directiva	La junta directiva, demuestra gran conocimiento y experiencia y un alto espíritu de servicio a la comunidad	Los líderes de la organización, personal de comunicaciones y marketing, políticas y asuntos legales, educación pública, proyecto familiar y programa de salud y vejez, son altamente calificados, con experiencia en el sector sin ánimo de lucro en actividades afines al rol que desempeñan en la organización	El Consejo de Administración de Greenpeace Internacional se compone normalmente de siete miembros calificados, en la página se puede apreciar su hoja de vida.

Una vez identificadas y documentadas las prácticas de las empresas exitosas, se discriminaron aquellas que son únicas, es decir que no son comunes a todas las organizaciones estudiadas, que representan innovación y dan un valor agregado al sector no lucrativo. Estas prácticas se denominaron prácticas competitivas y se presentan en la tabla 5. Prácticas competitivas de organizaciones no lucrativas exitosas del mundo.

Tabla 5. Prácticas competitivas de organizaciones no lucrativas exitosas del mundo					
CRITERIOS	BEST FRIENDS ANIMAL SOCIETY	THE METROPOLITAN MUSEUM OF ART (MET)	ST. JUDE CHILDREN'S RESEARCH HOSPITAL	HUMAN RIGHTS CAMPAIGN (HRC)	GREENPEACE
PRÁCTICAS COMPETITIVAS					
1. EQUILIBRIO EN EL BALANCE Y RENDICIÓN DE CUENTAS			cuentan con una versión interactiva del Informe Anual actual en aplicaciones móviles.		sus resultados anuales son manejados por una organización externa y experta en el apoyo contable, que le permite presentar reportes estandarizados que garantizan la credibilidad del proceso de información y proporcionar confianza a los grupos de interés.
2. DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS		ofrece retribuciones a los donantes traducidas en beneficios de la entrada al museo y asistencia a eventos exclusivos.	incorpora donaciones especiales en la recaudación de fondos como las herencias	manifiesta los futuros proyectos para los que necesita el continuo apoyo	implementa la recaudación masiva de fondos y los mensajes de activación. Agradecen a través de un email personal cada donación o firma
3. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	Ofrece descargables para promocionar la organización.				Reporta provisiones para reclamos legales a los que se pueda enfrentar. Animar a la reproducción y distribución de materiales, productos y servicios electrónicos incluyendo nombre y logotipo
4. MÁRGENES DE OPERACIÓN	Publica un <i>playbook</i> que contiene lo que funcionó, lo que no funcionó y lo que sigue para cada programa, con el fin de no volver a incurrir en gastos innecesarios, dar lecciones y luces a cada lugar donde funciona				
5. INGRESOS COMERCIALES	Incorpora grandes eventos como la celebración de aniversarios			Obtiene ingresos comerciales de diversidad de fuentes innovadoras como: una aplicación y tienda online de ropa, accesorios, joyería, relojería, artículos para mascotas, hogar y oficina, todo con la marca HRC. Vende la afiliación empresarial a una guía virtual que evalúa el índice (creado por HRC) de responsabilidad social corporativa. Ofrece los siguientes servicios pagos: Registro de bodas, encontrar pareja, tienda para los matrimonios.	Establece una meta en el monto de ingresos a alcanzar en cada uno de los eventos
6. SUFICIENCIA DE CAPITAL	Ofrece la exposición a la base de pasionados para hacer crecer la marca de las empresas inversionistas	Califica los círculos en los que los inversionistas y donantes pueden participar según sea el monto de su inversión		Creó un indicador de responsabilidad social para las empresas que desarrolla una fuerte relación entre la organización y los inversionistas.	Estimula prácticas corporativas sensibles al medio ambiente como mecanismo regulatorio para interesar los negocios por las preocupaciones ambientales y comprometerlos de manera estratégica, como aliados confiables a través de <i>green alliances</i>
LA "MARCA" SIN FINES DE LUCRO	Publica revistas periódicamente que involucran la investigación y el análisis.		Muestra fotografías que se actualizan frecuentemente de niños y familiares que han sido atendidos por el hospital		Tiene publicaciones relacionadas en bases de datos académicas y científicas como la web of science y scopus.
ASOCIATIVIDAD	Conecta con hipervínculos a la red de asociados compuesta por 501 grupos de rescate y caridad pública, organizaciones de esterilización / castración, empresas inversionistas, alianzas corporativas con empresas que tienen relación con la industria de las mascotas.				
PROMOVER EL COMPROMISO DE LA COMUNIDAD	Algunos de sus líderes y miembros de la junta directiva comenzaron como voluntarios de la organización				

6. CASOS DE ESTUDIO

6.1 METODOLOGÍA UTILIZADA

En este proyecto de investigación se documentan tres casos pedagógicos de organizaciones no lucrativas del área Metropolitana de Bucaramanga utilizando la metodología: Método Caso expuesta por autores como Llewellyn²³³, Merseth²³⁴, Burawoy²³⁵, Clancey²³⁶, entre otros.

El método del caso, según *Harvard Business School*, es una forma de aprendizaje basada en la discusión guiada por el instructor. Introduce en el aula, escenarios del mundo real, complejos y a menudo ambiguos, por lo general a través de un estudio de caso con un protagonista que enfrenta una decisión importante²³⁷.

El método del caso utiliza descripciones parciales, históricas de situaciones específicas que permiten a los estudiantes descubrir y desarrollar su propio marco para la resolución de problemas²³⁸. Un caso es un documento de investigación descriptivo basado en una situación real o evento. Los casos son creados como instrumentos de enseñanza, desarrollados para estudio, examinación y discusión. No son diseñados con otro propósito que el estímulo del pensamiento y el debate²³⁹. El ANEXO C. explica por qué aprender con casos.

²³³ LLEWELLYN, K. (1948). Current Crisis in Legal Education. *The journal of Legal Education*, p. 211.

²³⁴ MERSETH, K. (1996). Cases and Case Methods in teacher education. *Handbook of research in Teacher Education*, New York: MacMillan, 722-744.

²³⁵ BURAWOY, M. (1998). The extended case method. *Sociological theory*, P. 4 - 33.

²³⁶ CLANCEY, W. (1979). Tutoring rules for guiding a case method dialogue. En: *International Journal of Man-Machine Studies*, P. 25 - 49.

²³⁷ CASE METHOD IN PRACTICE. *Christensen center for Teaching*. Recuperado el 15 de 03 de 2014, de Harvard Business School: <http://www.hbs.edu/teaching/case-method-in-practice/core-principles.html>.

²³⁸ GOLICH, V. et al. (2000). *The ABCs of Case Teaching*. Georgetown University: Institute for the Study of Diplomacy.

²³⁹ MERSETH, K. (1996). Cases and Case Methods in teacher education. *Handbook of research in Teacher Education*, New York: MacMillan, p. 722-744.

Existen cuatro tipos de situaciones que ocurren repetidamente en los casos, percatarse a cuál de estas situaciones pertenece, puede ayudar a organizar el análisis. Esta clasificación no es la única, es la sugerida por ELLET²⁴⁰ y fue elegida por la claridad en que son expuestas y porque al igual que el autor se considera que todos ellos pueden ajustarse a estas categorías. El ANEXO D. expone los tipos de caso y sus características

Para la elaboración de los casos se aplicó el protocolo propuesto por Julio Sergio Ramírez²⁴¹ y sugerido por el profesor Francisco Leguizamón en el taller de escritura de casos ofrecido por la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales durante el segundo semestre de 2013. La guía, se adaptó a la estructura y presentación de este proyecto y se presenta en el ANEXO E. Aplicación del protocolo para la elaboración de los casos

Los estudios de casos se pueden utilizar en la enseñanza en diversas maneras. La elección del método de enseñanza es por supuesto, una decisión individual del instructor, sobre la base de los recursos y el tiempo disponibles, la naturaleza de la clase y el tema del estudio del caso en cuestión²⁴². Las notas de enseñanza son de gran importancia y una herramienta valiosa en el proceso de selección y la adopción de un caso, son un documento diseñado para dar a otros instructores información valiosa sobre el caso y el aprendizaje que se pueden derivar de él. Las notas de enseñanza para los tres casos documentados en este proyecto se realizaron de acuerdo a la guía para notas de enseñanza al instructor del *Case Center*, la cual se presenta en el ANEXO F. Guía para notas de enseñanza al instructor del *Case centre*

Los casos requieren lectores activos. La lectura activa es interrogativa y propositiva. En un acercamiento activo, se empieza a hacer preguntas sobre el contenido, mientras se lee, se encuentran respuestas y cuando son respuestas parciales, se piensa cómo se relacionan unas con otras para hacer una imagen del caso. Para tener éxito se deben hacer preguntas con mayor grado de complejidad mientras se

²⁴⁰ ELLET, W. (2007). *The case study Handbook*. Boston, Massachusetts: Harvard Business school press.

²⁴¹ RAMIREZ, J. (2013). Guía Operativa para la elaboración de casos. *INCAE*, p. 1-7.

²⁴² HEATH, J. (2006). Teaching and Writing Case Studies: A practical guide. *The case centre*, ISBN 978 0 9078 1503.

lee el caso²⁴³. La nota de enseñanza al lector expuesta por ELLET²⁴⁴ es adoptada como guía para los estudiantes para los casos documentados en este proyecto y presentada en el ANEXO G. Notas de enseñanza al estudiante, estas notas sugieren un proceso que ayuda al lector a volverse más eficiente y productivo en la lectura de los casos, mediante cuestiones que facilitan la interpretación.

A continuación se presentan los tres casos de estudio de organizaciones no lucrativas del Área Metropolitana de Bucaramanga, con sus respectivos anexos y notas de enseñanza, escritos por los autores del proyecto.

6.2 CASO ARTEMISIA: FILANTROPIA POR EL ARTE²⁴⁵.

“El arte es una solución. Es el signo de la cultura y la cultura es lo que da consuelo frente a la certeza del caos y a la contundencia del horror que viene ocurriendo desde hace muchísimo tiempo. La cultura es un analgésico, no un anestésico. La cultura es lo que da serenidad frente al desastre.” Reverté.

En Colombia, como en el mundo, las últimas décadas han dejado ver un considerable crecimiento de las distintas expresiones del arte y es que hoy más que nunca conocemos la importancia del mismo, que valiéndose de la estética, nos conecta como seres humanos y nos permite interactuar en un lenguaje universal. A través del tiempo sin embargo, el arte ha estado ligado a élites religiosas, políticas o económicas, las cuales han tenido el lujo de poseerlo y verlo evolucionar, pero han privado su accesibilidad a las clases sociales no dominantes. En Bucaramanga²⁴⁶, como en muchas ciudades, los centros de arte se han instalado en zonas de estratos altos, produciendo cierta exclusión social. Pero ¿qué impacto habría si el arte también llegara a lugares que frecuentan personas de otras escalas sociales?. Esta es la historia de Artemisia, una organización sin fines de lucro, situada en un sector de la “ciudad bonita” en donde el arte y la cultura nunca habían tenido presencia, hasta el día de su inauguración.

²⁴³ NOVOKOV, J. How to read a case. *University at Albany SUNY*.

²⁴⁴ ELLET, W. (2007). *The case study Handbook*. Boston, Massachusetts: Harvard Business school press.

²⁴⁵ En el documento se registran oraciones entre comillas, son comentarios extraídos de las entrevistas realizadas a la señora Maria Alix Gómez Gómez y a su hija Nidia Coy por las autoras del caso, en Bucaramanga en los meses de junio y julio de 2014

²⁴⁶ Bucaramanga es una ciudad de Colombia, capital del departamento de Santander. Está ubicada al nordeste del país sobre la cordillera Oriental. Cuenta con 526.940 habitantes. Llamada “ciudad bonita” por sus hermosos paisajes.

Artemisia es una fundación que fomenta, promueve y divulga las prácticas artísticas. Por un lado, ofrece al público en general, la oportunidad de aprender, interactuar y disfrutar del arte, gracias a talleres, exposiciones, conversatorios y cine foros y, por otro lado, ofrece a los artistas a nivel local, regional, nacional e internacional, la oportunidad de dar a conocer su trabajo, de interactuar con el medio artístico de la ciudad y de compartir sus ideas y experiencias con el público.

FIGURA 5. Entorno de Artemisia



Está ubicada en la ciudad de Bucaramanga, en el barrio San Francisco, a cinco cuadras de la iglesia y del parque principal del barrio y a dos cuadras del “mercado de las pulgas”²⁴⁷, en medio de talleres de mecánica, calles ocupadas por autos y vendedores ambulantes.

Su sede, una casa de arquitectura tradicional, es el eje de conocimiento y ejercicio artístico. Con puertas de cedro, pisos de figuras triangulares en color verde y rojo escarlata, techos a más de 4 metros de altura y un

arco de yeso que separa el amplio patio de la sala, se convirtió en el lugar ideal para darle un espacio al arte en Bucaramanga

FIGURA 6. Casa Artemisia



Las buenas ideas surgen cuando menos se espera

Artemisia es un sueño hecho realidad y, como todo sueño, tiene un protagonista y una historia que contar. Todo empezó en el año 2008, en un salón de clases de la Universidad Industrial de Santander²⁴⁸, en la materia Proyecto

²⁴⁷ El mercado de las pulgas es un mercado ambulante que se instala al aire libre y dentro de un centro comercial con este mismo nombre, en el que se ofrece gran variedad de productos. Goza de gran aceptación popular ya que se venden productos a menor precio que en el comercio tradicional.

²⁴⁸ Universidad pública financiada por el estado, ubicada en Bucaramanga, Santander, Colombia.

Comunitario de la carrera a distancia Bellas Artes. Allí el profesor de clase indicó un ejercicio a los alumnos que consistía en proponer un proyecto que produjera un impacto social positivo en la ciudad.

En aquella clase estaba María Alix Gómez, la protagonista de esta historia; una mujer santandereana²⁴⁹, de clase media y estudiante aplicada de noveno semestre, quien para el desarrollo de este ejercicio propuso una organización sin ánimo de lucro que gestionara los recursos necesarios para promover el arte y apoyar a los artistas. Ella, junto a su equipo de trabajo de clase la llamaron *Artespazio* y construyeron un modelo de negocio en el que definieron las actividades de la organización, las alianzas clave, el público al que iría dirigida y su propuesta de valor.

La idea de la organización les apasionó tanto que decidieron no dejarla como un simple proyecto de clase. La constituyeron legalmente como una fundación el 11 de agosto de ese mismo año, con registro en la cámara de comercio y en la DIAN. Sin embargo, la fundación no inició actividades de ningún tipo, ni durante el tiempo de estudio de sus creadores, ni una vez graduados en el año 2009 como Maestros de Bellas Artes, ya que ninguno de ellos había dispuesto del tiempo pues todos se encontraban trabajando en diferentes cargos.

FIGURA 7. Logotipo de Artemisia



Una emprendedora con trayectoria profesional

María Alix ya contaba con experiencia laboral y un título profesional antes de adentrarse en el mundo de las artes. Esta emprendedora se graduó como Administradora de Empresas en el año 1987 de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, carrera que ejerció por varios años, en distintos cargos. Fue gerente de ventas en *Drosan Ltda*²⁵⁰ durante 5 años (1995- 1999) y ocupó el cargo de gerente general de Unidrogas S.A²⁵¹ por 5 años también, del año 2000 al 2004.

En el año 2005, guiada por la pasión que sentía hacia las artes, decidió estudiar la carrera de Bellas Artes, mientras ejercía su profesión como Coordinadora del

²⁴⁹ Gentilicio de quien es oriundo de Santander, departamento de Colombia

²⁵⁰ Empresa distribuidora de Medicamentos

²⁵¹ Empresa distribuidora de Medicamentos

programa de Medicamentos en Coomultrasan Multiactiva²⁵² durante 2 años, 2006-2007; esto era posible gracias a que bellas artes era una carrera a distancia, de modo que no se cruzaba con su trabajo. Luego fue la Gerente Propietaria de la Agencia Comercial de Telefónica Móviles Colombia durante 4 años, desde el 2007 hasta el 2010.

Desde el año 2008 cuando María Alix propuso académicamente la fundación en que promovería el arte quiso llevarla a la realidad, pero no fue sino hasta finales del año 2010 que el sueño se empezó a materializar. Cuando compró una casa con su esposo por doscientos millones de pesos (\$200'000.000) que consideró idónea para establecer la fundación, decidió renunciar a sus compromisos laborales para liderar el proyecto iniciado en clase.

En las nuevas instalaciones se le dio una nueva identidad a la fundación. Después de un ejercicio creativo se eligió “ARTEMISIA, *un espacio para la Cultura*”, proveniente del nombre *Artemisia Gentileschi*, una de las primeras pintoras barrocas que se impuso por su arte, en una época en la que las mujeres pintoras no eran aceptadas fácilmente. Para dar inicio a las actividades de la casa Artemisia se programó su inauguración para el día 11 de agosto del año 2011.

FIGURA 8. Afiche promocional de lanzamiento



²⁵² Es una organización de carácter solidario que tiene como propósito ofrecer productos y servicios como: productos para el hogar, materiales para construcción, servicios del plan obligatorio de salud-POS, servicios de salud complementarios, educación y capacitación.

El día en que cobró vida el sueño

La inauguración, en la que se dio apertura a la primera exposición colectiva, contó con la asistencia de más de 200 personas y estuvo abierta al público durante 30 días. En dicha exposición, se observó el talento de diez artistas santandereanos que voluntariamente habían expresado su deseo de participar.

La inauguración fue un éxito contundente, hubo gran acogida tanto de artistas como de público en general; a Artemisia se le auguraba un excelente futuro. Pero ¿cómo lograr que esta participación aglomerada fuera una constante a través del tiempo?, ¿las actividades que realizaría para financiar la fundación también tendrían el mismo éxito? Analizaba Maria Alix al terminar la inauguración, quien sabía que apenas comenzaba este sueño.

Ella tenía claro que el gobierno colombiano por medio del Ministerio de Cultura financiaba diferentes espacios artísticos y culturales y proveía recursos permanentemente a las distintas organizaciones encargadas de liderar las actividades alrededor del arte en todo el país, pero tenía aún más claro que quería que Artemisia fuera una empresa independiente, que no dependiera o por lo menos no por completo, de los recursos que el gobierno le pudiera ofrecer. Sin embargo debía hacer alianzas con distintos entes gubernamentales para facilitar su operación; en este caso con los organismos que promueven y apoyan el arte en Bucaramanga como son el Ministerio de Cultura y el Instituto Municipal de Cultura y Turismo.

El Apoyo familiar, una herramienta fundamental

Como una verdadera filántropa por el arte, Maria Alix dedicó sus propios recursos con la colaboración de su familia para que Artemisia empezara a surgir. Ella había decidido dedicarse de tiempo completo a la fundación y renunciar consecuentemente a sus anteriores oficios, por lo tanto no estaba en la capacidad de generar ingresos externos. Pero esta mujer contaba con el apoyo de su familia, la cual se componía esencialmente de su esposo y su hija.

Su esposo tenía un trabajo estable y siempre la había apoyado económicamente en sus ideas. Su hija Nidia Coy, una mujer joven y carismática como ella, fotógrafa profesional, con estudios y experiencia laboral en diferentes partes del mundo, indudablemente le había sacado la vena artística y se había convertido en su mano derecha. Para el 2014 era la directora de proyectos de Artemisia.

María Alix sabía que los recursos brindados por su familia eran muy valiosos, pero sabía también que no era suficiente para llevar a cabo las operaciones de Artemisia, por eso había diseñado diferentes programas y servicios de los cuales se obtendrían ingresos para financiar las mismas actividades de la fundación.

Primer periodo de operación

Maria Alix y los socios fundadores habían planeado desde la universidad la realización de talleres en la fundación y ahora que Artemisia ya había cobrado vida, era el momento de que estos también lo hicieran. Los talleres se centraron en espacios para la enseñanza de habilidades artísticas, dirigidos por un artista o experto a un público en general o específico si el taller lo requería. El desarrollo de habilidades artísticas como la pintura, arte con papel y origami, arte con reciclaje y talleres de gestión integral para artistas, entre otros, compuso el portafolio de talleres que Artemisia brindaba a la comunidad.

El primer taller realizado por la fundación fue en noviembre y diciembre del año 2011, el cual constituyó el siguiente evento después de la inauguración de la casa en agosto. Éste fue un taller de arte electrónico, orientado a público

adulto en el que se enseñó acerca de la imagen digital. Fue auspiciado por el Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga y dictado por los maestros Carlos Alberto Beltrán y Mario Opazo. Este evento concluyó con una exposición denominada CircuiTODomestico de la cual hicieron parte artistas Bumanguenses y Bogotanos. De ahí en adelante Artemisia desarrolló un sinnúmero de talleres, los cuales no fueron siempre financiados por la misma entidad gubernamental.

Los talleres de arte con papel y origami, generalmente para niños, fueron dictados los sábados y/o en vacaciones y la fundación cobraba un valor de tres mil (\$3.000) o cinco mil (\$5.000) pesos por persona para cubrir los gastos de material y el pago del tallerista.

FIGURA 9. Taller de origami para niños



FIGURA 10. Participación niños



“Es muy bonito ver como los niños del sector demuestran tanta felicidad de venir a Artemisia, aunque sus trabajadores padres no les prestan casi atención y aunque en algunos casos no les den la plata, ellos llegan aquí y por supuesto los recibimos con el mayor gusto” dice Maria Alix.

La fundación también ha promovido talleres más especializados, como el de gestión integral para artistas, el cual ofrece a cada artista las herramientas necesarias para sistematizar, organizar y producir una estrategia sostenida de difusión y circulación de su propia obra. Para este taller Artemisia cuenta

con expertos que lo dictan gratuitamente, gracias a un convenio con la *Red Artistas del Caribe*, una organización que facilita la promoción artística.



Así como los talleres, el servicio de Residencias Artísticas también había sido ideado en el modelo de negocios hecho en clase y no tardó en ponerse en marcha después de la inauguración. Las Residencias Artísticas consisten en brindar la estadía en la casa Artemisia a artistas que desean dar a conocer su trabajo artístico en Bucaramanga. La fundación presenta dos modalidades de residencias artísticas: la primera consiste en una convocatoria permanente en la que se ofrece la casa a los artistas para la exposición de su obra y su estadía. El artista aplica a la convocatoria y dependiendo de la disponibilidad del espacio, se le brinda el servicio. Si el artista-residente no accede a algún programa o institución que lo financie, él mismo corre con sus gastos de estadía; en este caso Artemisia recibe treinta mil (\$30,000) pesos diarios por concepto de su hospedaje. La segunda modalidad se realiza mediante una alianza con el Ministerio de Cultura de Colombia, en la que Artemisia tiene la oportunidad de postularse en la convocatoria anual de residencias artísticas; esta cubre un monto de cuatro millones de pesos (\$4'000.000) por cada residente, que debe ser repartido en gastos de transporte, alimentación y estadía. El costo de la estadía es la ganancia que recibe Artemisia por disponer de la casa.

En diciembre del año 2011, la fundación recibió a la curadora²⁵³ venezolana Susana Quintero, como residente de la casa. La artista se desplazó a Bucaramanga para hacer un taller de museología en el marco del XIV Salón Regional de Artistas zona oriente, un importante evento que consistió en la presentación de portafolios de los procesos de producción artística adelantados en los últimos diez años en los

²⁵³ Un curador es un profesional capacitado en el conjunto de saberes que posibilitan entre otros la exposición, valoración, manejo, preservación y administración de bienes artísticos.

departamentos colombianos de Santander, Norte de Santander y el Estado de Táchira venezolano. Fue la primera residencia artística que la fundación apoyó.

Maria Alix siempre tuvo en mente que las exposiciones también serían parte del repertorio de la fundación y una constante que permitiría la movilidad e integración de la comunidad y los artistas. Es así que desde su inauguración la fundación ha sido una vitrina en Bucaramanga de exposiciones que abarcan pinturas, fotografías, esculturas y diversidad de expresiones artísticas que representan el talento de un sinnúmero de artistas locales, nacionales e internacionales. Los espacios visibles, nombre que se le dio a las exposiciones en Artemisia, se centraron en exhibiciones públicas en la casa Artemisia de colecciones de obras o expresiones artísticas que pueden estar o no a la venta.

FIGURA 12. Cartel publicitario Espacios Visibles



Cada exposición dura en exhibición aproximadamente un mes, contando el día de apertura al que afluyen personas de distintos sectores de Bucaramanga. El tiempo de montaje y desmontaje, sumados, representan dos semanas por exposición.

Por Artemisia han pasado exposiciones tanto individuales como colectivas: en las primeras un solo artista expone sus propias obras y en las otras se reúnen las obras de un grupo de artistas enlazadas dentro de una temática. “Estos eventos han generado gran interés por parte de la comunidad; hay una gran acogida el día de la apertura” Afirma María Álix:

Dentro del programa de Espacios Visibles a diferencia de la mayoría de los otros espacios para exposiciones de arte, Artemisia no pide obras a cambio de la participación y co-financia el proyecto con el espacio y el trabajo de sus asociados. El Ministerio de Cultura y el Instituto Municipal de Cultura y Turismo de

Bucaramanga cubren los demás gastos excepto los de producción de la obra, que debe llegar lista para el montaje.

En Artemisia, las exposiciones son el programa más costoso: para el año 2011 se gastaron entre 7 y 10 millones de pesos por exposición, correspondientes sólo a los gastos logísticos como montaje, desmontaje y adecuación del espacio después de cada exposición, que entre otras cosas implica el arreglo de paredes de la casa; estos gastos son variables de acuerdo a la obra y a la cantidad de artistas. Buscando la reducción de los costos, Artemisia tiene acuerdos con varias empresas e

FIGURA 13. Fotografía Espacios Vilsibles



FIGURA 14. Exposición Artística



instituciones, como *Litografía Distrigraf e Impresiones Ruiz*, las cuales le imprimen los catálogos al precio de costo. También hay convenio con la *Asociación Colombiana de Reinserción*, ACR que ha ofrecido voluntarios para montaje y desmontaje de exposiciones. Por otro lado, el equipo de curadores²⁵⁴ expertos de “*red Artistas del Caribe*” han sido jurados para la selección de artistas y han ayudado con la curaduría de

algunas exposiciones de la fundación sin ningún costo.

Una evaluación al primer periodo de operación

A finales del año 2011 y tan sólo con cinco meses de operación, Artemisia ya era vista como un actor incluyente del arte en la ciudad, pues había permitido interactuar a los habitantes del sector con el arte. Los programas desarrollados, habían apoyado el cumplimiento de los objetivos de la organización: ofrecer a la comunidad la oportunidad de aprender, interactuar y disfrutar del arte y brindar a los artistas un espacio para dar a conocer su trabajo.

Aunque el trabajo realizado por la fundación era considerablemente bueno por un lado, por el otro la situación no pintaba bien. Con los tres programas que ofrecía

²⁵⁴ Profesionales capacitados en el conjunto de saberes que posibilitan entre otros la exposición, valoración, manejo, preservación y administración de bienes artísticos.

hasta el momento (talleres, residencias artísticas y exposiciones o espacios visibles) la organización no había logrado ser sostenible financieramente, incurría en altos costos y necesitaba del aporte económico de sus socios para sostenerse. Estos costos se fundamentaban en gastos operacionales y en una mínima o nula parte en gastos de administración.

¿Qué decisión debían tomar los socios y Maria Alix?, ¿Debían acabar o modificar los programas para alcanzar la sostenibilidad de Artemisia?, o ¿Debían integrar otros programas y actividades a la fundación?

El año de las nuevas ideas

El año 2012 comenzó con buenas noticias para Artemisia. Gracias a POLIEDRO un colectivo de cultura digital, innovación y soluciones básicas para las artes, se llevó a cabo la creación de la página web de la fundación (<http://www.artemisiafundacion.org>), sin ningún costo. Esta página daría visibilidad a Artemisia y facilidad de difusión de sus programas de ahora en adelante.

A comienzos de este mismo año, Maria Alix y socios decidieron que los tres programas ofrecidos hasta el momento, como eran los talleres, las residencias artísticas y los espacios visibles, continuarían en las operaciones de la casa debido a que representaban el motor de la organización, pero se involucrarían en ellos nuevas ideas con el fin de mejorarlos.

En vista del interés de los participantes por la inauguración de las exposiciones o espacios visibles, desde el año 2012, Artemisia organiza una velada en la noche para dar apertura a cada exposición y vende a los asistentes vino, gaseosa, cerveza nacional y artesanal santandereana; Se estima que las ganancias son de alrededor de (\$250.000) doscientos cincuenta mil pesos (no se cuenta con la cifra exacta), después de pagar a los proveedores de las bebidas y a las personas que trabajan en cafetería.

Por otro lado, a partir de ese mismo año se implementó una estrategia para ofrecer continuamente a la comunidad talleres gratuitos y con diversidad de temas, que consistía en que los artistas que aplicaban a las residencias artísticas o a las exposiciones de la casa, hicieran una propuesta de un taller que les gustaría dictar en Artemisia, esto de manera voluntaria, sin repercutir en su aprobación. “A muchos de ellos les ha interesado la idea y hacen un taller gratuito como una contraprestación por los servicios recibidos” comenta Maria Alix. Desde ahí se han realizado diversos talleres, dependiendo la especialidad del artista.

Pero estas no serían las únicas novedades del año nuevo para los habitantes del barrio San Francisco. El 24 de abril del 2012, con el conversatorio realizado por el Maestro Santandereano Jorge Mantilla Caballero, en el que contó al público su historia de vida, sus inicios en el arte, su proceso como artista, su inspiración y sus técnicas, Artemisia abre las puertas a un nuevo programa: Los Conversatorios o “Un Café en el Patio”.

FIGURA 15. Afiche promocional conversatorio Jorge Mantilla Caballero



FIGURA 16. Afiche promocional conversatorio Hélène Lefebvre

Conversatorio
Procesos creativos de Hélène Lefebvre -CANADÁ
Artista en residencia

Casa Artemisia
Carrera 16 No. 18-35
5:30 p.m.

Agosto 30



Los Conversatorios, se centraron en espacios gratuitos de interacción directa y cercana del artista con el público, realizados una vez al mes. El artista tiene la oportunidad de contar a los asistentes su trayectoria, su inicio, su evolución en el arte y su obra. El público por su parte aprende de la experiencia y se convierte en un proceso inspirador, del que puede tomar pauta.

En ocasiones haciendo provecho de la visita de artistas a Colombia o a Bucaramanga, la fundación intenta obtener contacto con ellos y ofrecerles la estadía si es necesario para que realicen un Conversatorio en la Casa Artemisia. Esta estrategia le ha funcionado en repetidas ocasiones a la organización.

“Para ofrecer este programa se incurre en mínimos costos, como el costo del café que se le ofrece a los asistentes. Se logra que los artistas no cobren por su presentación y la difusión que se

FIGURA 17. Fotografía conversatorio



FIGURA 18. Afiche cineclub



le hace al evento es básicamente por la página web, redes sociales y publicaciones en periódicos que no cobran por este tipo de propaganda” argumenta Maria Alix.

Pero los conversatorios no eran el único programa que Artemisia tenía para ofrecer en el año 2012. Con la finalidad de dar entretenimiento a la comunidad, en julio la organización dio apertura al Cineclub. Es un espacio gratuito basado en la presentación, proyección y discusión generada a partir de películas en la casa Artemisia. Desde entonces los habitantes del barrio San Francisco y de otros sectores de la ciudad han disfrutado de películas y reflexiones, que sin lugar a dudas les ofrece un ambiente de esparcimiento muy diferente al de sus actividades diarias.

Para el desarrollo del cine club durante el año 2012, se le pagó \$50.000 a una persona, que se encargaba de escoger y llevar la película, manejar la proyección, hacer una breve explicación de la temática y generar una discusión al final. Pero en vista de que la organización no contaba con ingresos suficientes para pagar los costos en los que se incurría, no siguió operando bajo esta modalidad. “Nunca se pensó en cobrar la asistencia, pues los habitantes del sector no ven el arte como algo para invertir, la idea era brindarles entretenimiento gratuito, sólo había que buscar la forma” expresó Maria Alix.

A comienzos del 2013 la fundación encontró la alternativa que estaba buscando para realizar el cineclub. Un convenio con el Festival de Cine Latino de Chicago, mediante el cual recibe el material cinematográfico sin costo, excepto los impuestos de la llegada del material a Colombia que cuestan aproximadamente veinte mil pesos (\$20.000). Para este convenio se firmaron acuerdos donde quedó claro el uso exclusivo de Artemisia. En esta nueva modalidad ya no hay introducción ni discusión al final de la película. De esta forma la fundación incurre en menos costos y la participación de los asistentes sigue siendo gratuita.

Los nuevos programas consiguieron que la organización abarcara más público y se enriqueciera con más y nuevos artistas, pero no solucionaron los problemas financieros. Los programas no se habían diseñado como una fuente de ingresos, sino sólo para brindar bienestar y entretenimiento de la comunidad, debatiendo fundamentalmente en incurrir en bajos costos o no incurrir en ellos. Por otra parte

el programa de espacios visibles, al que se le involucraron nuevas ideas, parecía viable y era el primer paso hacia la consecución de ingresos.

En búsqueda de la sostenibilidad financiera

En el año 2013, más que en los anteriores años de operación, los directivos estuvieron atentos a estrategias, asociaciones y herramientas que brindaran apoyo a la financiación de Artemisia. Realizaron estudios de benchmarking y analizaron la posibilidad de recibir donaciones por parte de empresas privadas.

Partiendo del análisis de otras fundaciones para el arte en Colombia y el mundo, Maria Alix encontró que algunas de ellas son apoyadas por organizaciones que les ayudan en el cubrimiento de gastos específicos como el pago de arriendos y servicios, salarios y gastos administrativos. Teniendo conocimiento de esto Artemisia desde entonces ha aplicado a convocatorias de organizaciones internacionales como HIVOX, una empresa Holandesa que ofrece un apoyo de €40.000 anuales para gastos administrativos de fundaciones dedicadas a la promoción del arte.

Lamentablemente, la respuesta de las convocatorias de organizaciones a las que Artemisia ha aplicado no ha sido positiva. La negativa del apoyo se justifica en que Colombia ha dejado de ser uno de los países con prioridad debido a que ya no es considerado un país subdesarrollado o “quizás el proyecto no ha sido presentado de manera adecuada en cuanto a forma y esta sea la principal razón de la negativa” dice Maria Alix.

El sector privado, también fue un punto de análisis para la búsqueda de financiación. Cuando Maria Alix ejercía como administradora de empresas en sus anteriores cargos, conoció a empresarios que se convirtieron con el tiempo en su círculo de amigos y aunque algunos han mostrado su interés por los proyectos y programas de la fundación, Artemisia no ha recibido apoyo de empresas privadas. Maria Alix afirma: “Nada es regalado y si a ellos no les trae beneficios donar a la fundación pues no lo van hacer”.

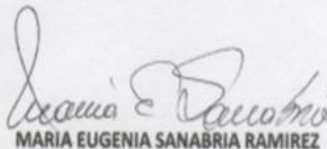
Dentro del análisis que hace la directora de Artemisia al respecto, dice que para las empresas privadas no trae ningún beneficio económico donar a la fundación, aunque habría de esperarse lo contrario debido a que la legislación tributaria colombiana contempla que algunas donaciones son deducibles en la determinación de la base gravable del impuesto sobre la renta. Pero las empresas privadas generalmente realizan un pago anticipado por retención en la fuente y este es con frecuencia mayor al impuesto sobre la renta que se paga al final de año, dado esto tienen un saldo a favor y no necesitan descuento por impuesto. “Esto dificulta conseguir una contribución como donación” concluye Maria Alix.

FIGURA 19. Balance General Artemisia 2013

BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2013		
ACTIVO		
DISPONIBLE		1,124,306
CAJA	94,245	
BANCOS	<u>1,030,061</u>	
DEUDORES		60,023,835
CLIENTES	60,000,000	
ANTICIPOS	<u>23,835</u>	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		4,974,386
EQUIPO DE OFICINA	3,618,352	
EQUIPO COMPUTO	1,356,034	
DEPRECIACION	<u>-</u>	
TOTAL ACTIVO		<u>66,122,527</u>
PASIVO Y PATRIMONIO		
PASIVO		
CUENTAS POR PAGAR		67,586,197
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	62,581,562	
RETENCION EN LA FUENTE POR PAGAR	4,751,575	
IVA POR PAGAR	48,320	
ACREEDORES VARIOS	<u>204,740</u>	
TOTAL PASIVO		67,586,197
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		190,000
RESULTADO EJERCICIOS ANTERIORES		1,450,552
RESULTADO DEL EJERCICIO		<u>-3,104,222</u>
TOTAL PATRIMONIO		<u>-1,463,670</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u>66,122,527</u>
 MARIA ALIX GOMEZ GOMEZ Gerente		
 MARIA EUGENIA SANABRIA RAMIREZ Revisora Fiscal T.P. 59118-T		

Aunque las opciones exploradas no tuvieron efecto para el logro del apoyo financiero y la organización no reportaba buenos resultados financieros a final de 2013, Artemisia se mantuvo activa en la presentación de eventos y la ejecución de sus programas a lo largo de sus años de operación gracias a los recursos que sus socios le aportaban. No obstante, ellos siguen en la búsqueda de estrategias financieras que le permitan a la organización ser sostenible en el tiempo.

FIGURA 20. Estado de Resultados Artemisia 2013

ARTEMISIA		
ESTADO DE RESULTADOS		
DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2013		
INGRESOS		
OPERACIONALES		30,000,000
Auxilios para ejecucion de proyectos	30,000,000	
UTILIDAD BRUTA		30,000,000
(-) GASTOS OPERACIONALES		33,186,916
De Ventas	28,792,657	
De Administración	4,394,259	
RESULTADO OPERACIONAL		-3,186,916
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES		332,712
(-) GASTOS NO OPERACIONALES		250,018
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO		-3,104,222
 MARIA ALIX GÓMEZ GÓMEZ Gerente		
 MARIA EUGENIA SANABRIA RAMIREZ Revisora Fiscal T.P. 59118-T		

Actualidad y Proyecciones Futuras

Para el año 2014 Artemisia disfruta de un personal destacable que ha construido a través de los 3 años de operación. Todos cuentan con altos estudios profesionales, muchos realizados en otros países.

Maria Alix Gómez, la protagonista de esta historia, es administradora de empresas y maestra en bellas artes y es la directora de Artemisia. *Nidia Coy*, es profesional en fotografía documental, conceptual y artística y es la directora de proyectos de Artemisia. *Yudi Ramirez Noreña*, es profesional en artes plásticas y colabora con la gestión e ideas para proyectos. *Catalina Camargo*, ingeniera industrial, es la Directora de patrocinios, mecenazgo y responsabilidad social; Y *Paola Bernal*, master en comunicaciones y relaciones internacionales, es la directora de comunicaciones.

Estas personas esperan en un futuro próximo que la organización además de ser exitosa en su labor social, lo sea financieramente. Para eso han proyectado la creación de diferentes espacios de generación de ingresos comerciales.

FIGURA 21. Convocatoria café Artemisia



Por ejemplo, en Junio del 2014, desde el área de autogestión y sostenibilidad, Artemisia abrió una convocatoria para el público en general, que consiste en la administración del servicio interno de café en la Casa, el cual funcionaría de manera complementaria a las actividades y programas de la organización. Con este servicio se espera obtener ingresos por venta de café y otros productos.

Igualmente, se tiene la idea de abrir un espacio en la casa para vender a los visitantes accesorios y recordatorios artísticos exclusivos, durante el

desarrollo de programas y eventos. También está contemplada la creación de una biblioteca en la Casa de consulta gratuita, que aunque no sería una actividad comercial directa, apoyaría indirectamente otras actividades como la venta de café.

“Nuestra actitud es de apertura a propuestas culturales innovadoras que permitan que Artemisia sea sostenible, pero lo más importante que con ellas sigamos guiando al arte a una herramienta de transformación social, dando lugar a plantearse un mañana en una sociedad donde no exista la exclusión”, *recopilado de la página web Fundación Artemisia.*

6.2.1 Notas de enseñanza Caso Artemisia. TÍTULO. Caso Artemisia: Filantropía por el arte

RESUMEN: El caso de estudio Artemisia, cuenta la historia de una empresa sin ánimo de lucro constituida legalmente como una fundación dedicada a la promoción del arte en la ciudad de Bucaramanga.

Artemisia surgió como una idea en un proyecto de clase y años después comenzó a operar cuando su fundadora Maria Alix decidió renunciar a sus labores profesionales como administradora de empresas y comprar una casa de arquitectura tradicional, en la que se iniciarían las operaciones de la fundación,

ubicada en un sector de la ciudad de Bucaramanga en donde el arte y la cultura nunca habían tenido presencia, hasta que Artemisia abrió sus puertas en el 2011.

En los primeros cinco meses de operación, Artemisia ya era vista como un actor incluyente del arte en la ciudad, pues había permitido interactuar a los habitantes del sector con el arte por medio de programas como: talleres, exposiciones y residencias artísticas. Aunque el trabajo realizado por la fundación era considerablemente bueno por un lado, por el otro la organización no había logrado ser sostenible financieramente, incurría en altos costos y necesitaba del aporte económico de sus socios para sostenerse.

En el año 2012 se integraron dos nuevos programas a la fundación: los conversatorios y el cineclub, estos consiguieron que la organización abarcara más público y se enriqueciera con más y nuevos artistas, pero no solucionaron los problemas financieros. Los programas no se habían diseñado como una fuente de ingresos, sino sólo para brindar bienestar y entretenimiento de la comunidad, debatiendo fundamentalmente en incurrir en bajos costos o no incurrir en ellos. Por otra parte el programa de exposiciones, al que se le involucraron nuevas ideas, parecía viable y era el primer paso hacia la consecución de ingresos.

En el año 2013, más que en los anteriores años de operación, los directivos estuvieron atentos a estrategias, asociaciones y herramientas que brindaran apoyo a la financiación de Artemisia. Realizaron estudios de benchmarking y analizaron la posibilidad de recibir donaciones por parte de empresas privadas, sin obtener resultados positivos. Para el año 2014, Artemisia disfruta de un personal destacable que ha construido a través de los 3 años de operación. Todos cuentan con altos estudios profesionales, muchos realizados en otros países. Estas personas esperan que en un futuro próximo la organización además de ser exitosa en su labor social, lo sea financieramente. Para eso han proyectado la creación de diferentes espacios de generación de ingresos comerciales.

OBJETIVOS

- Analizar los criterios de sostenibilidad financiera para determinar si la organización es vulnerable o sostenible financieramente.
- Identificar las oportunidades y amenazas de Artemisia, como también las fortalezas y debilidades que presenta, logrando un acercamiento a las posibilidades reales de esta entidad en la región.

- Desarrollar ideas que permitan la construcción de modelos de negocios factibles para ver el emprendimiento sin ánimo de lucro como una oportunidad viable de creación de empresa.

PÚBLICO OBJETIVO

Los estudiantes de la cátedra Creación de Empresas son el público objetivo para los casos de estudio que se exponen en este proyecto, cátedra que tiene como prerrequisito haber visto y aprobado la asignatura Dirección Empresarial I. Los contenidos teóricos que se requerirán para el análisis de los casos corresponden principalmente a temas tratados en dicha asignatura, como toma de decisiones y el manejo de la información contable y fuentes de financiación de largo y corto plazo.

ENFOQUE Y ESTRATEGIA DE LA ENSEÑANZA

En una clase previa a la implementación el profesor debe realizar una breve introducción sobre las entidades sin ánimo de lucro y entregar a los estudiantes los casos de estudio, la lectura de cada caso se realiza en horario extra clase, además el estudiante debe aplicar el test de la salud financiera (Ver ANEXO H. Test de la salud financiera) al caso que le corresponda, evaluando el cumplimiento de las prácticas que componen cada uno de los criterios presentados.

Las preguntas que dan apertura a la discusión en clase son las siguientes:

- 1. ¿Qué desaciertos en la gestión se pueden identificar en el caso y cómo evitar futuros errores de este tipo?
- 2. ¿Cuáles son las fuentes de financiación de la organización y qué otras estrategias de financiación les sugiere?
- 3. ¿Qué fortalezas se pueden destacar y qué oportunidades se hacen visibles para la organización?
- 4. ¿Cuál es el impacto del entorno en la empresa? y ¿qué impacto tiene la empresa en el entorno?
- 5. ¿Resulta interesante la organización para el perfil profesional de un ingeniero industrial?
- 6. Desde la perspectiva de relación: impacto social-costo-beneficio ¿considera usted que se debe continuar con las operaciones o cerrar la organización?
- 7. ¿De acuerdo a los criterios de sostenibilidad financiera, en cuáles la organización se presenta vulnerable?

ANÁLISIS DEL CASO

- 1. ¿Qué desaciertos en la gestión se pueden identificar en el caso y cómo evitar futuros errores de este tipo?

Desde una perspectiva global se pueden observar dos desaciertos de gestión en el caso:

- > No abrir la fundación a inversiones y donaciones dificulta en gran medida su sostenibilidad financiera, puesto que es una de las principales fuentes de ingreso de una organización sin ánimo de lucro
- > El diseño de los programas que actualmente ofrece Artemisia, está enfocado únicamente al entretenimiento y bienestar de la comunidad, no se ha pensado estratégicamente en convertir los programas en una fuente de ingresos.

- 2. ¿Cuáles son las fuentes de financiación de la organización y qué otras estrategias de financiación les sugiere?

En el caso se puede identificar que la fundación se ha sostenido en el tiempo gracias al aporte económico de los socios y en una mínima parte a proyectos con el gobierno y a la prestación de servicios. Para no correr el riesgo de depender de una sola fuente de ingresos se recomienda a la organización:

- > Iniciar actividades de promoción para lograr inversiones y donaciones de parte de la comunidad y las empresas
- > Encontrar los fallos en la presentación de proyectos para lograr aceptación ante entidades financiadoras y convocatorias de gobierno,
- > Poner en marcha las actividades comerciales proyectadas,
- > Realizar un ahorro mensual que permita retornos de inversión.

- 3. ¿Qué fortalezas se pueden destacar y qué oportunidades se hacen visibles para la organización?

Aunque la organización no sea sostenible financieramente, cuenta con recursos importantes que se convierten en fortalezas y que le han permitido convertirse un actor influyente e incluso del arte en Bucaramanga. En el caso se pueden identificar las siguientes fortalezas de Artemisia:

- > Cuenta con instalaciones propias que son apropiadas para desarrollar los programas.
- > Liderada por una emprendedora con trayectoria profesional.

- > Existe demanda de artistas nacionales e internacionales para las convocatorias de la organización.
- > Ofrece diversos programas a los que se vinculan diferentes tipos de público.
- > Alianzas con distintos entes gubernamentales que facilitan su operación.
- > Acuerdos con varias empresas e instituciones para reducción de costos.
- > Cuenta con un personal destacable con altos estudios profesionales.
- > Exitosa labor social.

Las oportunidades de la organización obedecen a la creación de diferentes espacios de generación de ingresos comerciales, que se aspiran poner en marcha en corto plazo como:

- > El servicio interno de café en la Casa, el cual funcionaría de manera complementaria a las actividades y programas de la organización. Con este servicio se espera obtener ingresos por venta de café y otros productos.
- > Un espacio en la casa para vender a los visitantes accesorios y recordatorios artísticos exclusivos, durante el desarrollo de programas y eventos.
- > Una biblioteca en la Casa de consulta gratuita, que aunque no sería una actividad comercial directa, apoyaría indirectamente otras actividades.

- 4. ¿Cuál es el impacto del entorno en la empresa? y ¿qué impacto tiene la empresa en el entorno?

La oferta cultural en Bucaramanga se ha incrementado gradualmente, sin embargo muchos ciudadanos aún necesitan sensibilizarse a estas expresiones artísticas y apoyar tanto artistas como actividades que promueven el arte en la ciudad. El caso deja entrever que el entorno en el que está ubicada la fundación presenta esta necesidad, por lo que los habitantes no han logrado del todo tener una participación activa y mucho menos invertir en Artemisia.

Artemisia es vista como un actor incluyente del arte en la ciudad, pues ha permitido interactuar a los habitantes del sector con el arte. Los programas desarrollados, han ofrecido a la comunidad la oportunidad de aprender y disfrutar de expresiones artísticas que sin lugar a dudas les ofrece un ambiente de esparcimiento muy diferente al de sus actividades diarias.

- 5. ¿Resulta interesante la organización para el perfil profesional de un ingeniero industrial?

Aunque la organización no resulte atractiva desde el punto de vista económico, y además no se le haga promoción para que profesionales ayuden a su labor. Sí.

Un ingeniero industrial podría emprender acciones en mejora de la gestión de la organización, encontrando alternativas de generación de ingresos. Además sería muy satisfactorio para cualquier profesional, lograr la sostenibilidad financiera de una empresa que se dedica a la noble misión de entregar arte a la comunidad sin finalidades lucrativas.

- 6. Desde la perspectiva de relación: impacto social-costo-beneficio ¿considera usted que se debe continuar con las operaciones o cerrar la organización?

El impacto social positivo generado por Artemisia es el factor que indudablemente, hace que los socios continúen operando la fundación, desde esta perspectiva, la organización sí debe seguir adelante. Analizando la relación de los tres factores señalados en la pregunta, el beneficio obtenido por quienes laboran allí es la gratificación de compartir el arte sin exclusión social, y este es más alto que los costos generados por Artemisia, así que la fundación debe seguir operando, tratando de encontrar alternativas para su sostenibilidad financiera.

- 7. ¿De acuerdo a los criterios de sostenibilidad financiera, en cuáles la organización se presenta vulnerable?

En el **criterio 1**: equilibrio en el balance y rendición de cuentas, se presentan estados financieros anuales, sin embargo cabe anotar que la contabilidad no parece ser registrada mensualmente o ser llevada con rigurosidad ya que a la hora de dar razón por los ingresos en varias ocasiones se mencionan como un estimado, no se conoce con cifras si los programas están generando pérdidas o ganancias. No existen medidas para evaluar los programas en cuanto al beneficio económico generado. Por lo tanto en la evaluación de este criterio la organización es VULNERABLE.

En el **criterio 2**: diversificación de ingresos no comerciales, la organización cuenta con el apoyo de entidades como el Ministerio de Cultura y el Instituto Municipal de Culturo y Turismo de Bucaramanga para financiar algunos eventos y programas ofrecidos. Sin embargo de acuerdo a lo observado, en la cultura de los socios fundadores existe una mentalidad de “no recibir nada regalado” y debido a esto la fundación no se ha abierto a más fuentes de financiación como las donaciones y no ha desarrollado técnicas innovadoras de recaudación de fondos. En consecuencia, la organización es VULNERABLE ya que depende mayormente de los recursos de los socios para operar.

En el **criterio 3**: gastos de administración, Artemisia muestra en sus estados financieros menos gastos administrativos que gastos operativos. También muestra en su página web el personal calificado que trabaja para la organización, con suficiente información acerca de su carrera profesional. La fundación no combina los gastos de recaudación con otras actividades ya que en los catálogos, volantes, y sitios donde promociona los eventos, no existe difusión para recaudar fondos. En este criterio la organización se evalúa como SOSTENIBLE y se recomienda hacer combinación en la promoción de eventos con difusión de recaudación de fondos, como donaciones.

En el **criterio 4**: márgenes de operación, Artemisia presenta en el estado de resultados a Diciembre de 2013, la cuenta de ingresos en (0) y un déficit aproximado de 3 millones de pesos en los resultados operativos. Por otra parte, no existe evidencia de un reporte de despilfarros y/o actividades que no dan resultados, pero si realiza benchmarking para encontrar las mejores prácticas operativas de organizaciones a nivel mundial que también promueven el arte. La organización es evaluada en este criterio como VULNERABLE y se le recomienda generar a pronto plazo actividades que le generen ingresos.

En el **criterio 5**: ingresos comerciales, la fundación no ha emprendido actividades comerciales que le generen ingresos significativos. Las ventas de bebidas que se realizan básicamente los días de apertura de las exposiciones y los ingresos que recibe por la estadía de los residentes al disponer de la casa, son las actividades que hasta el momento ha emprendido. La organización tiene proyecciones y cuenta con el potencial de involucrar actividades que le generen ingresos significativos y la hagan sostenible, como el servicio interno del café, la venta de accesorios y recordatorios artísticos. Artemisia es evaluada como VULNERABLE en este criterio, y se le recomienda que las proyecciones de ingresos comerciales que ha ideado las efectúe lo más pronto posible.

En el **criterio 6**: suficiencia de capital, Artemisia presenta una propuesta de valor muy atractiva para la comunidad brindando diferentes programas y eventos para el entretenimiento y bienestar de quienes la visitan. Sin embargo, la organización no se ha mostrado atenta a ofrecer una propuesta de valor a los inversionistas que podrían estar interesados en la fundación, no ha contactado ni ofrecido algún beneficio a inversionistas potenciales. Debido a esto, Artemisia es evaluada como VULNERABLE en este criterio y se le recomienda fortalecer las relaciones con los inversionistas

LECTURAS ADICIONALES

Adicional a la lectura del caso de estudio se recomienda a los estudiantes visitar la página web <http://www.artemisiafundacion.org/> donde podrán ampliar y actualizar su información sobre la Fundación Artemisia.

Para el estudio de la sostenibilidad es pertinente discutir temas ligados a la administración de las ESALES, constitución legal y clasificación de las ESALES, factores externos e internos que afectan la forma de operación de estas empresas, mecanismos de financiación, diferencias entre emprendimientos lucrativos y emprendimientos no lucrativos, para tener una visión global del manejo administrativo de las entidades sin ánimo de lucro.

6.3 CASO CDT_DE_GAS: LOS HIJOS APLICADOS DE UN PADRE CON VALIOSOS RECURSOS– EL SECTOR DEL GAS NATURAL ²⁵⁵

Entre mayo de 1992 y febrero de 1993, Colombia tuvo que apagar la luz. Tras una larga temporada de sequía, y con sus embalses casi desocupados, el país entró en

FIGURA 22. Sin agua y sin luz: los racionamientos de la Era Gaviria.



una crisis energética. El presidente César Gaviria²⁵⁶ ordenó el racionamiento de energía por 9 horas diarias. Para facilitar la vida en la oscuridad y ganar horas de sol, el país cambió de hora²⁵⁷. Colombia no estaba preparada para generar energía de ninguna otra forma.

El apagón empezó el primero de mayo de 1992. Rápidamente se tomó la decisión de aprovechar el gas que había en los pozos de la Guajira y traerlo al interior del país²⁵⁸; la intención era instalar un

parque termoeléctrico²⁵⁹ que estuviera detenido cuando hidráulicamente se pudiera

²⁵⁵ En el documento se registran entre comillas citas de las entrevistas realizadas al señor Henry Abril director del Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas, en Bucaramanga en los meses de julio y agosto de 2014

²⁵⁶ Presidente de Colombia 1990 - 1994

²⁵⁷ BANREPCULTURAL. Biblioteca virtual, Luis Ángel Arango. Línea del Tiempo. Recuperado el 13 de 09 de 2014, de SIN AGUA Y SIN LUZ: LOS RACIONAMIENTOS DE LA ERA GAVIRIA: Disponible en internet [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/linea-de-tiempo/sin-agua-y-sin-luz-la-tarde]. (1992).

²⁵⁸ Colombia

²⁵⁹ Instalación empleada en la generación de energía eléctrica a partir de la energía liberada en forma de calor que resulta de la combustión de petróleo, gas natural o carbón.

generar toda la energía, pero que, se pusiera en funcionamiento cuando se volviera a presentar el fenómeno del niño²⁶⁰.

La visión de Ecopetrol era lograr el gas domiciliario para Colombia, pero en algunas regiones esto implicaba más que dar luz verde a una nueva instalación. Antes, se requería un trabajo en las comunidades para disminuir el temor que despertaba pensar en una red de tubos transportando gas: “¿cómo, abro la válvula del gas, igual que cuando abro la válvula del baño? ¡No. Eso es un peligro terrible!” Comentaba la gente.

Atender con responsabilidad a las inquietudes de los usuarios garantizando seguridad y calidad en los servicios, implicó para ECOPETROL²⁶¹ la adquisición de equipos de metrología y evaluación de la calidad para un laboratorio que funcionaría en el ICP²⁶². Cinco años más tarde (1997) considerando que la actividad de Ecopetrol estaba poco concentrada en la generación de gas y que el país necesitaba una institución que atendiera las necesidades propias del sector, nació el Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas, CDT_de_GAS²⁶³, como una spin-off²⁶⁴ del laboratorio de gas del ICP.

²⁶⁰ El niño se produce cuando aguas cálidas originadas cerca de Australia entran a las costas sudamericanas, generando cambios en las especies marinas y produciendo epidemias, sequías e inundaciones.

²⁶¹ Empresa Colombiana dedicada a actividades comerciales o industriales relacionadas con la exploración, explotación, refinación, transporte, almacenamiento, distribución y comercialización de hidrocarburos, sus derivados y productos

²⁶² Instituto Colombiano del Petróleo Juan José Turbay

²⁶³ La Corporación CDT de GAS es una organización de derecho privado y participación mixta, sin ánimo de lucro, creada para promover el mercado de servicios tecnológicos, contribuir a la formulación de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, fomentar la innovación y la transferencia de tecnología, la capacitación de personal, asesorar a las empresas en la gestión de proyectos de interés, articular los recursos financieros, públicos y privados a nivel local, nacional e internacional, así como también el aprovechamiento de los recursos humanos físicos disponibles en el país, para lograr que el sector gas sea más competitivo en todos los campos. El objeto social de la Corporación es satisfacer las necesidades de las empresas productoras, operadoras, transportadoras, comercializadoras y distribuidoras de gas en Colombia, a partir de programas, proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, servicios de ingeniería, asesorías, asistencia técnica especializada y evaluación de productos, que contribuyan a que el sector gas sea más eficiente, seguro y competitivo en el almacenamiento, transporte, distribución, transformación y comercialización del recurso. Actualmente la Corporación CDT de GAS se encuentra ubicada en el Centro de Investigaciones de la Universidad Industrial de Santander - Km. 2 vía El Refugio, Sede UIS- Guatiguará, Piedecuesta – Santander.

²⁶⁴ Proyecto que nace como extensión de uno anterior

FIGURA 23. Logotipo Corporación CDT_de_GAS.



El CDT_de_GAS se crearía como una organización sin ánimo de lucro que formularía proyectos de investigación y desarrollo tecnológico para el sector gas.

A este proyecto se vincularon como asociados tecnológicos Ecopetrol, la UIS²⁶⁵, el SENA²⁶⁶, Icontec²⁶⁷ y CORASFALTOS²⁶⁸. Todos ellos con el interés particular de apropiar la tecnología y desarrollar investigaciones para el desarrollo del nascente sector.

Inicialmente funcionaba como un centro de desarrollo tecnológico virtual que contaba con un director quien tenía el contacto con las empresas del sector gas en Colombia y un profesor de la universidad que se encargaba de la parte técnica del centro, no tenían instalaciones físicas, solo una oficina donde atender a los usuarios de sus servicios en la sede de la UIS antiguo Hotel Bucarica. Pretendían ellos, identificar problemas en las empresas y realizar trabajos que dieran soluciones a esas necesidades aprovechando el talento intelectual de profesionales de la universidad.

De los trabajos realizados, el centro cobraría y se quedaría con el 10% de lo que facturaría y el 90% se destinaría a la prestación del servicio, pero esta forma de operación no funcionó. Dos años después estaban a punto de cerrar porque el sector no utilizó sus servicios y ninguno de sus asociados tecnológicos realizó nuevos aportes.

²⁶⁵ Universidad Industrial de Santander

²⁶⁶ Servicio Nacional de Aprendizaje para el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos

²⁶⁷ Multinacional de servicios que contribuye a la generación de confianza en la sociedad y al desarrollo sostenible en las organizaciones a través de normalización, educación, evaluación de la conformidad y metrología.

²⁶⁸ Empresa que propende por la integración, difusión y mejoramiento del conocimiento sobre los asfaltos y los materiales empleados en la construcción de la infraestructura vial.

En diciembre de 2002 el CDT_de_GAS virtual se transformó en un CDT_de_GAS con instalaciones reales. Los equipos del laboratorio que había comprado el ICP se instalaron en Guatiguará²⁶⁹ y un profesor de la UIS²⁷⁰ fue elegido director del centro, como aporte adicional de la Universidad.

Empezaron trabajando con estudiantes que desarrollaban su tesis de grado enfocados a temas de investigación y necesidades del centro. “Ellos aprendían, se les pagaba un auxilio de alimentación y transporte y se les brindaba la posibilidad de ir a dos centros internacionales, el Instituto de Investigaciones Tecnológicas de la Universidad de Sao Paulo en Brasil o al Centro de Metrología de México, el primero muy experto en gas y el segundo con bastante potencial en hidrocarburos líquidos” Recuerda Henry Abril, Director del CDT_de_GAS.

Siete estudiantes de ingeniería de la Universidad Industrial de Santander, iniciaron el proceso y rápidamente pasaron a ser trece. La infraestructura del CDT_de_GAS se fue enriqueciendo con el trabajo de muchos estudiantes y profesores quienes a su vez aprendieron, aplicando sus experiencias a problemas reales y llevando a cabo procesos que validarían con institutos internacionales para demostrar su competencia.

De esta manera, jóvenes de cuatro generaciones se fueron sumando a la historia del CDT_de_GAS, jóvenes que aunque muy diferentes tenían una característica en común, pasión por el estudio y deseo de acrecentar su capital humano, este factor y su motivación por continuar sus carreras profesionales con estudios de pos-grado, favoreció la disposición de los investigadores para esforzarse en su trabajo y hasta dedicar extra tiempo para estudiar y lograr éxito en la calidad de sus resultados.

El CDT_de_GAS fue aprendiendo que “el proceso de construcción de talento humano, valía mucho más que la sostenibilidad financiera” — Henry Abril — y que la riqueza intelectual del grupo de estudiantes del centro le permitiría conseguir oportunidades para aplicar sus conocimientos y así, desde la perspectiva de ingresos, ofrecerles una mejor calidad de vida.

Y es que los jóvenes con quienes inició el CDT_de_GAS pronto se graduaron y se convirtieron en profesionales deseosos de adquirir bienes y conformar sus familias,

²⁶⁹ El Parque Tecnológico de Guatiguará es una organización que integra la aplicación y generación de conocimiento al desarrollo del país mediante la promoción y albergue de centros de investigación y empresas de base tecnológica principalmente en las áreas de energía, salud, software, agroindustria y biotecnología

²⁷⁰ Universidad Industrial de Santander

pero los servicios técnicos que prestaban eran comunes y de poco impacto, tareas de un laboratorio que difícilmente lograba pagar auxiliares de investigación.

El Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas, debía desarrollar una estrategia para subsistir; si bien trabajaba para un sector económicamente próspero, durante 30 años el sector gas se había desarrollado con el apoyo técnico y gubernamental ofrecido por el país²⁷¹ y no había necesitado el respaldo de una institución que se encargara de la investigación científica y tecnológica. La externalización de servicios era aún un paso a dar.

Un estudio prospectivo, realizado por expertos colombianos en colaboración con asesores expertos brasileros y mexicanos, permitió al CDT_de_GAS identificar que la medición del gas era una necesidad prioritaria, que todos los países del mundo tenían infraestructura para proveer confianza en las mediciones y que hasta el momento Colombia, no la tenía.

Necesitaban aprender, realizar vigilancia tecnológica, experimentar, utilizar los elementos que tenían a disposición, indagar, llegar a ser expertos en aspectos técnicos relacionados con la medición de volumen y poder calorífico del gas. Contaban con el laboratorio de metrología y los equipos necesarios para realizar pruebas y ensayos.

En el transcurso del año 2002, se presentaron varios proyectos a COLCIENCIAS²⁷², entidad de la que obtendrían recursos para invertir en el desarrollo de su infraestructura; para entonces los aportes obtenidos de esta manera representaban

²⁷¹ El gas natural se empezó a utilizar en Colombia tras el descubrimiento de los campos de Santander, se quemaba en teas (un tipo de antorcha) de los campos petroleros y era considerado un subproducto de la explotación del crudo. Desde 1961, la conciencia sobre el valor del gas se empezó a plasmar en la legislación. En 1990 surge la necesidad de crear la cultura del gas. Con el documento oficial "Lineamientos del cambio", se exponen los beneficios económicos que se derivarían para el país a partir de la utilización de este combustible.

Hacia finales de 1991, el CONPES aprobó el programa para la masificación del consumo de gas y esbozó una política macroeconómica y energética integral para la construcción de gasoductos troncales, mediante el esquema de concesión. En mayo de 1992 la Comisión Nacional de Energía aprobó, el sistema de transporte de gas, separándolo en troncal, subsistemas y distribución, para garantizar un suministro adecuado a los futuros usuarios. En 1993, se elaboró el documento Minminas Ecopetrol DNP-2646- UINF-DIMEN, a través del cual se expresó nuevamente la necesidad de promocionar una matriz energética más eficiente y conveniente para el país, mediante sustitución de energéticos de alto costo. En el mismo año se expidió el Decreto 408 de marzo 3, en el cual el CONPES aprobó las estrategias para el desarrollo del Plan Gas (Guerrero & Llano, 2003).

²⁷² Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación que promueve las políticas públicas para fomentar la CT+I en Colombia.

el 97% del ingreso total y 3% se recibía por servicios prestados a la industria. Así se pagaba una nómina que ascendía aproximadamente a los 30 salarios mínimos colombianos.

En el año 2003 el CDT_de_GAS comenzó a ver que sus procesos, productos y servicios eran transversales a las diversas empresas del sector, por lo tanto se estudió cuidadosamente la mejor estrategia para atenderlos y se conformó el departamento de ingeniería.

Este departamento logró convertir sueños en realidades gracias a su talento humano altamente capacitado y a la infraestructura que soporta el máximo nivel científico y tecnológico del país. Al área de ingeniería llegarían las necesidades de las empresas del sector en busca de una solución. “Brindamos servicios de trazabilidad para que la industria tenga confianza en los procesos de comercialización del gas, se identifican no conformidades, mejoramos los procesos y adicionalmente hacemos transferencia del conocimiento a los operarios del sector. De esa manera logramos los recursos para que la institución comenzara a ser sostenible” — Henry Abril — . “Rompimos el esquema del laboratorio donde el metrólogo era un genio con bata blanca, convirtiéndolo en un metrólogo industrial aplicando su conocimiento en la industria” — Henry Abril — .

En el proceso de producción y procesamiento del gas, el CDT_de_GAS respaldaría a las empresas productoras con simulaciones computacionales avanzadas analizando plantas de gas, flujos de fluidos líquidos, gaseosos y multifásicos, procesos de transporte y transferencia de masa y calor.

En el proceso de transporte y distribución, el CDT_de_GAS apoyaría la industria con la trazabilidad de laboratorios de calibración de medidores de gas y ensayos de calidad del gas.

Fue así como, entre 2004 - 2008, el CDT_de_GAS desarrolló para Colombia la infraestructura que necesitaba para medir la calidad del gas, “pero lo importante no es tangible, lo que verdaderamente queda es el conocimiento para garantizar seguridad a la gente y la formación de más de cien jóvenes en disciplinas relacionadas con ingeniería industrial, química, mecánica, sistemas y electrónica, destacando que se han convertido expertos de las cuatro áreas” — Henry Abril — .

El arduo trabajo permitió alcanzar una curva de crecimiento del 11% anual. Haciendo un balance a finales de 2008 los ingresos provenientes de la industria constituían el 90% de los recursos y los proyectos presentados a COLCIENCIAS el 10%. La nómina ascendía a los 400 salarios mínimos colombianos y contaba con 70 integrantes: uno con estudios doctorales, 4 con magister, varios especialistas, ingenieros, técnicos, tecnólogos y estudiantes del SENA. Fortalecieron su

dependencia de administración para la que se destinaron las instalaciones localizadas en el barrio Provenza de la ciudad de Bucaramanga²⁷³.

Conforme el proyecto del gas domiciliario fue alcanzando cobertura y dada la sensibilidad de los usuarios a los aspectos técnicos de medición se hizo necesario consolidarse como el organismo de inspección²⁷⁴ de sistemas de transferencia de

²⁷³ La Corporación CDT de GAS está organizada de tal forma que funciona con un Laboratorio de Calibración de medidores de gas, un Laboratorio de Ensayos para verificar la calidad de equipos y accesorios utilizados en la industria del gas, un grupo de Ingeniería encargado de evaluar sistemas de medición y un Organismo de Inspección. La dirección y administración de la Corporación CDT de GAS está a cargo de los siguientes órganos en conformidad con lo dispuesto por los estatutos, las pautas señaladas por la Asamblea General y los lineamientos internos. 1.1 Asamblea General: máxima autoridad del CDT de GAS, es quién señala las políticas de desarrollo para el buen funcionamiento del mismo. 1.2 Revisoría Fiscal: vela por el buen manejo de los recursos del CDT de GAS y por el cumplimiento de las normas legales de la organización. 1.3 Consejo Directivo: depende directamente de la Asamblea General. Este Consejo tiene como responsabilidad la de asignar, decidir, planear, dirigir, coordinar y controlar la ejecución de los programas y actividades del CDT de GAS. 1.4 Comité Tecnológico: propone al Consejo Directivo programas o proyectos de investigación y desarrollo, definir normas técnicas y orientación tecnológica al CDT de GAS. 1.5 Dirección Ejecutiva: es el representante legal del CDT del GAS. Participa y orienta las discusiones técnicas y administrativas que se realizan en la Asamblea General, Consejo Directivo y Comité Tecnológico. Es el responsable de declarar la política de calidad de la organización. 1.6 Director Técnico: define las directrices que guían al CDT de GAS; es el responsable de que el sistema de calidad sea el adecuado para el éxito de su misión; realiza la gestión de calidad para implementar un proceso de mejoramiento continuo, apoyado por el personal capacitado, es el responsable de la formación, capacitación y calificación del personal; además gestiona, dirige y coordina la ejecución de los servicios contratados y la proyección y desarrollo a través de la realización de proyectos de Ingeniería. 1.7 Contador y Asistente Administrativo y Financiero: tienen la responsabilidad de manejar el sistema contable de la empresa. 1.8 Coordinador de Calidad: lidera el proceso de implementación del sistema de calidad, y asegura que los procedimientos, políticas, y objetivos del mismo se sigan en todo momento. Efectúa el mantenimiento del Sistema de Calidad, el cual contempla la pertinencia y vigencia de los documentos como: manuales, instructivos, formatos entre otros. 1.9 Profesional de Calibración y Ensayos: realiza las calibraciones y ensayos según las especificaciones consignadas en los Manuales de Procedimientos Técnicos, los cuales son preparados siguiendo los reglamentos técnicos y las normas relacionadas con la industria del gas; es responsable de llevar a cabo el mantenimiento de los equipos y la calibración de los instrumentos internos, además realiza actividades de soporte que generen desarrollo para la organización. 1.10 Profesional de Proyección y Desarrollo: ejecuta los lineamientos trazados por el Director para lleva a cabo la expansión de nuevas líneas de servicios, de acuerdo con los programas y convenios establecidos con diferentes instituciones nacionales e internacionales y de esta manera contribuye a incrementar el valor agregado de la institución, además apoya las actividades del Profesional de Calibración y Ensayos. 1.11 Secretaria: apoya cada una de las actividades administrativas realizadas por los miembros del CDT de GAS, y otras que le sean asignadas por su jefe inmediato relacionadas directamente con su cargo. 1.12 Auxiliar del laboratorio: contribuye en la realización de las tareas técnicas y operativas que le sean asignadas.

²⁷⁴ Acreditado por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia, ONAC.

custodia de gas²⁷⁵, convirtiéndose en una unidad única en Colombia. De esta manera el CDT_de_GAS evaluaría la conformidad, brindaría trazabilidad a las mediciones y tendría participación en la proyección y ejecución de soluciones efectivas en lo técnico y económico.

La organización alcanzaba logro tras logro, y recibía los debidos estímulos de la industria. Se convertían en “los hijos aplicados de un padre con valiosos recursos – El sector del gas natural” – Henry Abril – pero sucedió algo inesperado. En Mayo de 2006 se retiraron varios de los expertos formados en medición de gas en razón de ofertas salariales que superaban hasta cinco veces el pago ofrecido por el centro; esto hizo que se pensara en una estrategia de gestión del conocimiento, pues no sería ésta la primera vez que los integrantes abandonarían el centro por una oferta laboral más atractiva.

Se propuso rotar el personal y tener un *backup* de todos los profesionales porque algunos manejaban mucha información organizacional que no se tenía documentada. Los investigadores principales trabajarían con un investigador junior evitando ausencia de personal especializado en un área.

Atento a esta alerta y con la implementación de estas medidas el CDT_de_GAS obtuvo una gran ventaja, la recepción de trabajos provenientes de recomendaciones de los ex - investigadores del CDT_de_GAS que actuaron como portavoces en las empresas, “eran ellos los encargados de identificar los problemas y conocedores de la calidad de los servicios del CDT_de_GAS, solicitaban nuestros servicios” – Henry Abril – .

Con el ánimo de obtener una nueva fuente de recursos, en el 2013 el CDT_de_GAS participó en la convocatoria Colciencias para Donaciones en Investigación y Desarrollo Tecnológico con dos propuestas; pero lamentablemente un archivo no cargó al sistema en la fecha de cierre de convocatoria quedando fuera de concurso. Actualmente (2014) se están presentando tres proyectos, mediante los cuales se espera que el CDT cuente por primera vez con un recurso adicional por esa vía de donación tributaria²⁷⁶. Cuando los proyectos son aceptados Colciencias expide

²⁷⁵ Medición que se realiza cada vez que el gas pasa de un agente a otro, clave para la liquidación de regalías

²⁷⁶ Deducción del Impuesto de Renta por Inversiones o Donaciones en Investigación y Desarrollo Tecnológico

"Cualquier persona que realice inversiones en proyectos calificados como de investigación y desarrollo tecnológico, según los criterios y las condiciones definidas por el Consejo Nacional de Beneficios Tributarios en Ciencia, Tecnología e Innovación tendrán derecho a deducir de su renta, el ciento setenta y cinco por ciento (175%) del valor invertido en dichos proyectos en el período gravable en que se realizó la inversión. Esta

certificados que el centro debe ofrecer a la industria de cualquier sector y ellos tienen la opción de deducir hasta 175% de lo que invierten en proyectos de investigación cuando presenten su declaración de renta.

Respecto a la consecución de recursos del Estado, los años electorales son difíciles “en el primer semestre grandes dificultades y en el segundo grandes oportunidades” — Henry Abril —.

Por quince años, el CDT_de_GAS ha demostrado a los asociados tecnológicos su capacidad para sostenerse y crecer cada día ofreciendo soluciones a los problemas del sector gas. “Al CDT llegan aquellos trabajos que no han podido solucionar las empresas de ingeniería convencionales, en términos coloquiales podríamos decir que llegan los “chicharrones”, lo primero que se hace es un ejercicio de vigilancia tecnológica para dar un enfoque avanzado de la ciencia y apropiar esa tecnología para aplicarla” — Henry Abril —.

El Centro de Desarrollo Tecnológico no es la misma empresa pequeña de hace unos años, pero tampoco es sencilla su sostenibilidad financiera “hoy están bien y en un instante se puede encontrar que ya no existen, se acabó” — Henry Abril — .

En Diciembre de 2014 el CDT_de_GAS cumple quince años de investigación aplicada como parte del Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación, investigación que responde a las necesidades de un sector que desarrolló un sistema de transporte y distribución de gas que llega a más de 7 millones de hogares colombianos y suministra cerca del 45% de la producción interna de gas natural al sector industrial y petroquímico.

Una parte del secreto del CDT_de_GAS es haber contado con extraordinarios jóvenes. “En su historia ninguno de los integrantes ha sido expulsado; quienes se han retirado lo han hecho porque han encontrado otras oportunidades” — Henry Abril —. El talento joven es valorado por el CDT_de_GAS donde regularmente y de acuerdo a las necesidades se abren convocatorias para que estudiantes de universidades de la región realicen sus trabajos de grado.

deducción no podrá exceder del cuarenta por ciento (40%) de la renta líquida, determinada antes de restar el valor de la inversión.

Tales inversiones serán realizadas a través de Investigadores, Grupos o Centros de Investigación, Desarrollo Tecnológico o Innovación o Unidades de Investigación, Desarrollo Tecnológico o Innovación de Empresas, registrados y reconocidos por Colciencias.”

http://www.colciencias.gov.co/programa_estrategia/beneficios-tributarios-para-ctei

Los estudiantes presentan una prueba de conceptualización y aplicación del conocimiento brindado por la universidad y posteriormente una entrevista personal, “evaluamos la capacidad de autoaprendizaje porque trabajamos en vigilancia tecnológica, buscamos gente que arriesga que no teme a equivocarse” así es el aprendizaje, sin embargo “damos espacio para que lo intenten e inclusive se menciona que se pueden equivocar, pero poquito, porque con grandes equivocaciones la organización sufre dificultades en lo financiero” — Henry Abril — .

Académicamente, un aspecto motivador del centro es que todo el que llega tiene que seguir estudiando es decir que el técnico tiene que llegar a ser tecnólogo, el tecnólogo tiene que ser ingeniero, el ingeniero tiene que ser especialista, el especialista magister y el magister doctor, es un proceso constante de construcción de conocimiento.

FIGURA 24. Datos financieros CDT_de_GAS

tomcat.camaradirecta.com:8080/registroWeb/inscritoinsc.do?enviar=informFinanciera

CONSULTA - CORPORACION CENTRO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO DEL GAS							
Juntas	Socios	Bienes Raíces	Consejos	Estados Financ	Certificas	Tramites y Cert	Aneros
Inf. Gra(1)	Inf. Gra(2)	Inf. Financiera	Establecimientos	Documentos	Representantes	Revisores	Protección Datos
Año de Renovación 2014							
ACTIVO CORRIENTE	1.785.681.310	PASIVO CORRIENTE	515.712.941	INGRESOS OPERACIONAL	2.605.501.451		
FIJO NETO	758.289.157	LARGO PLAZO	0	INGRESOS NO OPERACION	43.138.468		
OTROS	9.022.846	PASIVO TOTAL	515.712.941	GASTOS OPERACIONALES	1.720.743.036		
VALORIZACIONES	0	PATRIMONIO NETO	2.037.280.372	GASTOS NO OPERACIONAL	71.772.820		
ACTIVO TOTAL	2.552.993.313	PASIVO PATRIMONIO	2.552.993.313	COSTOS DE VENTAS	457.517.160		
				UTILIDAD/PERDIDA OPERACIONAL	427.241.255		
				UTILIDAD/PERDIDA NETA	398.606.903		

El segundo secreto del éxito del CDT ha sido la administración, ejercida como la de una empresa privada. Tiene un impecable registro de su sistema contable, cumple cabalmente con todas las obligaciones, tiene su contador, su revisor fiscal y su registro en la cámara de comercio.

La estrategia de sostenibilidad ha sido competir con las empresas de ingeniería convencionales que no tienen laboratorios en el campo de acción de la metrología de fluidos.

El CDT_de_GAS tiene un fondo común en el que deposita el dinero pero a su vez tiene 5 áreas que deben generar su propia sostenibilidad, estas áreas deben articularse entre ellas teniendo en cuenta que el sector gas presenta un comportamiento cíclico: a veces sube un área y otras veces otra. “Los laboratorios de ensayo no son sostenibles por sí mismos, porque las pruebas cuestan mucho dinero” — Henry Abril —, pero la prestación de servicios articula esta área dejando utilidades importantes.

Una prebenda del CDT_de_GAS como organización sin ánimo de lucro, es la alta inversión que realiza en la formación de su capital humano, al no tener que distribuir sus utilidades entre socios o asociados tecnológicos.

“Reconocemos que el capital humano es el elemento más importante de ventaja competitiva en la organización, es el activo intangible que trata básicamente de todas las competencias, habilidades, educación, experiencia, potencial y capacidad. Creemos que el capital humano gestionado con eficacia contribuye al éxito de la organización entera y este es el principal desafío para nuestros líderes, formular futuras estrategias competitivas aun con panoramas de incertidumbre dinámicos y complejos, sin embargo las condiciones de incertidumbre también presentan oportunidades” — Henry Abril — .

6.3.1 Notas de enseñanza caso cdt_de_gas. TÍTULO: Caso CDT_de_GAS. Los hijos aplicados de un padre con valiosos recursos – el sector del gas natural.

RESUMEN: El centro tecnológico del gas nace como un spin off del ICP y la UIS, en un momento de crisis de energía en Colombia. El centro inició prestando servicios técnicos comunes y de poco impacto, tareas de un laboratorio que difícilmente lograba pagar auxiliares de investigación. Sin embargo el crecimiento del sector, las necesidades de metrología que surgieron con el proyecto del gas domiciliario y las mismas necesidades de sus integrantes lo llevó a crecer buscando la excelencia en sus servicios. Hoy se llevan a cabo procesos validados con institutos internacionales expertos en la medición del gas.

El baluarte de la corporación es el capital humano en cuya capacitación invierte los márgenes operativos del año. Este se ha construido con investigación, adquisición de conocimiento y experiencia en las áreas en que han incursionado; por esta razón el CDT_de_GAS ha tenido que sortear situaciones en las que varias personas con un conocimiento en un área reciben ofertas laborales muy atractivas de las empresas privadas del sector que superan los salarios ofrecidos por el CDT_de_GAS en proporciones de 1:5.

Esta ya no es una preocupación para el Director del CDT_de_GAS quien asegura que son esos mismos investigadores quienes refieren los trabajos o necesidades de vigilancia tecnológica que encuentran en las empresas al CDT_de_GAS.

Actualmente el CDT_de_GAS trabaja en la gestión del conocimiento, para ello investigadores senior trabajan junto a investigadores junior y toda la información respecto a los proyectos que se han desarrollado se encuentra registrada en los archivos de la empresa.

Una parte del secreto del CDT_de_GAS es haber contado con extraordinarios jóvenes. La otra parte la debe a la administración que ha sido como la de una empresa privada, tiene su sistema contable, cumple cabalmente con todas las obligaciones, tiene su contador, su revisor fiscal y su registro en la cámara de comercio. La estrategia de sostenibilidad ha sido competir con las empresas de ingeniería convencionales que no tienen laboratorios en su campo de acción que es el de la metrología de los fluidos.

Una prebenda del CDT_de_GAS como organización sin ánimo de lucro, es la alta inversión que realiza en la formación de su capital humano, al no tener que distribuir sus utilidades entre socios o asociados tecnológicos.

El tema central del caso responde a la pregunta ¿Cómo se hacen sostenibles financieramente las empresas sin ánimo de lucro? por ser el eje de principal preocupación para la creación, crecimiento y permanencia de estas entidades.

OBJETIVOS

- Analizar los criterios de sostenibilidad financiera para determinar si la organización es vulnerable o sostenible financieramente.
- Identificar las oportunidades y amenazas del CDT_de_GAS, como también las fortalezas y debilidades que presenta, logrando un acercamiento a las posibilidades reales de esta entidad en la región.
- Desarrollar ideas que permitan la construcción de modelos de negocios factibles para ver el emprendimiento sin ánimo de lucro como una oportunidad viable de creación de empresa.

PÚBLICO OBJETIVO

Los estudiantes de la cátedra Creación de Empresas son el público objetivo para los casos de estudio que se exponen en este proyecto, cátedra que tiene como

prerrequisito haber visto y aprobado la asignatura Dirección Empresarial I. Los contenidos teóricos que se requerirán para el análisis de los casos corresponden principalmente a temas tratados en dicha asignatura, como toma de decisiones y el manejo de la información contable y fuentes de financiación de largo y corto plazo.

ESTRATEGIA DE LA ENSEÑANZA

En una clase previa a la implementación el profesor debe realizar una breve introducción sobre las entidades sin ánimo de lucro y entregar a los estudiantes los casos de estudio, la lectura de cada caso se realiza en horario extra clase, además el estudiante debe aplicar el test de la salud financiera (Ver ANEXO H. Test de la salud financiera) al caso que le corresponda, evaluando el cumplimiento de las prácticas que componen cada uno de los criterios presentados.

Las preguntas que dan apertura a la discusión en clase son las siguientes:

- 1. ¿Qué desaciertos en la gestión se pueden identificar en el caso y cómo evitar futuros errores de este tipo?
- 2. ¿Cuáles son las fuentes de financiación de la organización y qué otras estrategias de financiación les sugiere?
- 3. ¿Qué fortalezas se pueden destacar y qué oportunidades se hacen visibles para la organización?
- 4. ¿Cuál es el impacto del entorno en la empresa? y ¿qué impacto tiene la empresa en el entorno?
- 5. ¿Resulta interesante la organización para el perfil profesional de un ingeniero industrial?
- 6. Desde la perspectiva de relación: impacto social-costo-beneficio ¿considera usted que se debe continuar con las operaciones o cerrar la organización?
- 7. ¿De acuerdo a los criterios de sostenibilidad financiera, en cuáles la organización se presenta vulnerable?

ANÁLISIS DEL CASO

- 1. ¿Qué desaciertos en la gestión se pueden identificar en el caso y cómo evitar futuros errores de este tipo?

El caso CDT_de_GAS es un ejemplo de buena gestión resultados como su curva de crecimiento anual, los resultados de investigación, la articulación en la academia y la empresa privada y la oportunidad que representa para los investigadores y el

talento humano de la región, son muestra de esfuerzos organizados y estratégicos por parte de directivos y equipo de trabajo.

Se podría señalar como desacierto, la primera forma como intentó operar el CDT (de manera virtual), a esto se pueden atribuir factores culturales que no permitieron operar de esta manera, o falta de comunicación para llevar a cabo el trabajo de manera virtual. El caso mismo expone como el CDT_de_GAS virtual se transformó en un CDT_de_GAS real y de esta manera empezó a funcionar y prestar servicios a la industria del gas demostrando excelencia en la ejecución de sus operaciones y en la administración.

- 2. ¿Cuáles son las fuentes de financiación de la organización y qué otras estrategias de financiación les sugiere?

Sus fuentes de financiación están fuertemente articuladas en la prestación de servicios y oferta de productos informáticos que se exponen en el portafolio de servicios. En el proceso de producción y procesamiento del gas el CDT de GAS respalda a las empresas productoras con simulaciones computacionales avanzadas analizando plantas de gas, flujos de fluidos líquidos, gaseosos y multifásicos, procesos de transporte y transferencia de masa y calor.

En el proceso de transporte y distribución el CDT de GAS apoya la industria con la trazabilidad de laboratorios de calibración de medidores de gas y ensayos de calidad del gas. El CDT de GAS evalúa la conformidad, brinda trazabilidad a las mediciones y proyecta y ejecuta soluciones efectivas en lo técnico y económico.

De otra parte, respecto a las fuentes de financiación no comerciales ha demostrado estabilidad en la participación en convocatorias que el gobierno realiza a través de COLCIENCIAS y en las convocatorias para recibir donaciones.

- 3. ¿Qué fortalezas se pueden destacar y qué oportunidades se hacen visibles para la organización?

Teniendo en cuenta el excelente desempeño de la organización se estiman como **fortalezas** en sostenibilidad financiera:

- > Gestión de la contabilidad
- > Reportes soportados en datos confiables
- > Medidas de evaluación
- > Relación lógica de las actividades y resultados que busca la organización
- > Diversificación en las fuentes de financiación.

- > Diligencia para aplicar a las convocatorias que el gobierno ofrece a través de instituciones como Colciencias
 - > Viabilidad a futuro
 - > Conexión lógica entre el trabajo que hace y la forma como asegura el dinero
 - > Márgenes de operación positivos
 - > CvLac actualizado y reconocimiento de COLCIENCIAS.
 - > Documentación de todos los procesos investigativos y gestión del conocimiento.
- Las actividades comerciales de la organización son independientes de las misionales.
- > Ofrece una fuerte propuesta de valor para los inversionistas, articulando y haciendo atractivo su mensaje para el tipo de inversionista que busca.
 - > Vigilancia tecnológica

Las oportunidades que se hacen visibles para la organización son:

- > Exportación de servicios
- > Formación de su capital humano a nivel nacional e internacional
- > Crecimiento de la organización
- > Desarrollo de investigadores e investigaciones de alto impacto.
- > Escalar su categoría como grupo de investigación a nivel nacional y aportar al conocimiento científico del gas.

- 4. Cuál es el impacto del entorno en la empresa y que impacto tiene la empresa en el entorno?

El CDT_de_GAS se ha convertido en el instituto encargado de evaluar sistemas de medición y un organismo de inspección para el sector gas, en esto radica el impacto de la organización en la sociedad puesto que ofrece confiabilidad en las áreas de producción y transporte de gas, así mismo coopera en la industria ofreciendo soluciones y simulaciones que ayudan a la toma de decisiones.

Los recursos naturales del país dieron lugar al surgimiento de un sector de la economía que aporta al crecimiento y desarrollo del país. Entre esos aportes se puede contar la posibilidad que han tenido los investigadores de crecer en cuanto a capital humano y conocimientos, garantizándoles un trabajo cualificado y oportunidades profesionales.

- 5. ¿Resulta interesante la organización para el perfil profesional de un ingeniero industrial?

Los ingenieros industriales son acogidos en este Centro de investigación en varias de sus áreas, metrología, normas de calidad, procesos de trazabilidad, diseño e

implementación de programas de aseguramiento Metrológico, consultorías, en el organismo de inspección y la gestión ambiental y desarrollo sostenible.

Es atractiva para los investigadores que eligen líneas de investigación relacionadas con el gas porque les permite desarrollar su carrera, y también les permite acceder a oportunidades en empresas privadas del sector.

- 6. Desde la perspectiva de relación: impacto social-costo-beneficio ¿considera usted que se debe continuar con las operaciones o cerrar la organización?

El CDT de GAS se ha convertido en la institución líder en tecnología que soporta la industria del gas contribuyendo a la apropiación de los avances de la ciencia y la tecnología del sector gas y haciendo posible el crecimiento sostenido de la industria colombiana en general, esto hace que su existencia sea vital para el sector.

- 7. ¿De acuerdo a los criterios de sostenibilidad financiera, en cuáles la organización se presenta vulnerable?

El CDT_de_GAS es un ejemplo en cuanto a estructura organizacional en un ambiente técnico - investigativo consolidado, que se construyó con el esfuerzo organizado de varios investigadores logrando así la sostenibilidad financiera. de manera general se puede afirmar que cumple con los criterios del modelo de salud financiera y con muchas de las prácticas buenas practicas encontradas en el análisis web de empresas exitosas a nivel mundial. A continuación se explica la forma en que se cumplen los criterios.

Criterio 1: Equilibrio en el balance y rendición de cuentas. Desde sus inicios el CDT_de_GAS ha realizado los registros de ley y ha registrado su contabilidad rigurosamente, dada su conformación por asociados tecnológicos y lo dispuesto por los estatutos, las pautas señaladas por la Asamblea General y los lineamientos internos. Esta rigurosidad y exactitud con que se ha mantenido esta buena práctica le hace SOSTENIBLE, Además es una institución que busca renovarse constantemente y mejorar sus procesos, a través de la evaluación de su desempeño,; esto les ha permitido llegar a ser el ente regulador de las empresas del sector y recientemente ha iniciado un proceso de gestión de conocimiento.

Criterio 2: Diversificación de ingresos no comerciales. El CDT de GAS desde sus inicios trabajó con recursos de gobierno a través de COLCIENCIAS; aunque en la actualidad estos ingresos solo representan el 10% de su ingreso total, la organización vigila que esta siga siendo una fuente de ingresos estable. También

han destinado un lugar en su página web abierto a Donaciones en Investigación y Desarrollo Tecnológico y aplica a las convocatorias que con este propósito abre COLCIENCIAS. Además actualiza y fortalece sus relaciones con asociados tecnológicos con reuniones periódicas y con el Departamento Administrativo de Ciencias, Tecnología e Innovación. En este aspecto la organización se muestra SOSTENIBLE.

Criterio 3: Gastos de administración. Los gastos de administración de la Corporación CDT de GAS, son siempre menores a los gastos operativos y es SOSTENIBLE. La administración está a cargo de los siguientes órganos en conformidad con lo dispuesto por los estatutos:

Revisoría Fiscal: vela por el buen manejo de los recursos del CDT de GAS y por el cumplimiento de las normas legales de la organización. Contador y Asistente Administrativo y Financiero: tienen la responsabilidad de manejar el sistema contable de la empresa.

Criterio 4: Márgenes de operación. Desde 2006 la curva de crecimiento del CDT_de_GAS ha sido positiva, con una variación del 10 al 11% anual, demostrando ser SOSTENIBLE FINANCIERAMENTE. Actualmente el 90% de sus ingresos proviene de la industria y el 10% de proyectos presentados a COLCIENCIAS. La nómina asciende a los 200 millones de pesos y cuenta con 70 integrantes. El aprendizaje, implica arriesgar y equivocarse y esto cuesta a la organización pero son costos necesarios que se manejan bajo el principio de austeridad. Todos los procesos son documentados y naturalmente se registran las experiencias y aprendizaje adquiridos a través de estas.

Criterio 5: Ingresos comerciales. La dependencia de ingeniería se encargó de comercializar los servicios de laboratorio, logrando convertir sueños en realidad. La SOSTENIBILIDAD FINANCIERA se ha logrado gracias al despliegue en actividades para el sector gas que le ha permitido gran bienestar económico a la organización. En el portafolio de servicios se puede apreciar cómo el CDT_de_GAS ha diversificado sus servicios, logrando ingresos comerciales y por tanto la sostenibilidad financiera.

En el proceso de producción y procesamiento del gas el CDT de GAS respalda a las empresas productoras con simulaciones computacionales avanzadas analizando plantas de gas, flujos de fluidos líquidos, gaseosos y multifásicos, procesos de transporte y transferencia de masa y calor.

En el proceso de transporte y distribución, el CDT de GAS apoya la industria con la trazabilidad de laboratorios de calibración de medidores de gas y ensayos de

calidad del gas. El CDT de GAS evalúa la conformidad, brinda trazabilidad a las mediciones y proyecta y ejecuta soluciones efectivas en lo técnico y económico.

Criterio 6: Suficiencia de capital. El CDT_de_GAS cuenta con una reserva de capital que permite estabilidad y sostenibilidad cuando el sector gas no requiere sus servicios. También le permite, especializar investigadores en ciertas áreas a través de especializaciones a nivel nacional e internacional, acrecentando su capital humano. El cumplimiento de este último criterio nos demuestra que el CDT_de_GAS es una organización SOSTENIBLE.

LECTURAS ADICIONALES

Adicional a la lectura del caso de estudio se recomienda a los estudiantes leer el portafolio de servicios donde podrán ampliar y actualizar su información sobre la corporación CDT de GAS, el cual se puede encontrar en el siguiente enlace: http://www.CDT_de_GAS.com/descargas/Portafolio%20CDT%20de%20GAS.pdf.

Para el estudio de la sostenibilidad es pertinente discutir temas ligados a la administración de las ESALES, constitución legal y clasificación de las ESALES, factores externos e internos que afectan la forma de operación de estas empresas, mecanismos de financiación, diferencias entre emprendimientos lucrativos y emprendimientos no lucrativos, para tener una visión global del manejo administrativo de las entidades sin ánimo de lucro.

6.4 CASO AHURA: DECISIONES ACERTADAS²⁷⁷

Para la mayoría de las personas que inician una carrera universitaria en una universidad pública, su mayor logro después de haber ingresado y sostenido por varios años en la universidad, es obtener su título profesional. Un título que en últimas es el que certifica que aprendió o en otros casos “pasó” por todos los conocimientos necesarios para ser ese profesional. Pero la historia de Adriana Lucena es una excepción a la regla, quien después de ocho años de estudio, había terminado las más de 45 materias del plan de estudios de la carrera de ingeniería industrial en la Universidad Industrial de Santander (UIS)²⁷⁸ y decidió no graduarse.

Los hechos que justificaron la decisión de Adriana, fueron ajenos a su voluntad. Muchos de los que conocen su historia, dicen que hubieran hecho lo mismo, otros la criticaron por su determinación, varios le recomendaron otras alternativas y su madre quien la había respaldado en su carrera y aunque deseaba ver a su hija graduada y profesional después de ocho años de esfuerzo, decidió apoyarla. Hoy en día Adriana es una mujer exitosa y lidera una organización reconocida como un referente de buena gestión a nivel regional.

Una iniciativa estudiantil

Adriana Isabel Lucena Lizarazo, una mujer Santandereana²⁷⁹, oriunda de Bucaramanga²⁸⁰, comenzó en el año 1999 sus estudios universitarios de ingeniería industrial en la Universidad Industrial de Santander. Ella eligió estudiar esta carrera ya que le gustaba el área de gestión empresarial y además la ofrecía la UIS, universidad en la que siempre quiso estudiar por su renombre en el ámbito académico y se le facilitaba por estar ubicada en su misma ciudad. Su madre quien la había apoyado en sus estudios básicos, también la acompañó por el paso en la vida universitaria, un paso que no sólo tendría como actor principal sus estudios sino aspectos más importantes que empezaban a brotar en su vida como el amor por los animales.

Una vez en la Universidad, Adriana no tardó en conformar un grupo estudiantil a favor de la protección animal. En agosto del mismo año (1999), tras ver de cerca la problemática que se presentaba con los perros y gatos que habitaban el campus de

²⁷⁷ En el documento se registran oraciones entre comillas, son comentarios extraídos de las entrevistas realizadas a Adriana Lucena Lizarazo, por las autoras del caso, en Bucaramanga en los meses de agosto y septiembre de 2014

²⁷⁸ Universidad pública financiada por el estado, ubicada en Bucaramanga, Santander, Colombia.

²⁷⁹ Gentilicio utilizado para referirse a las personas nacidas en el departamento de Santander, Colombia

²⁸⁰ Bucaramanga es una ciudad de Colombia, capital del departamento de Santander. Está ubicada al nordeste del país sobre la cordillera Oriental. Cuenta con 526.940 habitantes

la Universidad Industrial de Santander, la cual radicaba en las condiciones de abandono en que se encontraban estos animales como maltrato, descuido y hambre y factores involucrados como la no esterilización y la inconciencia e intolerancia de las personas encargadas de los entes de la universidad, “llevada hasta el punto en algunos casos de darle al centro zoonosis²⁸¹ la vida de estos animalitos”- comenta Adriana-. Adriana inició la conformación de un grupo de personas para brindar una solución.

El grupo comenzó con la alimentación y el cuidado de 8 perros y 40 gatos. Los integrantes lo pensaban como un proyecto transitorio, pero a raíz de la extensa problemática y de las inmensas necesidades que día a día se presentaban en torno a la cantidad de perros y gatos que llegaban o vivían en el campus universitario, este grupo de estudiantes emprendió acciones más sólidas a favor de los animales y del medio ambiente.

El 7 de Julio del año 2000

Desde siempre Adriana había demostrado gran amor, compasión y gusto por los animales, pero sólo cuando comenzó sus estudios universitarios, al hacer parte de la iniciativa estudiantil, experimentó diferentes situaciones y descubrió el mundo real de los animales abandonados.

Es entonces cuando el 7 de julio del año 2000 encontrándose la UIS en periodo de vacaciones, Adriana fue con su madre a darles de comer a los perros y gatos del campus, tarea que ya llevaba más de seis meses. “Íbamos en bus, con una olla llena de espaguetis con hígados de pollo y con un morral lleno de leche y comederos” cuenta Adriana. Recorrieron la Universidad buscando a los animales y dejándoles comida y agua en puntos estratégicos, pero ese día no encontraron ningún perro ni gato.

Aprovechando el receso académico, el jefe de planta física había mandado recoger a los animales por el centro de zoonosis. Esa fue la primera vez que Adriana conoció lo que era rescatar a un perro de la muerte. “Ese día conocí el horror del centro de zoonosis y gracias al acto de infamia de este hombre supe que iba a dedicar mi vida entera a luchar por salvar la vida de uno, de dos, de miles, de los que pudiera, porque no había manera de creer que los animales comieran tanta mierda y los humanos que los llevamos a eso, a la calle, al hambre, al maltrato, a la sed, al frío, al cansancio y a la soledad, no hiciéramos nada por ellos” dice Adriana.

²⁸¹ Zoonosis es cualquier enfermedad que puede transmitirse de animales a seres humanos. El centro de zoonosis es un centro financiado por el gobierno para el albergue de animales abandonados, en el que si los animales no son rescatados o adoptados, se sacrifican.

Se trataba de un acto de humanidad que su madre y dos amigos le apoyaban, así que se desplazaron hasta aquel lugar y Adriana tuvo que elegir que animales rescatar, porque era evidente que no se los podía llevar todos, además porque había que efectuar un pago por cada uno de ellos para poder sacarlos. Afirma Adriana “Me llevé a los seis de la UIS a Muñeca, Laika, Yiyo y otros tres más..., y vi las caras, las miradas, las expresiones de los otros 15 o más que habían caído en la redada de la UIS y sus alrededores, y que sabía nadie iba a recoger y que por lo tanto ese mismo día iban a morir... ese día mi vida cambió para siempre”.

El noble corazón de Adriana le alcanzó para llevar a los perros que había rescatado a una veterinaria, en donde los bañaron, purgaron y esterilizaron. Luego se los tuvo que llevar por turnos a su apartamento y casas de amigos mientras el postoperatorio. “Fue difícil... pero gracias a ese acto de mezquindad, supe lo que era esterilizar un perro, cuidarlo y tratar de conseguirle hogar” dice Adriana.

Gracias a esa experiencia, ese mismo día (7 de Julio del año 2000), Adriana decidió darle una identidad a la iniciativa estudiantil y conformar junto con otros estudiantes la Asociación Humanitaria de Rescate Animal –AHURA-, una organización que ayudaría a salvarles la vida a miles de animales.

La AHURA

Conmovida por la situación penosa de los animales en la UIS y a sabiendas que en la ciudad había miles de ellos en iguales o peores condiciones, en el año 2001 esta mujer decidió vincularse a otra entidad dedicada a la protección de los animales en Bucaramanga. Comenzó a asistir a reuniones, colaboró con la creación de un albergue para perros callejeros, ayudó con su sostenimiento y vinculó además, familiares y amigos. Gracias a esta participación, esta estudiante de ingeniería industrial, tomaría una decisión importante para el rumbo de su vida.

Debido a que la entidad de protección animal en la que ejercía como voluntaria, “carecía de un buen manejo administrativo, logístico y económico y además de consistencia con la causa” comenta Adriana, ella no siguió su voluntariado en esta institución y tomó el liderazgo de AHURA y con el objetivo de convertirla en un referente de la buena gestión en la protección animal y ambiental en Santander, junto con su familia y amigos decidió constituirla legalmente en enero del año 2002, bajo preceptos claros y compromisos sociales y ambientales que se convertirían en la causa de su propia vida.

Desde ese momento, la Asociación Humanitaria de Rescate Animal – AHURA - se bautizó como una organización sin ánimo de lucro que se regiría por conceptos claros como: la esterilización, la eutanasia como medio de alivio del sufrimiento de algunos animales que se rescataran en pésimas condiciones, la estricta vacunación y la creación de mecanismos que permitieran a las personas tomar conciencia y recurrir a la adopción en el momento de adquirir una mascota, todo esto con el fin

de acabar con el sufrimiento y el abuso del que son víctimas los animales que deambulan por las calles y para velar por el cuidado del medio ambiente en general.

AHURA empezó a trabajar atendiendo y recibiendo animales rescatados por maltrato y abandono en colaboración con entidades de Bucaramanga como la Policía Ambiental y Ecológica MEBUC y con el Centro de Zoonosis. También se dedicó a recibir, atender y recuperar animales silvestres y se encargó de la gestión para su ubicación en centros de rescate y rehabilitación especializada para cada especie; para esto cooperó con entidades como la Corporación Autónoma Regional de las cuencas de Río Negro y Nare -CORNARE-, el Centro de Rehabilitación de fauna de alta montaña- Fundación BIOANDINA-, la Fundación AIUNAU y la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga – CDMB-.

A partir de este punto, la Asociación comenzó formalmente a vincular simpatizantes que compartieran los preceptos con los que trabajaba y con el apoyo de ellos empezó a obtener recursos propios generados de donaciones y aportes de socios, involucrando a los donantes en todas las actividades planeadas.

Decisión acertada

Aunque la organización ya contaba con recursos propios, las necesidades se hacían cada vez mayores y por lo tanto los ingresos que recibía no eran suficientes para cubrirlas así que Adriana debía tomar decisiones para poder brindar ayuda a más animales que esperaban por esta.

Para brindar atención médica veterinaria a los animales rescatados, la organización había trabajado hasta el momento con el Centro Veterinario FAUNA, al cual se le pagaba por los servicios veterinarios ofrecidos. “Era un negocio pequeño que estaba en quiebra, en el que trabajaban sólo 3 personas: un peluquero canino, una empleada para oficios varios y un excelente médico veterinario quien además de prestar su servicio profesional, lo administraba” explica Adriana.

Pensando en la reducción de costos y con esto en aumentar el número de animales atendidos por AHURA, Adriana aprovechó la coyuntura de la puesta en venta del Centro Veterinario FAUNA, hizo un préstamo de 20 millones de pesos y en octubre del año 2003 lo compró. Esta adquisición significó para la asociación una reducción significativa de costos, facilidad en el servicio, difusión y respaldo, ya que el centro además de dedicarse a la atención de los animales rescatados por AHURA y ser el hogar de paso de perros y gatos, siguió funcionando como un negocio lucrativo prestando sus servicios normalmente.

Sin conocimientos del área médica-veterinaria y aun cursando materias de la carrera de ingeniería industrial, esta emprendedora empezó su labor como

propietaria-gerente-administradora y todera²⁸² de FAUNA. Contrató un médico veterinario, una peluquera canina, una recepcionista la cual reemplazaba a Adriana cuando estaba en clases y una persona para oficios varios. Como la prioridad era pagar el préstamo, los cambios locativos que demandaban cualquier tipo de inversión debían posponerse un tiempo; sin embargo el trabajo arduo dio frutos y del promedio de ventas de 3 millones de pesos mensuales en 2003. FAUNA pasó a 6 millones en 2004.

La decisión de Adriana Lucena había dado frutos; ahora AHURA podía ayudar a más animales y cada vez se sumaban más personas a la causa gracias a la visibilidad que le daba el centro veterinario. Fue entonces cuando se comenzaron a hacer campañas de concientización en colegios y universidades y diferentes actividades de recolección de fondos con la colaboración de voluntarios.

FIGURA 25. Conversatorios en colegios

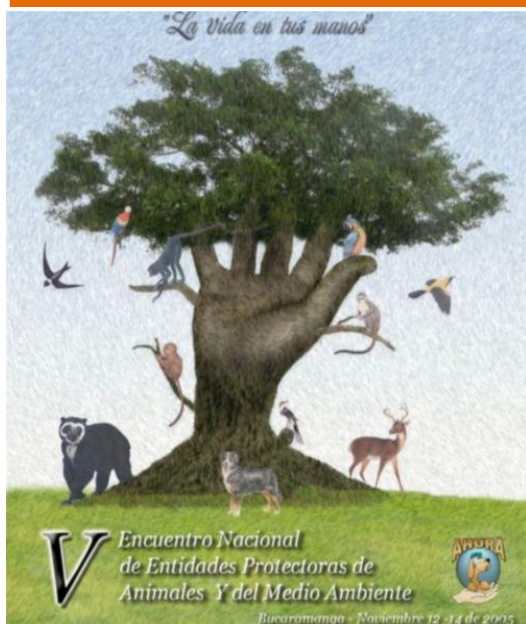


Estrategias de recaudación

En el año 2004 la labor de AHURA había aumentado y empezó a ser un grupo reconocido a nivel local y nacional. Es así como en noviembre de ese año Adriana fue invitada a participar en el IV Encuentro Nacional de Entidades Protectoras de Animales y del Medio Ambiente, realizado en Bogotá. Allí fue nombrada miembro del comité de ética de FEDAMCO, la federación que en ese entonces congregaba a todas las entidades animalistas y ambientalistas del país.

²⁸² Persona que realiza todo tipo de oficios

FIGURA 26. V Encuentro Nacional de Entidades Protectoras de Animales y del Medio Ambiente



En el año 2005 después de que AHURA fuera reconocida como miembro oficial de la *World Society for the Protection of Animals WSPA*²⁸³. Adriana organizó y gestó el **V Encuentro Nacional de Entidades protectoras de animales y del medio ambiente**, que se realizó en el mes de noviembre, en el auditorio Guillermo Camacho Caro de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales (escuela a la que Adriana pertenecía), en la Universidad Industrial de Santander. A este encuentro asistieron conferencistas de varias universidades del país, personajes importantes en la protección animal a nivel nacional, así como también el senador de la República Jorge Robledo, conocido defensor de las leyes y de la problemática ambiental de Colombia.

²⁸³ WSPA, es una organización sin ánimo lucro que trabaja en más de 50 países vinculando a personas, comunidades, empresas, gobiernos, universidades, organizaciones locales e intergubernamentales por un mundo donde el bienestar de los animales importe y la crueldad contra los animales termine.

FIGURA 27. Exposición de Arte Animalista y Ambientalista, “La Vida en tus Manos”



A la par del encuentro académico, organizó y logró congregarse a varios artistas plásticos, algunos muy representativos, (entre otros, los maestros: Jorge Mantilla Caballero, Mario Hernández Prada, Guillermo Espinosa y Gonzalo Rey) en torno a la problemática animal y ambiental, en la **I Exposición de arte animalista y ambientalista, “La vida en tus manos”**, la cual se llevó a cabo en la sala de exposiciones Rafael Prada Ardila, del auditorio Luis A. Calvo en la UIS y dejó fondos significativos para AHURA.

Así como las exposiciones de arte, los congresos y eventos académicos se habían convertido en un medio de recaudación de fondos, difusión y reconocimiento. Otras estrategias de financiación se implementarían antes que se acabara el año 2005 gracias a la colaboración e ideas de voluntarios que para ese entonces se habían duplicado.

El mes de diciembre del año 2005 vino cargado de fiesta y color y en AHURA no fue la excepción. Con fotografías de perros y gatos que habían sido rescatados vistiendo trajes navideños, se crearon tarjetas navideñas creativas que representaban bonos de diferentes valores en pesos, desde 20 mil hasta 1 millón, para que las personas que quisieran hacer una donación compraran un bono por el valor que desearan, los gastos en los que se incurría eran incluidos dentro de los gastos operacionales de la asociación. La actividad resultó todo un éxito ya que mediante estas simples tarjetas se había logrado que muchas personas se motivaran a donar y desde entonces se realiza en todas las navidades.

FIGURA 28. Modelo de bono navideño



El año 2006 llegó colmado de estudio, trabajo y mucho amor por los animales. Adriana comenzaba su octavo semestre de ingeniería industrial y aunque su carga académica sumada a su carga laboral, representaban bastante trabajo, esta mujer nunca pensó en abandonar sus estudios ni mucho menos AHURA, que se había convertido en su razón de vida y la cual seguía creciendo en número de simpatizantes que de alguna u otra manera apoyaban su labor.

Durante este mismo año la organización implementó una estrategia que le dio visibilidad y se convirtió de ahí en adelante en una nueva fuente de ingresos. Con alcancías en los establecimientos comerciales haciendo alusión al proyecto de recolección de fondos “ayúdanos a ayudar”, AHURA recolectó dinero, el cual destinó para procesos quirúrgicos como la esterilización de los animales que eran rescatados

FIGURA 29. Proyecto de recolección de fondos “ayúdanos a ayudar”



Un respiro

En el año 2007 esta estudiante de ingeniería industrial a la que muchos confundían como estudiante de veterinaria, por fin tuvo un respiro. Su carga académica había terminado, el pensum de más de 45 materias lo había completado y no sentía lo mismo que sus compañeros sentían al estar en la misma posición ya que ella y muchos de ellos sabían el trabajo que le había costado y la admiraban por perseguir y no desistir de sus estudios ni de esa noble causa. Adriana estaba feliz porque después de 8 años podía respirar un poco, aunque

sabía que para llegar a la meta final le faltaba una parte importante: su trabajo de grado.

Aprovechando su experiencia en el ámbito social, Adriana planteó como propuesta de proyecto de grado, un plan de acción social para la protección animal en el Área Metropolitana de Bucaramanga, pero su propuesta no fue aprobada por el comité de proyectos²⁸⁴. Esta emprendedora necesitaba encontrar un proyecto rápido, pues ya había invertido tiempo en la construcción de la propuesta anterior y AHURA y el Centro Veterinario FAUNA no le daban espera, pero las oportunidades que se le presentaron consistían en prácticas empresariales que requerían tiempo completo, a lo cual Adriana no podía acceder, “No podía dejar la organización a un lado...no podía dejar a los animalitos en las calles sufriendo” comenta Adriana.

Decisión trascendental

Adriana sabía que podía seguir en la búsqueda, pero esto le requería tiempo en el que podía seguir salvando vidas. Encontrándose en esta situación y con miles de cosas que hacer por AHURA desistió de la búsqueda de su trabajo de grado. Con esto daba por terminada esta etapa de su vida, sin obtener su título como ingeniera industrial de la Universidad Industrial de Santander. Había planeado que su vida entera la dedicaría a AHURA y así sería.

²⁸⁴ órgano que decide la aprobación de ideas para proyectos de grado

Adriana siempre había contado con el apoyo de su familia, es más algunos de ellos trabajaban también para AHURA, y este no sería el caso en el que le iban a dejar de brindar su respaldo. Su madre anhelaba que su hija después de ocho años de esfuerzo, alcanzara el tan anhelado grado, pero siendo su apoyo incondicional desde siempre, la respaldó sabiendo la noble causa por la que lo hacía. Algunos allegados a la familia la criticaron por su decisión y le dijeron que “eso no daba plata”, los profesores quienes habían desarrollado lazos de amistad con ella, le propusieron otras alternativas, pero Adriana ya había tomado una decisión.

Enfoque FAUNA

Antes de terminar el año 2007 esta decidida mujer, concentró sus esfuerzos en potenciar la capacidad del centro veterinario FAUNA, el cual le prestaba sus servicios a la asociación. Empezó realizando reformas locativas significativas que le permitieron independizar el área de belleza canina, adquirir un equipo de imágenes diagnósticas de rayos x, potenciar el área de *pet shop* y dotar la sala de cirugía con equipos de monitoreo y asistencia respiratoria, entre otros. La compra de equipos especializados mejoraría la atención de los animales rescatados por AHURA.

Con el paso del tiempo así como AHURA iba creciendo exponencialmente, el centro veterinario FAUNA también lo hacía, de 150 clientes de peluquería con los que contaba en el año 2007, para el año 2009 había aumentado a 650. En este año (2009) se adquirió un software veterinario que permitió sistematizar toda la información referente a inventario, historias clínicas y clientes lo cual facilitó su seguimiento, también uno que llevaba los registros contables claros y actualizados para presentar estados financieros anuales tanto de FAUNA como de AHURA.

FIGURA 30. Encuentro Musical por el Respeto a los Animales y la Naturaleza



Más ideas, más eventos

Adriana no tardó en poner en marcha diversas actividades para recaudar fondos como el **Primer encuentro musical en pro de la defensa de los animales y la naturaleza** realizado en el mes de julio del año 2008 en el Auditorio Luis A. Calvo de la UIS contando con el apoyo de dependencias de la universidad como Dirección Cultural, Rectoría, Vicerrectoría, Publicaciones UIS y las Escuelas de Ingeniería Civil y de Estudios Industriales y Empresariales. El evento contó con la participación gratuita de cinco grupos ganadores del festival Mono Núñez²⁸⁵: Septófono, Las Zurrónas, Música para el pie izquierdo, Nocturnal Santandereano y el Dueto Trapiche Molé. AHURA recibió las ganancias completas de la boletería.

En enero de 2010 debido a la crítica situación invernal en la costa atlántica, AHURA fue invitada por la WSPA (*World Society for the protection of animals*) a colaborar en la realización de brigadas de atención de animales. Es así como en 10 días el equipo conformado por un médico veterinario, dos estudiantes de décimo semestre y tres voluntarios más, asistieron a 1100 animales, que fueron atendidos, alimentados, vacunados, desparasitados, intervenidos y sacrificados cuando fue necesario. Esta brigada fue costeadada enteramente con recursos propios de la Asociación, recibiendo apoyo de la WSPA en alojamiento y alimentación.

En este mismo año y debido a una epidemia que sufrieron los perros de AHURA, en cooperación con médicos homeópatas y dos laboratorios médicos, la Asociación logró diseñar un protocolo de manejo del moquillo, enfermedad viral fatal hasta este momento en caninos. Esta experiencia ha sido reconocida en varios seminarios médicos de homotoxicología.

Debido a la experiencia obtenida por Adriana con AHURA, en diciembre del año 2013 fue nombrada miembro de la Junta Municipal Defensora de Animales de Bucaramanga, con el fin de dar cumplimiento a la ley 5 de 1972 y dar comienzo a la realización de actividades en pro de la defensa de los animales por parte del gobierno municipal.

²⁸⁵ Festival más representativo del país para cualificar la música Colombiana.

El año de la “buena vibra”

El año 2014 trajo sorpresas para Adriana, quien no se imaginaba que lograría lo que había dejado pendiente hacía ya siete años. Algunos profesores de la universidad que mantenían contacto con ella, pues estaban vinculados con AHURA, le hicieron saber que existía el Acuerdo 039 de 2013 del Consejo Superior de la Universidad Industrial de Santander el cual establecía un programa de evaluación de méritos para obtener el título profesional demostrando experiencia laboral homologable de mínimo 5 años.

Es así como Adriana en enero de 2014 hizo uso de este acuerdo y con el fin de obtener el título como Ingeniera Industrial presentó un informe a la universidad sobre su trayectoria profesional, adjuntando su hoja de vida, el portafolio de la Asociación Humanitaria de Rescate Animal –AHURA-, el portafolio de servicios del Centro Veterinario FAUNA y las declaraciones de renta. Para alegría de ella y su familia recibió respuesta afirmativa que le otorgaba el título de Ingeniera Industrial de la Universidad Industrial de Santander, en marzo de este mismo año.

Aunque este título no cambiaba en nada las cosas, pues probablemente no lo necesitaría en un futuro, Adriana sentía que saldaba una cuenta pendiente y lograba lo que anheló tanto en un momento de su vida. Sabía que este título le generaría orgullo y satisfacción a su mamá quien siempre lo había esperado y en general “traería buena vibra para los proyectos que habían de venir” dice Adriana.

Y no se sabe si fue por el buen augurio del título, o por el empeño, la pasión y la dedicación de esta emprendedora y el trabajo arduo de todos los que la acompañan, que para septiembre de 2014 AHURA recibe aportes mensuales fijos por 3 millones de pesos provenientes de socios activos y ha ayudado a cerca de ocho (8) mil animales, evaluando sus resultados con el número de animales rescatados. No depende de actividades de recolección de fondos para la realización de sus actividades como asociación, aunque estas brinden también grandes recursos e incurre en menores gastos administrativos que operacionales.

Por otra parte, el centro veterinario FAUNA vende en promedio 42 millones de pesos mensuales en productos y servicios veterinarios, al contar con más de 1000 clientes permanentes para servicio de belleza canina y felina y con cerca de 600 pacientes en el área médica, lo que le permite ser rentable y brindar a AHURA procedimientos antes no costeables en animales de la calle, así como las instalaciones para el hogar de paso de perros y gatos, y generar una conciencia animal en clientes y allegados promocionando la asociación.

Es así como durante catorce años la Asociación de Rescate Animal –AHURA- ha trabajado sin descanso por el bienestar animal logrando ser reconocida como una entidad referente de la buena gestión en la protección animal, obteniendo éxito financiero y social, mediante las habilidades emprendedoras y de liderazgo y acciones independientes, decididas y nobles de una mujer como Adriana Isabel Lucena Lizarazo.

6.4.1 Notas de enseñanza caso AHURA. TÍTULO: CASO AHURA: DECISIONES ACERTADAS

RESUMEN: El caso AHURA, cuenta la historia de una organización sin fines de lucro dedicada a la protección animal en la ciudad de Bucaramanga. Todo comienza cuando su fundadora Adriana Lucena, estudiante de ingeniería industrial de la UIS, lidera un grupo estudiantil para dar solución a la problemática que se presentaba con los animales en el campus universitario. Adriana decide convertir al grupo estudiantil en un referente de la buena gestión de la protección animal en Santander, entonces en el año 2002 se crea la Asociación Humanitaria de Rescate Animal – AHURA- como una organización sin ánimo de lucro que se regiría por preceptos claros como la esterilización, la vacunación y la creación de mecanismos que permitieran la concientización de las personas a adoptar antes que comprar una mascota.

La Asociación comenzó formalmente a vincular simpatizantes y con el apoyo de ellos empezó a obtener recursos propios generados de donaciones y aportes de socios. Pero las necesidades eran cada vez mayores entonces Adriana decidió comprar el centro veterinario FAUNA en el año 2003, centro que le ofrecía los servicios veterinarios a la AHURA. Debido a esta compra la organización redujo significativamente los costos, obtuvo facilidad en el servicio e instalaciones para el albergue de los animales de paso y logró promoción y difusión ya que el centro veterinario además de servirle a AHURA en estos aspectos, siguió siendo un negocio lucrativo y operando normalmente.

En el año 2006 con alcancías en los establecimientos comerciales, AHURA recolectó dinero el cual destinó para procesos quirúrgicos como la esterilización. En el año 2007 ésta emprendedora buscó varias alternativas para desarrollar su proyecto de grado, pero decidió no optar por ninguna ya que estas requerían que dejara de trabajar para AHURA. Así que desistió de la búsqueda de su proyecto de grado y por lo tanto no obtuvo el título que la certificaba como profesional.

Debido a la experiencia obtenida por Adriana con AHURA, en diciembre del año 2013 fue nombrada miembro de la Junta Municipal Defensora de Animales de Bucaramanga y en marzo del año 2014 le otorgan el título profesional de ingeniera industrial debido a un acuerdo estipulado por la universidad en el que refiere que a través de experiencia laboral homologable de mínimo 5 años se puede acceder a este reconocimiento.

AHURA, a septiembre del año 2014, ha ayudado a cerca de ocho mil animales y recibe aportes mensuales fijos por 3 millones de pesos provenientes de socios activos. Por otra parte, el centro veterinario FAUNA vende en promedio 42 millones de pesos mensuales en productos y servicios veterinarios, lo que le permite ser rentable y brindar a la AHURA procedimientos antes no costeables en animales de la calle, así como las instalaciones para el hogar de paso de perros y gatos y generar una conciencia animal en clientes y allegados promocionando la asociación.

OBJETIVOS

- Analizar los criterios de sostenibilidad financiera para determinar si la organización es vulnerable o sostenible financieramente.
- Identificar las oportunidades y amenazas de AHURA, como también las fortalezas y debilidades que presenta, logrando un acercamiento a las posibilidades reales de esta entidad en la región.
- Desarrollar ideas que permitan la construcción de modelos de negocios factibles para ver el emprendimiento sin ánimo de lucro como una oportunidad viable de creación de empresa.

PÚBLICO OBJETIVO

Los estudiantes de la cátedra Creación de Empresas son el público objetivo para los casos de estudio que se exponen en este proyecto, cátedra que tiene como prerequisite haber visto y aprobado la asignatura Dirección Empresarial I. Los contenidos teóricos que se requerirán para el análisis de los casos corresponden principalmente a temas tratados en dicha asignatura, como toma de decisiones y el manejo de la información contable y fuentes de financiación de largo y corto plazo.

ESTRATEGIA DE LA ENSEÑANZA

En una clase previa a la implementación el profesor debe realizar una breve introducción sobre las entidades sin ánimo de lucro y entregar a los estudiantes los casos de estudio, la lectura de cada caso se realiza en horario extra clase, además el estudiante debe aplicar el test de la salud financiera (Ver ANEXO H. Test de la salud financiera) al caso que le corresponda, evaluando el cumplimiento de las prácticas que componen cada uno de los criterios presentados.

Las preguntas que dan apertura a la discusión en clase son las siguientes:

- 1. ¿Qué desaciertos en la gestión se pueden identificar en el caso y cómo evitar futuros errores de este tipo?
- 2. ¿Cuáles son las fuentes de financiación de la organización y qué otras estrategias de financiación les sugiere?
- 3. ¿Qué fortalezas se pueden destacar y qué oportunidades se hacen visibles para la organización?
- 4. ¿Cuál es el impacto del entorno en la empresa? y ¿qué impacto tiene la empresa en el entorno?
- 5. ¿Resulta interesante la organización para el perfil profesional de un ingeniero industrial?
- 6. Desde la perspectiva de relación: impacto social-costo-beneficio ¿considera usted que se debe continuar con las operaciones o cerrar la organización?
- 7. ¿De acuerdo a los criterios de sostenibilidad financiera, en cuáles la organización se presenta vulnerable?

ANÁLISIS DEL CASO

- 1. ¿Qué desaciertos en la gestión se pueden identificar en el caso y cómo evitar futuros errores de este tipo?

En el caso no se evidencia ningún desacierto. En general la gestión llevada a cabo por Adriana Lucena para AHURA, se puede catalogar como impecable. Esta mujer tomó decisiones que llevaron al éxito a la asociación, como la adquisición del Centro Veterinario FAUNA. Su dedicación y liderazgo lograron que la organización se mantuviera en el tiempo con reconocimientos que datan de su buena gestión.

- 2. ¿Cuáles son las fuentes de financiación de la organización y qué otras estrategias de financiación les sugiere?

La AHURA ha desarrollado diversas herramientas de recaudación de fondos en el transcurso de los años. La realización de grandes eventos como exposiciones de arte, congresos, eventos académicos y eventos musicales, en los que recibe ganancias por la venta de la boletería, es una de ellas. Por otro lado con alcancías en los establecimientos comerciales haciendo alusión al proyecto de recolección de fondos “ayúdanos a ayudar” y con la elaboración de tarjetas navideñas con fotografías de animales rescatados disponibles para la venta, la asociación ha recolectado fondos significativos.

Otras posibles estrategias de financiación que podría llevar a cabo la asociación son por ejemplo:

> Los círculos de donación, ya que son particularmente ventajosos en la consecución de recursos menos tangibles como nuevos voluntarios, nuevos contactos, prestigio y nuevos donantes, estos implican grupos de individuos que ponen en común sus recursos y luego deciden juntos dónde donarlos.

> Debido a que la asociación cuenta con altos reconocimientos y posee experiencia en su labor, podría implementar los eventos mediáticos de caridad, integrando celebridades en sus campañas publicitarias para construir redes que animan a dar

- 3. ¿Qué fortalezas se pueden destacar y qué oportunidades se hacen visibles para la organización?

Las fortalezas que se pueden destacar en el caso de AHURA son:

> Se rige por preceptos claros que le permiten no desviarse de su labor.

> Opera en colaboración con otras entidades.

> Su causa social cuenta con muchos simpatizantes.

> La administración de la organización es profesional, decidida y acertada.

> Variedad de técnicas innovadoras de recaudación de fondos.

> Articula a celebridades en los eventos que realiza.

> Reconocimientos como miembro oficial de organizaciones mundiales.

> Comercialización de productos como tarjetas navideñas.

> Contar con los servicios del Centro Veterinario FAUNA.

> Participación en eventualidades del entorno.

> Experiencias reconocidas en seminarios médicos de manejo de enfermedades virales en caninos.

> Reconocimientos por entidades locales como referente de la buena gestión en la protección animal.

> Aportes mensuales fijos provenientes de socios activos.

> Independencia de fondos de recolección para la realización de sus actividades.

Contando con el buen posicionamiento local y regional que se ha ganado con reconocimientos de entidades gubernamentales y apoyo de miles de simpatizantes, las oportunidades que se hacen visibles para la AHURA radican en la expansión de sus labores a nivel nacional.

- 4. ¿Cuál es el impacto del entorno en la empresa? y ¿qué impacto tiene la empresa en el entorno?

La problemática de los animales abandonados, se traduce para AHURA en el sufrimiento de estos seres vivos por estar en esa condición. El maltrato, descuido y hambre, son consecuencias de factores como la no esterilización y la inconciencia e intolerancia de las personas.

La AHURA por su parte ha logrado ser un referente de la buena gestión en la protección animal. Ha tenido un impacto significativo en el Área Metropolitana de Bucaramanga, debido a la cantidad de animales a los que ha ofrecido su ayuda, rescatando a algunos de la muerte. Con el fin de acabar con el sufrimiento y el abuso del que son víctimas los animales que deambulan por las calles está atenta a la creación de mecanismos que permiten que las personas tomen conciencia y recurran a la adopción en el momento de adquirir una mascota.

- 5. ¿Resulta interesante la organización para el perfil profesional de un ingeniero industrial?

Sí y aunque no se le haga promoción para que profesionales ayuden a su labor, la organización se muestra atractiva por el éxito alcanzado convirtiéndose en un buen referente en la hoja de vida de cualquier profesional. Un ingeniero industrial podría ayudar en la solidificación de propuestas nuevas que garanticen un futuro sostenible y en la gestión de nuevos proyectos que involucren expansión.

- 6. Desde la perspectiva de relación: impacto social-costo-beneficio ¿considera usted que se debe continuar con las operaciones o cerrar la organización?

Definitivamente el impacto social generado a través de una excelente gestión, se traduce en altos beneficios para la sociedad en general pero sobre todo para quienes más necesitan ayuda los animales. Con unos costos monetarios menores a los ingresos recibidos la AHURA traza un camino por el que puede seguir operando exitosamente.

- 7. ¿De acuerdo a los criterios de sostenibilidad financiera, en cuáles la organización se presenta vulnerable?

En el **criterio 1**: equilibrio en el balance y rendición de cuentas, la asociación muestra excelente manejo de la contabilidad, tiene un software especializado que le permite llevar un registro organizado y confiable, además reporta estados

financieros anuales y la rentabilidad financiera es evaluada desde el impacto misional de los programas que ofrecen. Por lo tanto en la evaluación de este criterio la organización es SOSTENIBLE

En el **criterio 2**: diversificación de ingresos no comerciales, la AHURA muestra el desarrollo de un plan de recaudación de fondos coherente en el tiempo. Es así como ha incorporado técnicas innovadoras para no depender de sólo una fuente de ingresos no comerciales, como la recolección de dinero por medio de alcancías en los centros comerciales y también diversidad de eventos en los que han estado presentes diferentes celebridades. La organización cuenta con una base de datos de donantes y voluntarios a quienes continuamente vincula en sus actividades. En consecuencia, AHURA es SOSTENIBLE en la evaluación de este criterio.

En el **criterio 3**: gastos de administración, la AHURA en sus estados financieros muestra menores gastos administrativos que de operación, incluye los gastos de recaudación en los gastos operacionales y combina efectivamente los gastos de recaudación con otras actividades por ejemplo en la difusión de sus eventos hacen énfasis en la donación. Sin embargo una práctica que no se evidencia es mostrar el personal o la junta directiva de la asociación en la página web; no se puede identificar, ni sus nombres ni su hoja de vida. A pesar de no cumplir con esta buena práctica AHURA es SOSTENIBLE en la evaluación de este criterio, sin embargo se recomienda poner en marcha la actividad mencionada.

En el **criterio 4**: márgenes de operación, la asociación muestra un margen operativo positivo al terminar el año 2013 y cuenta con diversas fuentes de ingresos; debido a esto mantiene un superávit que le permite operar normalmente antes de tener que recortar la calidad en los servicios que ofrece. Por otra parte no existe evidencia de un reporte de despilfarros y/o actividades que no dan resultados ni de realización de benchmarking para encontrar las mejores prácticas operativas en organizaciones que trabajan por la protección animal. Se concluye que la asociación es SOSTENIBLE en este criterio y se le recomienda realizar los reportes y actividades mencionadas.

En el **criterio 5**: ingresos comerciales, AHURA ha realizado grandes eventos musicales, artísticos y de entretenimiento de los cuales ha obtenido ingresos por venta de boletería, también ha creado productos como tarjetas navideñas, elaboradas con fotografías de los animales rescatados y que representan bonos de diferentes valores en pesos los cuales están a la venta en épocas de navidad. Las actividades comerciales son separadas de las operaciones cotidianas de la organización, con un personal independiente. A estas actividades acuden muchos

simpatizantes de la organización dejando ingresos significativos. En consecuencia, AHURA es evaluada como una organización SOSTENIBLE en este criterio.

En el **criterio 6**: suficiencia de capital, AHURA ofrece una propuesta de valor atractiva para los inversionistas, permitiéndoles vincularse con la asociación en las diferentes actividades e invitándolos de cortesía a los eventos musicales; la organización también hace reconocimientos públicos de los inversionistas y de los aportes recibidos por ellos, además comunica las actividades específicas en las que se ha invertido su dinero. Respecto a la práctica sugerida, de reinversión de utilidades, la organización no ha reinvertido ingresos pero a pesar de esto consigue una base de capital suficiente gracias a un aporte mensual fijo de los socios. AHURA es SOSTENIBLE en la evaluación de este criterio y se le recomienda explorar opciones de reinversión.

LECTURAS ADICIONALES

Adicional a la lectura del caso de estudio se recomienda a los estudiantes visitar la página web <http://www.ahurarescue.org/> donde podrán ampliar y actualizar su información sobre la AHURA.

Para el estudio de la sostenibilidad es pertinente discutir temas ligados a la administración de las ESALES, constitución legal y clasificación de las ESALES, factores externos e internos que afectan la forma de operación de estas empresas, mecanismos de financiación, diferencias entre emprendimientos lucrativos y emprendimientos no lucrativos, para tener una visión global del manejo administrativo de las entidades sin ánimo de lucro.

7. ANÁLISIS DE BUENAS PRÁCTICAS EN LOS CASOS EXPUESTOS

Con la finalidad de medir el estado actual de la salud financiera de las organizaciones sin ánimo de lucro expuestas en los casos de estudio, se aplicó el test de la salud financiera (Ver ANEXO H. Test de la salud financiera de organizaciones sin ánimo de lucro), el cual evalúa el cumplimiento de las buenas prácticas identificadas y recopiladas en la revisión de literatura, y se señaló si, para cada uno de los criterios las empresas son SOSTENIBLES o VULNERABLES financieramente.

Se registró el cumplimiento de prácticas destacadas en cada una de las organizaciones expuestas en los casos de estudio, correspondientes a las prácticas del análisis de contenido web realizado a empresas exitosas sin ánimo de lucro en el mundo. A continuación se muestran los resultados obtenidos del análisis de la salud financiera de las tres organizaciones documentadas en los casos de estudio:

7.1 EVALUACIÓN DE LA SALUD FINANCIERA- FUNDACIÓN ARTEMISIA

En el **criterio 1**: equilibrio en el balance y rendición de cuentas, se presentan estados financieros anuales, sin embargo cabe anotar que la contabilidad no parece ser registrada mensualmente o ser llevada con rigurosidad ya que a la hora de dar razón por los ingresos en varias ocasiones se mencionan como un estimado, no se conoce con cifras si los programas están generando pérdidas o ganancias. No existen medidas para evaluar los programas en cuanto al beneficio económico generado. Por lo tanto en la evaluación de este criterio la organización es VULNERABLE.

En el **criterio 2**: diversificación de ingresos no comerciales, la organización cuenta con el apoyo de entidades como el Ministerio de Cultura y el Instituto Municipal de Culturo y Turismo de Bucaramanga para financiar algunos eventos y programas ofrecidos. Sin embargo de acuerdo a lo observado, en la cultura de los socios fundadores existe una mentalidad de “no recibir nada regalado” y debido a esto la fundación no se ha abierto a más fuentes de financiación como las donaciones y no ha desarrollado técnicas innovadoras de recaudación de fondos. En consecuencia, la organización es VULNERABLE ya que depende mayormente de los recursos de los socios para operar.

En el **criterio 3**: gastos de administración, Artemisia muestra en sus estados financieros menos gastos administrativos que gastos operativos. También muestra en su página web el personal calificado que trabaja para la organización, con suficiente información acerca de su carrera profesional. La fundación no combina los gastos de recaudación con otras actividades ya que en los catálogos, volantes,

y sitios donde promociona los eventos, no existe difusión para recaudar fondos. En este criterio la organización se evalúa como SOSTENIBLE y se recomienda hacer combinación en la promoción de eventos con difusión de recaudación de fondos, como donaciones.

En el **criterio 4**: márgenes de operación, Artemisia presenta en el estado de resultados a Diciembre de 2013, la cuenta de ingresos en (0) y un déficit aproximado de 3 millones de pesos en los resultados operativos. Por otra parte, no existe evidencia de un reporte de despilfarros y/o actividades que no dan resultados, pero si realiza benchmarking para encontrar las mejores prácticas operativas de organizaciones a nivel mundial que también promueven el arte. La organización es evaluada en este criterio como VULNERABLE y se le recomienda generar a pronto plazo actividades que le generen ingresos.

En el **criterio 5**: ingresos comerciales, la fundación no ha emprendido actividades comerciales que le generen ingresos significativos. Las ventas de bebidas que se realizan básicamente los días de apertura de las exposiciones y los ingresos que recibe por la estadía de los residentes al disponer de la casa, son las actividades que hasta el momento ha emprendido. La organización tiene proyecciones y cuenta con el potencial de involucrar actividades que le generen ingresos significativos y la hagan sostenible, como el servicio interno del café, la venta de accesorios y recordatorios artísticos. Artemisia es evaluada como VULNERABLE en este criterio, y se le recomienda que las proyecciones de ingresos comerciales que ha ideado las efectúe lo más pronto posible.

En el **criterio 6**: suficiencia de capital, Artemisia presenta una propuesta de valor muy atractiva para la comunidad brindando diferentes programas y eventos para el entretenimiento y bienestar de quienes la visitan. Sin embargo, la organización no se ha mostrado atenta a ofrecer una propuesta de valor a los inversionistas que podrían estar interesados en la fundación, no ha contactado ni ofrecido algún beneficio a inversionistas potenciales. Debido a esto, Artemisia es evaluada como VULNERABLE en este criterio y se le recomienda fortalecer las relaciones con los inversionistas.

7.2 EVALUACIÓN DE LA SALUD FINANCIERA- CORPORACIÓN CDT DE GAS

El CDTdeGAS es un ejemplo en cuanto a estructura organizacional en un ambiente técnico - investigativo consolidado, que se construyó con el esfuerzo organizado de varios investigadores logrando así la sostenibilidad financiera, de manera general se puede afirmar que cumple con los criterios del modelo de salud financiera y con muchas de las prácticas prometedoras. A continuación se explica la forma en que se cumplen los criterios.

Criterio 1: Equilibrio en el balance y rendición de cuentas. Desde sus inicios el CDTdeGAS ha realizado los registros de ley y ha registrado su contabilidad rigurosamente, dada su conformación por asociados tecnológicos y lo dispuesto por los estatutos, las pautas señaladas por la Asamblea General y los lineamientos internos. Esta rigurosidad y exactitud con que se ha mantenido esta buena práctica le hace SOSTENIBLE, Además es una institución que busca renovarse constantemente y mejorar sus procesos, a través de la evaluación de su desempeño,; esto les ha permitido llegar a ser el ente regulador de las empresas del sector y recientemente ha iniciado un proceso de gestión de conocimiento.

Criterio 2: Diversificación de ingresos no comerciales. El CDT de GAS desde sus inicios trabajó con recursos de gobierno a través de COLCIENCIAS; aunque en la actualidad estos ingresos solo representan el 10% de su ingreso total, la organización vigila que esta siga siendo una fuente de ingresos estable. También han destinado un lugar en su página web abierto a Donaciones en Investigación y Desarrollo Tecnológico y aplica a las convocatorias que con este propósito abre COLCIENCIAS. Además actualiza y fortalece sus relaciones con asociados tecnológicos con reuniones periódicas y con el Departamento Administrativo de Ciencias, Tecnología e Innovación. En este aspecto la organización se muestra SOSTENIBLE.

Criterio 3: Gastos de administración. Los gastos de administración de la Corporación CDT de GAS, son siempre menores a los gastos operativos y es SOSTENIBLE. La administración está a cargo de los siguientes órganos en conformidad con lo dispuesto por los estatutos:

Revisoría Fiscal: vela por el buen manejo de los recursos del CDT de GAS y por el cumplimiento de las normas legales de la organización

Contador y Asistente Administrativo y Financiero: tienen la responsabilidad de manejar el sistema contable de la empresa.

Criterio 4: Márgenes de operación. Desde 2006 la curva de crecimiento del CDTdeGAS ha sido positiva, con una variación del 10 al 11% anual, demostrando ser SOSTENIBLE FINANCIERAMENTE. Actualmente el 90% de sus ingresos proviene de la industria y el 10% de proyectos presentados a COLCIENCIAS. La nómina asciende a los 200 millones de pesos y cuenta con 70 integrantes. El aprendizaje, implica arriesgar y equivocarse y esto cuesta a la organización pero son costos necesarios que se manejan bajo el principio de austeridad. Todos los procesos son documentados y naturalmente se registran las experiencias y aprendizaje adquiridos a través de estas.

Criterio 5: Ingresos comerciales. La dependencia de ingeniería se encargó de comercializar los servicios de laboratorio, logrando convertir sueños en realidad. La SOSTENIBILIDAD FINANCIERA se ha logrado gracias al despliegue en actividades para el sector gas que le ha permitido gran bienestar económico a la organización. En el portafolio de servicios se puede apreciar cómo el CDTdeGAS ha diversificado sus servicios, logrando ingresos comerciales y por tanto la sostenibilidad financiera.

En el proceso de producción y procesamiento del gas el CDT de GAS respalda a las empresas productoras con simulaciones computacionales avanzadas analizando plantas de gas, flujos de fluidos líquidos, gaseosos y multifásicos, procesos de transporte y transferencia de masa y calor.

En el proceso de transporte y distribución, el CDT de GAS apoya la industria con la trazabilidad de laboratorios de calibración de medidores de gas y ensayos de calidad del gas. El CDT de GAS evalúa la conformidad, brinda trazabilidad a las mediciones y proyecta y ejecuta soluciones efectivas en lo técnico y económico.

Criterio 6: Suficiencia de capital. El CDTdeGAS cuenta con una reserva de capital que permite estabilidad y sostenibilidad cuando el sector gas no requiere sus servicios. También le permite, especializar investigadores en ciertas áreas a través de especializaciones a nivel nacional e internacional, acrecentando su capital humano. El cumplimiento de este último criterio nos demuestra que el CDTdeGAS es una organización SOSTENIBLE.

7.3 EVALUACIÓN DE LA SALUD FINANCIERA- ASOCIACIÓN HUMANITARIA DE RESCATE ANIMAL –AHURA-

En el **criterio 1:** equilibrio en el balance y rendición de cuentas, la asociación muestra excelente manejo de la contabilidad, tiene un software especializado que le permite llevar un registro organizado y confiable, además reporta estados financieros anuales y la rentabilidad financiera es evaluada desde el impacto misional de los programas que ofrecen. Por lo tanto en la evaluación de este criterio la organización es SOSTENIBLE

En el **criterio 2:** diversificación de ingresos no comerciales, la AHURA muestra el desarrollo de un plan de recaudación de fondos coherente en el tiempo. Es así como ha incorporado técnicas innovadoras para no depender de sólo una fuente de ingresos no comerciales, como la recolección de dinero por medio de alcancías en los centros comerciales y también diversidad de eventos en los que han estado presentes diferentes celebridades. La organización cuenta con una base datos de donantes y voluntarios a quienes continuamente vincula en sus actividades. En consecuencia, AHURA es SOSTENIBLE en la evaluación de este criterio.

En el **criterio 3**: gastos de administración, la AHURA en sus estados financieros muestra menores gastos administrativos que de operación, incluye los gastos de recaudación en los gastos operacionales y combina efectivamente los gastos de recaudación con otras actividades por ejemplo en la difusión de sus eventos hacen énfasis en la donación. Sin embargo una práctica que no se evidencia es mostrar el personal o la junta directiva de la asociación en la página web; no se puede identificar, ni sus nombres ni su hoja de vida. A pesar de no cumplir con esta buena práctica AHURA es SOSTENIBLE en la evaluación de este criterio, sin embargo se recomienda poner en marcha la actividad mencionada.

En el **criterio 4**: márgenes de operación, la asociación muestra un margen operativo positivo al terminar el año 2013 y cuenta con diversas fuentes de ingresos; debido a esto mantiene un superávit que le permite operar normalmente antes de tener que recortar la calidad en los servicios que ofrece. Por otra parte no existe evidencia de un reporte de despilfarros y/o actividades que no dan resultados ni de realización de benchmarking para encontrar las mejores prácticas operativas en organizaciones que trabajan por la protección animal. Se concluye que la asociación es SOSTENIBLE en este criterio y se le recomienda realizar los reportes y actividades mencionadas.

En el **criterio 5**: ingresos comerciales, AHURA ha realizado grandes eventos musicales, artísticos y de entretenimiento de los cuales ha obtenido ingresos por venta de boletería, también ha creado productos como tarjetas navideñas, elaboradas con fotografías de los animales rescatados y que representan bonos de diferentes valores en pesos los cuales están a la venta en épocas de navidad. Las actividades comerciales son separadas de las operaciones cotidianas de la organización, con un personal independiente. A estas actividades acuden muchos simpatizantes de la organización dejando ingresos significativos. En consecuencia, AHURA es evaluada como una organización SOSTENIBLE en este criterio.

En el **criterio 6**: suficiencia de capital, AHURA ofrece una propuesta de valor atractiva para los inversionistas, permitiéndoles vincularse con la asociación en las diferentes actividades e invitándolos de cortesía a los eventos musicales; la organización también hace reconocimientos públicos de los inversionistas y de los aportes recibidos por ellos, además comunica las actividades específicas en las que se ha invertido su dinero. Por otra parte, la organización no ha destinado sus ingresos para reinvertirlos, a pesar de esto consigue una base de capital suficiente gracias a un aporte mensual fijo de los socios. AHURA es SOSTENIBLE en la evaluación de este criterio y se le recomienda explorar opciones de reinversión.

Luego de evaluar la salud financiera de cada una de las tres organizaciones expuestas en los casos de estudio, se concluye que una empresa puede ser sostenible o vulnerable dependiendo del criterio en el cual se evalúe. Los casos expuestos permiten ver dos realidades: el éxito y el fracaso financiero, aclarando que este último no ha repercutido en el cierre ni en el cese de las operaciones de las organizaciones estudiadas.

8. IMPLEMENTACIÓN DE CASOS EN EL AULA

Con el propósito de implementar los casos de estudio en la clase de creación de empresas se contactó previamente a la profesora encargada de la asignatura, a quien se expusieron los casos dando una idea general de cada uno y la metodología a utilizar durante el ejercicio, preparada siguiendo las consideraciones *The case study Handbook. Harvard Business School*. (Ver ANEXO I. Consideraciones para la Implementación del caso en el aula). Se entregaron al docente tres folletos, correspondientes a cada uno de los casos y las notas de enseñanza respectivas.

La actividad de implementación de los casos se llevó a cabo con el grupo L2 de la asignatura creación de empresas en el horario de 6 p.m. a 8 p.m. el día Jueves 16 de Octubre de 2014. Un curso que presenta un ambiente de respeto mutuo instructor-estudiantes y entre estudiantes, dinámico, participativo en cuanto aporte de ideas, análisis y experiencias personales en el desarrollo de las discusiones de clase (Ver ANEXO J. Evidencia fotográfica de la implementación de los casos en el aula y en el Moodle).

El contenido desarrollado en la clase anterior correspondía a las formas de constitución legal de empresas, en la que la profesora había expuesto las formas de retorno económico y social en los dos sectores: lucrativo y no lucrativo, este tema ofreció una contextualización y un escenario adecuado para abordar los casos. Se presentó la agenda de clase, en la que se invitó a los estudiantes a disponerse para la discusión de los casos considerando diferentes puntos de vista.

La presentación del proyecto se realizó en un ambiente de formalidad y seriedad, se expuso la hipótesis de la investigación y el propósito de evaluar este aspecto en tres organizaciones sin ánimo de lucro del área metropolitana de Bucaramanga, se compartieron algunos detalles acerca del *background* del proyecto²⁸⁶, cada

²⁸⁶ Tomando como base la revisión de literatura las autoras del proyecto presentaron la investigación “Buenas prácticas de sostenibilidad financiera: el caso del desarrollo acelerado de las organizaciones no

estudiante recibió uno de los tres casos de estudio, impreso con sus anexos y se invitó a realizar lectura atenta del caso, subrayando puntos sobresalientes de la historia; para esta actividad se destinaron 20 minutos.

Concluido el tiempo de lectura individual, se abrió la discusión de los casos con las preguntas preparadas, éstas fueron formuladas por las autoras quienes actuaron como monitoras de la discusión y el contenido de la discusión estuvo a cargo de los estudiantes quienes se mostraron bien equipados en cuanto al contenido de la historia. A continuación se presentan algunas respuestas que reflejan una discusión que despertó interés, conexión y cercanía con las organizaciones por parte de los alumnos.

“En cuanto a gestión AHURA me pareció muy buena, porque es muy conocida en el gremio, podría montar franquicias en otras ciudades”... “complementando – otro estudiante – ella podría desarrollar alianzas para fortalecer la publicidad, crecer mucho más y ampliar la cobertura de su organización”. “Yo llevo mi perrita a la veterinaria FAUNA – otra estudiante – y pienso que están super bien en cuanto a redes sociales Facebook, twitter, blog sus servicios son excelentes”

“En el caso ARTEMISIA... Su fundadora cerró la posibilidad de aportes por donaciones desde el comienzo y durante los primeros años de una empresa es importante acoger cualquier tipo de ayuda”.

“El CDT_de_GAS tuvo financiación de muchas entidades al principio, y se enfocaron tanto en el conocimiento que al principio descuidaron su parte administrativa y por tanto su parte financiera y tuvieron bastantes tropiezos hasta que lograron la financiación de COLCIENCIAS” – otra estudiante – “pero después cuenta que ya no se apoyaba principalmente en COLCIENCIAS sino que recibían sus recursos por capacitaciones y servicios a empresas del sector gas”

“Considero que ARTEMISIA tiene muy bien organizadas las actividades pero también podrían ir a colegios, y a otros lugares para llegar a otros niños que tal vez no tengan la oportunidad de ir a la casa ARTEMISIA”.

“Las grandes fortalezas del CDT son dos: primero que todos los jóvenes que han trabajado en este grupo han sido muy buenos, ninguno ha sido expulsado, y la segunda es que después de una buena administración lograron muchos éxitos”

lucrativas coreanas”. Con la que obtuvieron el primer puesto en el Concurso “Jóvenes investigadores de estudios coreanos” y fueron invitadas al III Encuentro de Estudios Coreanos en Colombia.

“...Están alerta a innovar y desarrollar soluciones para las empresas del sector gas y apoyan mucho a los estudiantes universitarios dándoles la oportunidad de capacitarse ... aunque hay cobertura de gas natural en el país, aún faltan muchos lugares y tienen la oportunidad de llegar más allá”

“Gracias a su sensibilidad Adriana vio una oportunidad en el entorno y después de que creó la asociación, ha logrado crear conciencia en las personas de la ciudad... no lo vio como algo lucrativo al principio pero después fue una oportunidad de prestación de servicios en algo que la gente gasta mucho dinero y son sus mascotas”

“En el caso de ARTEMISIA, da la posibilidad a que jóvenes y niños de estratos bajos tengan acceso a la cultura... y la sociedad le aporta a la organización artistas con talentos para así tener una oferta cultural”.

Se concluyó la clase agradeciendo aportes del docente y de los estudiantes y manifestando a quienes tuvieran interés de leer los otros casos que los pueden encontrar en la plataforma Moodle de la asignatura creación de empresas y también en el trabajo de grado publicado en la página web de la Biblioteca de la Universidad Industrial de Santander.

8.1 EVALUACIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO IMPLEMENTADOS EN EL AULA

De acuerdo con el manual de escritura de casos²⁸⁷, es importante evaluar la idoneidad del caso una vez que se utiliza en clase. Con este propósito se realizó una entrevista a la profesora de la asignatura Creación de empresas, grupo L2 LEONOR DUARTE vinculada a la Escuela de Estudios Industriales y empresariales como docente cátedra siguiendo la metodología de evaluación de casos del Case centre (Ver ANEXO K. Evaluación del caso) A continuación las preguntas en consideración y la respuesta de la docente:

- ¿Se lograron los objetivos educativos? A saber:

²⁸⁷ CASE CENTRE. (2006). *Writing Case Studies: A Manual*. Adapted for use by the online Learning centre.

- Analizar los criterios de sostenibilidad financiera para determinar si la organización es vulnerable o sostenible financieramente.
- Identificar las oportunidades y amenazas de la organización, como también las fortalezas y debilidades que presenta, logrando un acercamiento a las posibilidades reales de esta entidad en la región.
- Desarrollar ideas que permitan la construcción de modelos de negocios factibles para ver el emprendimiento sin ánimo de lucro como una oportunidad viable de creación de empresa.

Los estudiantes efectivamente identificaron oportunidades, amenazas y fortalezas en estas organizaciones y se inquietaron sobre la forma en que estas entidades se sostienen y todos mostraron acuerdo en considerar que son organizaciones importantes para la sociedad y por tanto la necesidad de que continúen existiendo.

En cuanto al tercer objetivo, el modelo permite visualizar formas de estructurar los negocios considerando varias alternativas diferentes a las que los estudiantes tradicionalmente tienen en mente, pienso que en cuanto a este objetivo, ellos estarían en mayor capacidad de formular ideas y estructurar otros modelos de negocio en una etapa más avanzada de la asignatura, sin embargo se pudo apreciar que el ejercicio les permitió visualizar otras posibilidades de empresa y plantear otras alternativas.

- ¿El debate es relevante para lo que se quería emitir o tuvo que transgredir en temas secundarios?

Los estudiantes presentaron opiniones de mucha profundidad y muy bien sustentadas, lograron identificar las fuentes de financiación de las empresas no lucrativas y algunas fallas de gestión en las organizaciones, otras respuestas estuvieron un poco más ligeras, pero aun así todas estas respuestas aportaron a una discusión enriquecedora. Su participación muestra que comprendieron el caso.

- ¿Los estudiantes tienen el detalle suficiente para considerar el caso?
¿Demasiados detalles?

La información fue suficiente para poner a los estudiantes en contexto y que reflexionaran sobre la hipótesis de investigación, se pudo apreciar que los que participaron tenían mucha propiedad sobre el tema y esa propiedad se las dio la información que obtuvieron de los casos.

- ¿Fue el caso correspondiente al tema de trabajo en que los estudiantes se encontraban?

El capítulo que se está abordando en clase es de tipo conceptual y se está analizando emprendimiento en diferentes líneas incluso se ha hablado de emprendimiento como involucrarse en empresas que ya existen para fortalecerlas y se ha discutido acerca de las opciones de empresa lucrativas y sin ánimo de lucro, entonces el ejercicio de discusión de los casos fortaleció la ilustración de estas dos posibilidades, por tanto muy pertinente pero, los casos también podrían ser muy buen ejemplo para el momento en que se inicia el tema de construcción de modelos de negocio para que los estudiantes también vean otras alternativas y puedan surgir otras ideas que planteen modelos de negocio para organizaciones de este tipo.

- ¿Los estudiantes encuentran el caso estimulante e informativo?

Considero que sí, porque la participación estuvo muy nutrida. Los estudiantes querían expresar sus opiniones y el caso fue la herramienta para lograr esto. Es estimulante para los estudiantes tener casos regionales y haber tenido la posibilidad de conocer las empresas sobre las que se está discutiendo, más aun sabiendo que son emprendimientos de egresados UIS.

9. CONCLUSIONES

De acuerdo a la revisión de literatura de la sostenibilidad financiera de las empresas sin ánimo de lucro se concluye que:

- El sector terciario es un componente estratégico para el estado en el proceso de planeación urbana porque es una alternativa para proveer servicios de bienestar a la comunidad, estas organizaciones "cubren una brecha donde el Estado a veces no puede llegar y donde muchas empresas privadas no tienen intereses"²⁸⁸.
- Una organización sin ánimo de lucro es financieramente sostenible cuando a corto, mediano y largo plazo puede: mantener equilibrio en el balance haciendo rendición de cuentas, diversificar y distribuir las fuentes de ingresos, reducir gastos administrativos, obtener márgenes de operación altos, generar ingresos comerciales y mantener una base de capital suficiente.
- Mantener una contabilidad confiable, utilizar un programa de evaluación para demostrar valor, utilizar los informes anuales para comunicar resultados, desarrollar un plan de recaudación de fondos coherente, incorporar técnicas innovadoras de recaudación de fondos, fomentar las relaciones con los donantes, incluir los gastos de recaudación en los gastos operacionales, combinar los gastos de recaudación con otras actividades, reducir los gastos administrativos, aumentar ingresos y reducir gastos operativos, emprender actividades comerciales en forma gradual, separar la actividad comercial de las operaciones del día a día, realizar grandes eventos, reinvertir y fortalecer las relaciones con los inversionistas, son las buenas prácticas encontradas en la literatura para que una organización sin ánimo de lucro sea sostenible financieramente en el tiempo.

En cuanto a la metodología de investigación implementada en este proyecto se concluye que:

- La evaluación utilizada en la investigación exploratoria de contenidos web, es una herramienta que brinda parámetros financieros a cualquier empresa no lucrativa que busque identificar las prácticas que cumple y aquellas que no cumple para ponerlas en acción, con el fin de lograr la sostenibilidad en el largo plazo.

²⁸⁸ EL COLOMBIANO. (3 de Junio de 2013). Entidades sin ánimo de lucro: gran impacto, a veces invisible. (GARCÍA, T. Entrevistador).

- Los casos de estudio documentados en este proyecto permiten conocer el estado de la salud financiera de empresas sin ánimo de lucro locales, se observa que así como hay organizaciones financieramente sostenibles también existen algunas en condición de vulnerabilidad para las cuales es necesario implementar prácticas que contribuyan al alcance de su misión social y de su sostenibilidad financiera.
- Las Entidades sin ánimo de lucro deben desarrollar una gran fortaleza para proveer información a sus usuarios a través de los medios de comunicación actuales aprovechando las reducciones en el costo de la comunicación y acceso a Internet, ya que en la comunicación está la clave para recaudar fondos y apropiar a la comunidad de las necesidades a las que buscan responder las organizaciones.
- Los casos de estudio fueron evaluados con el test de la salud financiera identificando el cumplimiento de las buenas prácticas, sin embargo se debe tener en cuenta que prácticas como el *crowdfunding* y los informes anuales públicos en la página web son prácticas adoptadas del modelo internacional, hay que señalar que tampoco se tienen datos acerca de la cultura de donación en la región. El modelo de salud financiera y las buenas prácticas identificadas en la literatura y en el análisis de contenidos web fueron tomados de organizaciones con larga trayectoria y mayoritariamente de países como Estados Unidos, Alemania, Canadá entre otros.
- La implementación de buenas prácticas en las organizaciones sin ánimo de lucro, principalmente aquellas orientadas a demostrar transparencia y excelencia en la ejecución de recursos contribuye al fortalecimiento de una cultura de donación en la que las personas puedan descubrir una forma efectiva de hacer donaciones de caridad, disipando la idea de que solo las personas adineradas pueden ser filántropos, pues la filantropía es un acto profundamente personal, es una expresión de aquello en lo que creen, de lo que les interesa, de aquello en lo que se encuentra propósito, significado y satisfacción personal, es una expresión de cómo se quiere ser tratado en comunidad y en el mundo en su conjunto; tener claridad acerca de por qué y que espera de su donación ayudará a hacer donaciones adecuadas.
- Dar con propósito no se trata de dar una gran cantidad se trata de dar algo propio como dinero, tiempo u otros recursos que puedan beneficiar a otros. Dar con propósito significa pensar en cómo hacer efectivo el proceso. Se ha encontrado que la ausencia relativa de donaciones locales es más una cuestión de “voluntad de dar”

que de “capacidad de dar”²⁸⁹. Probablemente en Colombia tenemos la cultura de donación informal.

- La orientación para la creación de empresas del sector no lucrativo requiere un manejo distinto al convencional, ya que adicional a las habilidades desarrolladas por un emprendedor de negocios, los emprendedores sociales necesitan adquirir diferentes competencias en el ámbito social, en consecuencia desde la universidad en las cátedras de creación de empresas o asignaturas afines, se deben involucrar conceptos del sector sin fines de lucro, para que los estudiantes logren la sostenibilidad de sus ideales filantrópicos.
- El aprendizaje con el método caso, logra que los estudiantes se comprometan, energizados y desafiados por las discusiones²⁹⁰, las discusiones activas fueron un indicador de la calidad de los casos que despertaron interés de los alumnos por los problemas que en él se planteaban esto permitió sostener una discusión abierta a soluciones. El hecho de ser entidades conocidas involucra la emoción en el aprendizaje durante la implementación se observó el sentido de pertenencia y el interés con que los estudiantes hablaron de las organizaciones.
- La revisión de la literatura de este proyecto y el análisis de contenido web enfocado a organizaciones Sur Coreanas fue presentado como trabajo de investigación en el II Concurso Nacional de Jóvenes Investigadores de Estudios Coreanos en Colombia²⁹¹, obteniendo el primer puesto. Este mismo trabajo saldrá publicado por la revista Mundo Asia Pacífico de la Universidad EAFIT en la quinta edición que será publicada en diciembre de 2014.

²⁸⁹ BESSEL. Op. Cit., p. 64

²⁹⁰ ELLET, W. (2007). *The case study Handbook*. Boston, Massachusetts: Harvard Business school press.

²⁹¹ Concurso realizado el 4 de septiembre de 2014, organizado por la embajada de Corea en Colombia, Korea Fundation e instituciones asociadas.

10. RECOMENDACIONES

- Para comprender los retos y oportunidades que enfrentan las organizaciones sin fines de lucro en un país, se deben revisar los contextos históricos y culturales de los que surgen las organizaciones sin fines de lucro, evitando aplicar definiciones y concepciones sobre las organizaciones no lucrativas irreflexivamente. Esta investigación se basa en análisis de fuentes secundarias y permite conocer el estado del arte a nivel mundial en cuanto a sostenibilidad financiera. Se sugiere realizar un estudio de los esfuerzos académicos que se han realizado en Colombia o Latinoamérica para lograr un acercamiento a la realidad de estas organizaciones en nuestro entorno real.
- Se sugiere realizar una caracterización de las organizaciones sin ánimo de lucro existentes en el Área Metropolitana de Bucaramanga, para determinar el estado de la salud financiera en el que se encuentran y contribuir a la identificación de riesgos y oportunidades del entorno y fortalecer académicamente el conocimiento de estas entidades para así obtener un conocimiento real de la forma como operan y se hacen sostenibles. A que necesidades responden, cuales son las tendencias en cuanto a la misión social, etc.
- En general el test de la salud financiera es aplicable a cualquier organización pero se debe tener en cuenta que cada iniciativa tiene fuentes de financiación que se ajustan a la misión más que en otras. Se sugiere un estudio que relaciones las proporciones de financiación entre pagos, donaciones o recursos de gobierno, por subsectores, arte, cultura, educación, salud, servicios humanitarios etc.
- Debido a que los casos de estudio locales aumentan el interés por generar ideas sociales propias ya que se presentan en contextos organizativos vinculados a la realidad empresarial local que conocen los estudiantes, se recomienda incrementar la documentación e implementación de casos de estudio de organizaciones no lucrativas del Área Metropolitana de Bucaramanga.
- Se recomienda utilizar una ficha de registro que describa el uso del caso y las discusiones generadas en las clases donde se implementa como referencia para la próxima vez que se utilice. Idealmente, el instructor modifica o anota las notas de enseñanza, agrega o cambia preguntas o puntos de discusión. Una evaluación del estudio de caso, puede convertirse rápidamente no sólo en obsoleta sino que, peor aún, irrelevante. Un estudio de caso de valor es actual, interesante y desafiante.
-

BIBLIOGRAFIA

ABRAHAM, A. Financial sustainability and accountability: a model for nonprofit organizations. *AFAANZ CONFERENCE PROCEEDINGS*, 2003. p. 26-46.

ADARME, E. & GÓMEZ, J. *Creación de una herramienta informática de soporte para la asignatura de administración de salarios, para la prueba del manual de valoración y la determinación de estructuras salariales*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2005.

AHMED, S. *How to write and analyze cases*. New Delhi: Excel Books.

AKINGBOLA, K. Staffing, retention, and government funding: A case study. En: *Nonprofit management and leadership*, 2004. p. 453-465.

ALEXANDER, J., NANK, R., & STIVERS, C. Implications of welfare reform: Do nonprofit survival strategies threaten civil society. En: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1999. p. 452-475.

ALTMAN, E. Ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. En: *Journal of Finance*, 1968. p. 589-609.

AMABILE, T. et al. (2001). Academic-practitioner collaboration in management research: A case of cross profession collaboration. En: *Academy of Management Journal*, 2011. p. 418-431.

ANHEIER, H. The Third Sector in Europe: Five Theses. En: *Centre for Civil Society*, 2002. p. 1-13.

ANHEIER, H. *Nonprofit Organizations. Theory, management, policy*. London and New York: Routledge Taylor and Francis Group 2005.

ANHEIER, H. K., & SEIBEL, W. *The nonprofit sector in Germany. Between state, economy and society*. Manchester: Manchester University Press. 2001.

ANTHONY, Robert N., & YOUNG, David "Accounting and financial management." *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management* 1994, p. 403-443.

ARNOLD , D. Brand Aid. En: *Financial Management*, 2002. p. 33-34.

AUSTIN, J., STEVENSON, H., & WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? En: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2006. p. 1-22.

BALMER, J. M. Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. En: *European Journal of Marketing*, 2006.

BANREPCULTURAL. Biblioteca virtual, Luis Ángel Arango. Línea del Tiempo. Recuperado el 13 de 09 de 2014, de SIN AGUA Y SIN LUZ: LOS RACIONAMIENTOS DE LA ERA GAVIRIA: Disponible en internet [<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/linea-de-tiempo/sin-agua-y-sin-luz-la-tarde>]. (1992).

BARDIN, L. *El análisis de contenido*. España Ediciones Akal S.A. Traducción de Cesar Suarez. 3er edición. 2002.

BELL, J., MASOKA, J., & ZIMMERMAN, S. *Nonprofit sustainability: making strategic decisions for financial viability*. San Francisco. 2010.

BELL, L., & ROBERTS, R. The storytelling project model: A theoretical framework for critical examination of racism through the arts. *The Teachers College Record*, 2010. p. 19-25.

BENNETT, R., & SAVANI, S. Surviving mission drift: How charities can turn dependence on government contract funding to their own advantage . En: *Nonprofit management and leadership*, 2011. p. 217-231.

BESSEL, K., WILLIAMS, C. L., & KLAK, J. Nonprofit sustainability during times of uncertainty. *Nonprofit management and leadership*, 2011. p. 53-65.

BIELEFELD, W. Issues in social enterprise and social entrepreneurship. En: *Journal of Public Affairs Education*, 2009. p. 75-91.

BOEHRER, J. & LINSKY, M. Teaching with Cases: Learning to Question. En: *The changing face of college Teaching*. New directions for Teaching and Learning N° 42, San Francisco: Jossey Bass. 1990.

BOEUF, B., DARVEAU, J., & LEGOUX, R. Financing creativity: Crowdfunding as a new approach for theatre projects. *International Journal of Arts Management*, 2014. p. 33-48.

BØHRENA, Ø., & JOSEFSEN, M. Stakeholder rights and economic performance: The profitability of nonprofits. En: *Journal of Banking & Finance*, 2013. p. 4073-4089.

BOSCHEE, J. Social entrepreneurship. *Across the Board*, 1995. p. 20–25.

BOSCHEE, J., & MCCLURG, D. Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions. En: *Institute for Social Entrepreneurs, Minnesota*. 2003.

BOWMAN, W. Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits. En: *Nonprofit management and leadership*, 2011. p. 37-51.

BOZZO, S. L. Evaluation resources for nonprofit organizations: Usefulness and applicability. En: *Nonprofit management and leadership*, 2000. p. 463-472.

BRAVO, E. & PEDRAZA, A. Cambios en las herramientas pedagógicas. video de casos sobre emprendimientos innovadores locales. En: *Revista escuela de Administración de Negocios*, 2011. p. 84-99.

BRAY, I. *Effective fundraising for nonprofits: Real-world strategies that work*. Berkley, California: 3rd ed. 2010.

BRINCKERHOFF, P. *Social Entrepreneurship: The Art of Mission-Based Venture Development*. New York: John Wiley. 2000.

BROWN, W. A. Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations . En: *Nonprofit management and leadership*, 2005. p. 317-339.

BRYCE, H. *Financial and Strategic Management for Nonprofit Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1992

BUCHHEIT, S., & PARSONS, L. M. An experimental investigation of accounting information's influence on the individual giving process. En: *Journal of accounting and public policy*, 2006. p. 666-686.

BURAWOY, M. The extended case method. *Sociological theory*, 1998. p. 4 - 33.

BUSTAMANTE, M. *Las emisoras comunitarias como herramientas de participación de las comunidades*. Bucaramanga: Universidad industrial de Santander. 2013.

CADENA, J. *Intervención de trabajo social con los jóvenes infractores de la ley penal y sus familias en la fundación Hogares CLARET regional santander casa de menores*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2013.

CÁMARA DE COMERCIO, *Sistema de Información de Personas Jurídicas*. [cited 09/07/2014], [Available from internet] <http://www.alcaldiabogota.gov.co/SPJ/home/servicios.htm>

CAMPBELL, A., & MCNAMARA, O. Ways of telling An Ethical Approach to Practitioner Research: Dealing with Issues and Dilemmas in Action. *Research*, 2007. p. 99.

CARMAN, J. G. Community foundations: A growing resource for community development . *nonprofit management and leadership*, 2001. p. 7-24.

CARROLL, D. & STATER, K. Revenue diversification in nonprofit organizations: does it lead to financial stability? En: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2009. p. 974-966.

CASE CENTRE. *Writing Case Studies: A Manual*. Adapted for use by the online Learning centre. 2006.

CASE METHOD IN PRACTICE. *Christensen center for Teaching*. Recuperado el 15 de 03 de 2014, de Harvard Business School: Disponible en Internet [<http://www.hbs.edu/teaching/case-method-in-practice/core-principles.html>]

CHAPLEO, C. "Brand infrastructure" in non profit organisations; what supports successful brand building? En: *Journal of marketing communications*. 2013.

CHARLES-SIRE, V, et al. Words as Environmental Cues: The Effect of the Word "Loving" on Compliance to a Blood Donation Request. En: *Journal of psychology*, 2012. p. 455-470.

CHIA, Y. *Caracterización de la población del área metropolitana de Bucaramanga con patologías dermatológicas benignas y malignas en la liga santandereana contra el cáncer, en el período de Junio 2011 a Julio de 2012*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2013.

CHRISTENSEN, C. & HANSEN, A. Teaching and the Case Method, Boston. *Harvard Business School*. 1987.

CLANCEY, W. Tutoring rules for guiding a case method dialogue. En: *International Journal of Man-Machine Studies*, 1979. p. 25 - 49.

CLARK, J. *"Trans-national Civil Society: Issues of Governance and Organisation,"*. London: London School of Economics. 2001.

CLARK, W. Introducing strategic thinking into a non profit organization to develop alternative income streams. En: Journal of practical consulting, 2012. p. 32-42.

CLAWSON, J. Case Writing. *DARDEN Business Publishing University of Virginia*, 1995. p. 33-39.

COMPILACIÓN DE NORMAS VIGENTES. *Reglamento Académico Estudiantil de Pregrado*. Bucaramanga: Acuerdo N° 72 de 1982.

CONWAY, E. HR practices and commitment to change: An employee-level analysis. En: Human Resource Management Journal, Vol. 18, 2008. p. 72–89.

COPELAND, M. *The Story of the Harvard Business School*. Harvard Business Press. p. 72.

COREY, E. Case method Teaching. *Harvard Business School*, 1980. p. 558-571.

CORPORACIÓN COMPROMISO. Recuperado el 01 de Abril de 2014, de Misión: Obtenido de <http://www.corporacioncompromiso.org/>

CORPORATION FOR NATIONAL SECURITY AND SERVICE, 2011. Voluntariado en América, 2011 Available from internet [<http://www.nationalservice.gov/taxonomy/term/221>] [cited 6/06/2014]

CRESPO, R. The epistemological Status of Managerial Knowledge and the case method. En: ISBEE World Congress, The Ethical Challenges of Globalization, 2000. p. 539-546.

CUNNINGHAM, I. Struggling to care: employee attitudes to work at the sharp end of service provision in the voluntary sector. En: Paper presented at the 23rd Annual Labour Process Conference, Glasgow, April. 2005.

DE MIGUEL, M. *Metodologías de enseñanza y aprendizaje para el desarrollo de competencias. Orientaciones para el profesorado universitario ante el Espacio Europeo de Educación superior*. Universidad de Murcia: Alianza Editorial. 2006.

DEES, J. Enterprising non-profits. En: Harvard Business Review, 1998. p. 55–68.

DEES, J., & ANDERSON, B. Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. En: Association for research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action Occasional Paper series, 2006. p. 39-66.

DENZIN, N. *Interpretive biography*. Vol. 17: Sage. 1989.

DÍAZ, J. & FILOMENA, G. *Estudio de casos como herramienta pedagógica en la asignatura creación de empresas de la escuela de estudios industriales y empresariales*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2011.

DRAYTON, B. & BUDINICH, V. A new alliance for global change. En: Harvard Business Review, 2010. p. 2-10.

DRIESSENS, O., JOYE, S., & BILTEREYS, D. The X-factor of charity: a critical analysis of celebrities' involvement in the 2010 Flemish and Dutch Haiti relief shows. En: Media culture & society, 2012. p. 709-725.

EDWARDS, M. & HULME, D. *"Too Close for Comfort? The Impact of Official Aid on Nongovernmental Organizations"*. En: World Development 1996. p. 961-973.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. En: Academy of management review, 1989. p. 532-550.

EISENHARDT, K. & GRAEBNER, M. Theory building from cases: opportunities and challenges. En: Academy of Management journal, 2007. p. 25-32.

EIKENBERRY, A. M. Fundraising in the new philanthropy environment: The benefits and challenges of working with giving circles. En: Nonprofit management and leadership, 2008. p. 141-152.

EINOLF, C. J., PHILBRICK, D., & SLAY, K. National Giving Campaigns in the United States: Entertainment, Empathy, and the National Peer Group. En: Nonprofit and voluntary sector quarterly, 2013. p. 241-261.

EISNER, D. R., MAYNARD, S., & WASHBURN, S. *The new volunteer workforce*. En: Stanford social innovation review. 2009.

ELKIN, R. Paying the Piper and Calling the Tune: Accountability in the Human Service. En: Administration in Social Work, 1985. p. 13- 26.

ELLET, W. *The case study Handbook*. Boston, Massachusetts: Harvard Business school press. 2007.

EL COLOMBIANO. Entidades sin ánimo de lucro: gran impacto, a veces invisible. (GARCÍA, T. Entrevistador) [3 de Junio de 2013].

FELDWICK, P. What is Brand Equity Anyway? En: World Advertising Research center. 2012.

FILLO, K. R., FUNK, D. C. & O'BRIEN, D. It's really not about the bike: Exploring attraction and attachment to the events of the Lance Armstrong Foundation. En: Journal of sport management, 2008. p. 501-525 .

FOSTER, W. & BRADACH, J. Should nonprofits seek profits? En: Harvard Business Review, 2005. p. 92-100.

FRUMKIN, P. & ANDRE-CLARK, A. When missions, markets, and politics collide: Values and strategy in the nonprofit human services. En: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2000. p. 141-163.

GERENCIE.COM. *Gerencie.com*. [cited 09/07/2014] [Available from internet] <http://www.gerencie.com/diferencias-entre-corporaciones-y-fundaciones.html>

GIDDENS, A. *The third way and its critics*. Cambridge: Cambridge Polity Press 2000.

GIROUD. Corporate governance, product market competition, and equity prices. En: *Journal of Finance*, 2011. p. 563-600.

GIROUD, X. & MUELLER, H. Does corporate governance matter in competitive industries? En: *Journal of Financial Economics*, 2010. p. 312-331.

GLASSER, B. & STRAUSS, A. *The discovery of grounded theory strategies of cualitative research*. London: Wiedenfeld and Nicholson. 1967.

GORDON, T., et al. Five dimensions of effectiveness for nonprofit annual reports. En: *Nonprofit management and leadership*, 2010. p. 209-228.

GRAS, D. & MENDOZA, K. Risky business? The survival implications of exploiting commercial opportunities by nonprofits. *Journal of Business Venturing*, 2013. p. 392–404.

GREENLEE, J. & TRUSSEL, J. Estimating the financial vulnerability of charitable organizations. En: *Nonprofit Management leadership*, 2000. p. 199-210.

GOLICH, V. et al. *The ABCs of Case Teaching*. Georgetown University: Institute for the Study of Diplomacy. 2000.

GREIFF, E. A. *El abc de las ESALES*. . Santafé de Bogota: Cámara de comercio de Bogotá, 2013. p. 1-28.

GUO, C. & ACAR, M. Understanding collaboration among nonprofit organizations: Combining Resource Dependency, Institutional and Network Perspectives. En: *Nonprofit and voluntary sector Quarterly*, 2005. p. 340-361.

HACKLER, D. & SAXTON, G. D. The strategic use of information technology by nonprofit organizations: Increasing capacity and untapped potential. En: *Public administration review*, 2007. p. 474-487.

HARRIS, F. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. En: *European Journal of Marketing*, p. 441-456.

HARTLEY, J. Silly citizenship. *Critical Discourse Studies*, P. 233-248. 2010.

HEATH, J. Teaching and Writing Case Studies: A practical guide. *The case centre*, ISBN 978 0 9078 1503. 2006

HERBER, T. *Construcción de procesos sociales desde trabajo social para la defensa del agua del río Manco en los sectores vía Málaga y Pescader, Municipio de Piedecuesta Santander*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2012.

HERRERA, C. & ROJAS, N. *Estudio de caso del programa mujeres ECCO de la Cámara de Comercio de Bucaramanga como herramienta pedagógica para la asignatura creación de empresas*. Bucaramanga: Plan Trabajo de grado. 2014.

HIRSCHMAN, A. *Shifting Involvements: Private Interest and Public Action*. Princeton NJ: Princeton University Press. 1982.

HODGE, M. M. & PICCOLO, R. F. Funding source, board involvement techniques and financial vulnerability in nonprofit organizations: A test of resource dependence. En: *Nonprofit management and leadership*, 2005. p. 171-190.

HOLTZHAUSEN, L. Non-profit organizations bridging the communication divide in a complex South Africa. En: *Public Relations Review*, 2013. p. 2-8.

HOFMANN, M. A. & MCSWAIN, D. Financial disclosure management in the nonprofit sector: A framework for past and future research. En: *Journal of Accounting Literature*, 2013. p. 1010-1036.

HOLTZHAUSEN, L. Non-profit organizations bridging the communication divide in a complex South Africa. En: *Public Relations Review*, 2013. p. 2-8.

INGLEHART, R. *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 SOCIETIES*. Pinceton, NJ: Princeton University Press. 1997.

JONES, C. & ROBERTS, A. Management of financial information in charitable organizations: The case of joint-cost allocations. En: *Accounting Review*, 2006. p. 159–178.

KANTIS, H. ISHIDA, M. & KOMORI, M. *Empresarialidad en economías emergentes, creación y desarrollo de nuevas empresas en América latina y el este de Asia*. Japan: Banco interamericano de Desarrollo. 2002.

KAY, M. J. Strong brands and corporate brands. En: *European Journal of Marketing*, 742-760.

KEATING, E, et al. Assessing Financial Vulnerability in the nonprofit sector. En: *John F. Kennedy School of government, Harvard University*, 2006. p. 224-265.

KELLER, K. L., PARAMESWARAN, M. G. & JACOB, I. *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. 2011.

KELLOCK HAY, G., et al. Change, HRM and the voluntary sector. En: *Employee Relations*, Vol. 23, 2001. p. 240–255.

KERLIN, J. Social enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences. En: *Voluntas*, 2005. p. 247–263.

KIRK, G., & NOLAN, S. B. Nonprofit Mission Statement Focus and Financial Performance. En: *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 20, 2010. p. 473 - 490.

KLEIN, N. *Taking Aim at the Brand Bullies*. New York, NY: Picador.

KRIPPENDORFF, K., & WOLFSON, L. *Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica*. Barcelona: Paidós. 1990.

KOFFMAN, O. & GILL, R. The revolution will be let by a12 year old girl: Girl power and global biopolitics. En: Feminist review, 2013. p. 83-102.

KRISHNAN, R., YETMAN, R., & YETMAN, M. Expense misreporting in nonprofit organizations. En: Accounting Review, 2006. p. 399–420.

KUTI, E. *The Nonprofit Sector in Hungary*. Manchester: Manchester University Press. 1996.

LAIDLER, K. *Nonprofit brands and brand management* United States: Harvard Univesity. 2012. p. 160-177.

LEON, P. Four Pillars of Finacial Sustainability. En: A Manual for Conservation Organizations in Latin, 2001. p. 1-29.

LEONARD-BARTON, D. A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. En: Organization Science, 1990. p. 248-266.

LEONE, & HORN, V. How do nonprofit hospitals manage earnings? En: Journal of Health Economics, 2005. p. 815-837.

LINDSAY , & MURPHY. NSPCC: Marketing the ‘solution’ not the ‘problem’. En: Journal Mark. Manag., 1996 p. 707–718.

LINZ, J., & STEPAN, A. *Problems of Democratic Transition and Consolidation*. Baltimore: Johns Hopkins University Press. 1996.

LLEWELLYN, K. Current Crisis in Legal Education. *The journal of Legal Education*, 1948. p. 211.

MACHLUP, F. Theories of the firm: Marginalist, behavioral, managerial. En: American Economic Review, 1967. p. 1-33.

MAGLIERI, G. Non-profit Organizations. En: Faces N°5, 1997. p. 95-127.

MAIR, J., & MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. En: Journal of World Business, 2006. p. 36–44.

MALESKY, E. J., & MERCHANT-VEGA, N. A Peek under the Engine Hood: The Methodology of Subnational Economic Governance Indices. En: Hague journal on the rule of law, 186-219.

MAUFFETTE-LEENDERS, L. ERSKINE, J. & LEENDERS, M. Learning with cases. En: Ivey Publishing, 1997. p. 25-37.

MCCARTHY, K. D., & HODGKINSON, V. A (1992). En: The nonprofit sector in the global community: Voices from many nations. New Jersey: Jossey-Bass Inc Pub. 2011.

MEER, J. The habit of giving . En: Economic Inquiry, 2013. p. 2002-2017.

MERSETH, K. Cases and Case Methods in teacher education. *Handbook of research in Teacher Education*, New York: MacMillan, 1996. p. 722-744.

- MILES, M. & HUBERMAN, A. *Qualitative data analysis*. Beverly Hills, CA: Sage publications. 1984.
- MILLER, C. Linking mission and money: An introduction to nonprofit capitalization. 2001.
- MINISTERIO DE EDUCACION. *Ministerio de educacion, madrid*. [cited] 03/05/2014, de [Available from internet] www.revistaeducacion.educacion.es
- MORRISON, D. & FIRMSTONCE, J. The Social Function of Trust and Implications fore-commerce. En: *International Journal of Advertising*, Vol. 19 - 5, 2000. p. 32-57.
- MOSLEY, J. E., MARONICK, M. P. & KATZ, H. How organizational characteristics affect the adaptive tactics used by human service nonprofit managers confronting financial uncertainty. En: *Nonprofit management & leadership*, 2012. p. 281-303.
- MULROY, E. A. Community as a factor in Implementing Interorganizational Partnerships: Issues, Constraints and Adaptations. En: *Nonprofit management and leadership*, 2003. p. 47-66.
- NETWORK FOR GOOD. *Seven Steps to Creating Your Best Nonprofit Marketing Plan Ever*. [cited] 03/05/2014 [Available from internet] <http://www.fundraising123.org/>.
- NIÑOS DE PAPEL, Misión. (21 de 03 de 2014). Obtenido de <http://www.ninosdepapel.org/sw/index.php/nosotros/mision-y-vision/>
- NISSAN, E. CARRASCO, I. & CASTAÑO, M. Drivers of non profit activity: a cross country analysis. En: *Small Business Economy*, 2012. p. 303-320.
- NOVKOV, J. How to read a case. *University at Albany SUNY*.
- OGLIASTRI, E. El método de casos. Cali, Colombia: Publicaciones CREA. 1998.
- OHLSON, J. Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. En: *Journal of Accounting research*, 1980. p. 109-131.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. En: *Academy of management review*, 1990. p. 241-265.
- O'NEIL, R. SAUBERT, R. & WAYNE, L., "*The New Taxpayer Bill of Rights*". Texas, 211: Wyne. 1989.
- ORTÍZ, D. *Caso de estudio de la empresa autotankes de Colombia S.A.S. como herramienta pedagógica en el área de dirección empresarial*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2013.
- PADILLA, I. & TAMARA, K. *Espacio participativo de diálogo, reflexión y promoción de la parentalidad asertiva a padre y cuidadores de los niños y niñas de "Camino a Belen" ubicado en el municipio de Piedecuesta*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2013.
- PARRY, E. et al. Comparing HRM in the voluntary and public sectors. En: *Personnel Review* Vo. 3, 2005. p. 588-602.

PARSONS, L. M. The impact of financial information and voluntary disclosures on contributions to Not-for-Profit organizations. En: *Behavioral research in accounting*, 2007. p. 179-196.

PARSONS, L., PRYOR, C. & ROBERTS, A. The use of real ratio management or accounting discretion to manage efficiency ratios: Evidence from nonprofit managers. En: *SSRN working paper series Vol. 06*, 2012.

PINKOLA, C. (Ballantine Books; Reprint edition (November 27, 1996)). *Women Who Run with the Wolves*. ISBN-13: 978-0345409874. p. 608

PIROLA-MERLOW, et al. Leaders climate psychological capital, commitment and wellbeing in a non-profit organization. En: *Leadership & organizational development journal*, 2010. p. 436-457.

POPE, J. et al. Developing a Marketing Strategy for Nonprofit Organizations: An Exploratory Study. En: *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 2009 p. 184-201.

PRADA, L. *Diseño del programa de bienestar social de CAJASAN a través de la realización de un diagnóstico participativo*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2013.

PRAHALAD, C. & HAMMOND, A. Serving the World's poor Profitably. En: *Harvard Business Review*, 2002. p. 4-11.

PROVAN, K. G. Interorganizational cooperation and decision-making autonomy in a consortium multihospital system. En: *Academy of management review*, 1984. p. 494-504.

RAE. *Real Academia Española*. Recuperado el 02 de 05 de 2014, de Diccionario de la lengua española (DRAE): <http://lema.rae.es/drae/?val=Finanzas>, 2001.

RAMIREZ, J. Guía Operativa para la elaboración de casos. *INCAE*, p. 1-7. 2013.

RASLER, T. *ROI for nonprofits: the new key to sustainability*. Hoboken, N.J. Wiley. 2007.

RENDÓN, L. & GARCÍA, N. *Implementación de práctica con herramientas softwareespecializadas en la asignatura gestión de proyectos soportada en un ambiente virtual*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2012.

RENZ, D. O. *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*. San Francisco, California, 2010.

SALAMON, L. M. The resilient sector: The state of nonprofit America. Washington: Brookings Institution Press. 2002.

SALAMON, L. & ANHEIER, H. *Civil Society in Comparative Perspective*. Baltimore, MD: Johns hopkins Center for Civil Society Studies. 1999

SALAMON, L. M. & ANHEIER, H. K. *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester University Press. 1997.

SÁNCHEZ, D. *Proyecto de mejoramiento de la calidad de vida del adulto mayor residente en la fundación hogar geriátrico luz de esperanza (FINDELUZ)*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2012.

SANTOS, N. *Seguimiento post egreso a jóvenes en conflicto con la ley egresados del programa nuevo amanecer de la fundación de Apoyo Social*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2012.

SCHNEIDER, J. Small, minority-based nonprofits in the information age. En: *Nonprofit management and leadership*, 2003. p. 383-399.

SCHUMPETER, J. The theory of economic development. En: *Harvard economics studies*. Cambridge: Harvard University Press. vol. 46. 1934.

SIEG, H. & ZHANG, J. The effectiveness of private benefits in fundraising of local charities. En: *International economic review*, 2012. p. 349-374.

SIERRA, L. J. *Promoción del proceso de apropiación social de la "Ludoteca Municipal COPALCOL", un aporte del sector palmicultor al ejercicio del derecho a la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2012.

SIKKINK, K. & KECK, M. *Activists Beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics*. New York: Cornell University Press. 1998.

SIRIANNI, C. & FRIEDLAND, L. *Civic Innovation in America: Community Empowerment, Public Policy and the Movement for Civic Renewal*. Berkeley, CA: University of California Press. 2001.

SNAVELY, K., & TRACY, M. B. Collaboration among rural nonprofit organizations. En: *Nonprofit management and leadership*, 2000 p. 145-165.

SONTAG, L. M., STAPLEFOOTE, L., & GONZALEZ, K. (2012). Financial Sustainability for Nonprofit Organizations. *RAND HEALTH and RAND EDUCATION*, 1-32.

SOPHER, M. J. "Setting Up a Control System." *Nonprofit World* Vol. 16. 1998, p. 45-47.

SOUTARIS, V. ZERBINATI, S. & AL-LAHAM, A. Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? effect of learning, inspiration and resources. En: *Journal of Business Venturing*, 2007. p. 566 - 591.

TAPP. Charity brands: a qualitative study of current practice. En: *Journal Nonprofit Volunt. Sect. Mark*, 1996. p. 327-336.

TEGRIA, H. *Construcción de procesos sociales desde trabajo social para la defensa del agua del río Manco en los sectores vía Málaga y Pescader, Municipio de Piedecuesta Santander*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2012.

TEMPORAL, P. *Advanced Brand Management*. John Wiley and Sons. 2002.

THOMPSON, J. The world of the social entrepreneur. En: *The International Journal of Public Sector Management*, 2002. p. 412–431.

TINKELMAN, D. Unintended consequences of expense ratio guidelines: The Avon breast cancer walks. En: *Journal of Accounting and Public Policy*, 2009. p. 485-494.

TONKISS, & PASSEY. Trust, confidence and voluntary organizations: between values and institutions. En: *Sociology*, 1999 p. 257–274.

TORRENTE BAYONA, C. & BUSTAMANTE, L. E. *Las entidades sin ánimo de lucro*. Bogotá: Tercera Edición, Camara de comercio Bogotá. 2000.

TRAVERS, E. Economic tools for the pathologist. *Clinics in Laboratory Medicine*, 1995. p. 179-201.

TRUSSEL, J. "Revising the prediction of financial vulnerability". *Nonprofit Management and Leadership*, 2002. p. 17-31.

TUCKMAN, H., & CHANG, C. A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations. En: *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 1991. p. 445-460.

URBAN INSTITUTE CENTER ON NONPROFITS AND PHILANTHROPY. "Getting What We Pay For: Low Overhead Limits Nonprofit Effectiveness." En: *Nonprofit Overhead Cost Project: Facts and Perspectives, Brief No. 3*. Urban Institute Center on Nonprofits and Philanthropy; Gregory, Ann Goggins and Don Howard. 2009.

URIBE, D. *Habilidades sociales, pilares fundamentales en el desarrollo integral del individuo: experiencia de trabajo social en la asociación niños de papel*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2012.

VALLASTER, C. Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process. En: *Journal of Marketing Management*, 2005. p. 181-203.

VIDAL, I. LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO EN EL SIGLO XXI. En: *CIES*. [cited 09/08/2014] [Available from internet] www.grupcies.com/boletin/images/stories. 2006.

WALLACE, S. Social entrepreneurship: the role of social purpose enterprises in facilitating community economic development. En: *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 1999. p. 153–174.

WALSH, C. R. & BYRNE, R. M. How people think "If only..." about reasons for actions. En: *Thinking & reasoning*, 2007. p. 461-483 .

WCED. *Our common future*. World commission on Environment and development: Oxford University Press. 1987.

WEAVER, J. & RAYESS, N. Developing entrepreneurially minded engineers by incorporating technical entrepreneurship case studies. En: *The Journal of Engineering Entrepreneurship*, 2011. p. 10-27.

WICKER, P., BREUER, C. & HENNIGS, B. Understanding the interactions among revenue categories using elasticity measures—Evidence from a longitudinal sample of non-profit sport clubs in Germany. En: Sport Management Review, 2012. p. 318-329.

WILLIAMSON, D. *Marketing and communications in nonprofit organizations: It matters more than you think*. Washington D. C. : Georgetown University Center for Public and nonprofit leadership. 2009.

YAMAUCHI, T. *Japan Global Civil Society Dimensions of the Nonprofit Sector*. Baltimore, MD: Manchester University Press. 1999.

YETMAN, M., & YETMAN, R. Do donors discount low-quality accounting information? En: Accounting Review, 2013. p. 1041-1067.

YIN, R. *Case study research*. Beverly Hills, CA: Sage publications. 1984.

YIN, R. Discovering the future of the case study method in evaluation research. *COSMOS Corporation*, 1994. p. 283-290.

YOUNG, D. Social Entrepreneurship and the Financing of Third Sector Organizations. En: Journal of Public Affairs Education, 2008. p. 547-567.

ZACHARY, D. On the sustainability of an activity. *Scientific reports*, 2014. p. 1-8.

ZIMMERMAN, J. & STEVENS, B. W. The use of performance measurement in South Carolina Nonprofits. En: Nonprofit management and leadership, 2006. p. 315-327.

ANEXO A. Estudio de casos sobre emprendimiento

P1	El contenido de los casos de estudio es comprensible	90% entre de acuerdo y totalmente de acuerdo
P2	El contenido de los casos de estudio es suficiente para cumplir los objetivos pedagógicos	87% de acuerdo
P4	Los casos de estudio presentados complementan los contenidos teóricos	98% de acuerdo
P5	Los casos de estudio sirven para contrastar los conocimientos adquiridos	98% de acuerdo
P6	La metodología de aplicación casos de estudio locales aumenta el interés por generar ideas de negocio propias	82% de acuerdo
P7	Los casos de estudio proporcionan información de referencia para el desarrollo de futuras ideas de negocio	Más del 80% entre de acuerdo y totalmente de acuerdo
P8	Los casos de estudio de empresas locales incentivan el emprendimiento aún más que los casos de estudio de empresas de otras regiones	Más del 82% entre de acuerdo y totalmente de acuerdo
P9	En futuros cursos de creación de empresas se debería promover la metodología de estudios de casos innovadores locales	87% de acuerdo

Fuente: (Bravo & Pedraza. 2011)

ANEXO B. Encuesta estudiante y docente sobre casos de estudio

Encuesta Docente

P1	¿Qué herramientas considera efectivas para la motivación hacia el emprendimiento de los estudiantes de la asignatura creación de empresas?	Discusión de casos Test Emprendedor
P2	En relación a los estudios de caso sobre emprendimiento, ¿Que tanto material dispone para su aplicación en la asignatura?	Poco 67%
P3	De los estudios de caso sobre emprendimiento existentes para uso en la asignatura, que tanto son de emprendedores de la región.	Casi inexistentes 67%
P4	¿Qué beneficios considera que ofrecen los Estudios de Caso regionales sobre el emprendimiento en los estudiantes?	Motivación de sumir retos 34% Identificación de las oportunidades del entorno 33% Identificación de riesgos y problemáticas del entorno 33%

Fuente: (Herrera & Rojas, 2014)

Encuesta Estudiantes

P1	De las siguientes opciones cuales considera que fueron relevantes para la elección de la asignatura?	Interés en la temática Interés en crear empresa
P2	Se identifica con las aptitudes que debe tener una persona emprendedora?	Si 96%
P3	En el contexto , conoce la historia de algún emprendedor? (inicio, dificultades, motivaciones que lo llevaron a emprender)	Si 59%
P4	Por cual medio conoció la historia de estos emprendedores?	Televisión 34% Alguien le relató la historia 13% Estudios de Caso 40% Otro 34%
P5	Considera que el conocimiento de casos de estudio sobre emprendimiento regional favorece la identificación de su perfil emprendedor?	Si 100%

Fuente: (Herrera & Rojas, 2014)

ANEXO C. ¿Por qué aprender con casos?

La educación de las ciencias de la administración trata de las relaciones con las personas y por lo tanto constituye emociones, esto implica madurez y ésta se desarrolla con la práctica. Como un médico adquiere experiencia en el arte de diagnosticar, un gerente desarrolla esta experiencia a través de la utilización de los casos²⁹².

El Método de Caso no centra su interés en el producto final sino en el proceso seguido por los estudiantes para encontrar una solución desarrollando competencias y habilidades tales como: comunicación oral y escrita, presentación personal, persuasión, análisis y organización, capacidad de anticipar y evaluar el impacto de las decisiones adoptadas, de acudir a conocimientos generales, vinculados a la materia y al mundo profesional, habilidades intelectuales, actitudes y valores del desarrollo profesional (autonomía, flexibilidad, etc.) y valores de compromiso personal (responsabilidad, iniciativa, etc.), de trabajo autónomo y en grupo. Si un gerente tiene una buena idea pero no es capaz de comunicar su idea al gerente general, entonces aun el propósito de haber tenido una idea es perdido, si le faltan habilidades para convencer y persuadir, ¿por qué sus ideas van a tener peso en la compañía?

Así mismo, el caso desarrolla habilidades de escucha y consideración frente a las opiniones expresadas por los otros estudiantes. Cada uno de ellos en particular tiene un historial determinado de sentimientos, experiencias, percepciones y suposiciones básicos que le lleva a ver unas cosas y no otras, a dar valor a algunas cosas y no a otras. En conjunto, este contraste de puntos de vista lleva a una clarificación y mejor comprensión del caso²⁹³.

El caso pinta bocetos en miniatura de algunos de los personajes principales de la situación y alienta al lector a ponerse en sus zapatos al considerar las opciones disponibles, así los alumnos aprenden en cuatro formas inductivas a través de casos, sugiere COREY²⁹⁴:

- Aprendizaje por descubrimiento: la tarea del estudiante es interpretar y encontrar un sentido a la información dada en el caso, por ejemplo, agrupar la información que puede ser distribuida al azar en el caso.
- Aprendizaje a través de sondeo: el estudiante aprende a pensar de manera incisiva, usar evidencia, reconocer suposiciones ocultas, y seguir una línea de razonamiento hasta el final.

²⁹² AHMED, S. (2011). *How to write and analyze cases*. New Delhi: Excel Books.

²⁹³ OGLIASTRI, E. (1998). *El método de casos*. Cali, Colombia: Publicaciones CREA.

²⁹⁴ COREY, E. (1980). *Case method Teaching*. *Harvard Business School*, p. 558-571.

- Aprendizaje a través de la práctica: en HBS, los estudiantes de MBA estudian más de mil casos durante dos años del programa. La práctica del día a día lleva a formas de análisis de situaciones de caso que se convierte intuitiva, y luego se pueden aplicar a la nueva situación problemática, como un médico, músico o deportista, sin tener que lentamente pensar a través de cada paso del proceso.
- Aprendizaje por contraste y comparación: a través de la comparación y el contraste de situaciones en diferentes casos, los estudiantes aprenden que lo que podría funcionar en una situación no va a funcionar en otra.

El método del caso representa un cambio del modelo tradicional, centrado en el instructor a uno centrado en el participante, quienes juegan un papel principal en su aprendizaje propio y el de los demás, representan situaciones de la vida real que los estudiantes, futuros gerentes, enfrentaran al tomar el cargo en una organización. El Caso los arroja en una situación compleja llena de incertidumbres donde el gerente asume el papel y se compromete a tomar una decisión. El método del caso provee una oportunidad para pasar de una visión estrecha y especializada que se centra básicamente en técnicas funcionales a un análisis menos preciso de la sociedad en general²⁹⁵. Una de las principales razones para la popularidad de los Casos es que es uno de los mejores (si no el mejor) puentes entre la rica evidencia cualitativa y la investigación deductiva²⁹⁶.

ANEXO D. Tipos de caso y sus características

a. Problemas

La definición de problema en un caso, es específica. Es una situación en la cual: 1) hay un resultado o rendimiento significativo, 2) no hay una explicación explícita del resultado o rendimiento. Un problema es una situación en la que algo importante ha ocurrido pero no sabemos porque. Cuando un caso presenta resultados negativos es importante saber las causas, porque el conocimiento puede ayudar a mejorar la situación. Muchos casos no enuncian el problema, entonces, en el análisis, se debe iniciar con la definición del problema, luego trabajar sobre la explicación del problema atando cabos en las raíces de la causa. Para llevar a cabo este análisis se necesitan herramientas y métodos especializados de disciplinas de negocios como el comportamiento organizacional y la gestión de operaciones.

²⁹⁵ AHMED, S. (2011). *How to write and analyze cases*. New Delhi: Excel Books.

²⁹⁶ EISENHARDT, K. & GRAEBNER, M. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *En: Academy of Management journal*, p. 25-32.

b. Decisiones

Muchos casos están organizados alrededor de una decisión explícita. La existencia de esta es una importante distinción, porque todos los casos de negocios involucran decisiones. En muchos sin embargo, son decisiones implícitas y dependen de otra situación. Las decisiones destacadas en los casos varían en alcance, consecuencias y datos disponibles. Un ejecutivo debe decidir si lanzar un producto, mover una planta, perseguir una fusión o financiarse para una expansión, el presidente de un país debe decidir si firmar un tratado controversial. Cualquiera que sea la dimensión de una decisión, analizarla requiere: Opciones de decisión, Criterios de decisión, Evidencia relevante.

c. Evaluaciones.

Las evaluaciones expresan un juicio a cerca del valor o efectividad de un resultado, de un acto o desempeño. La unidad de análisis puede ser un individuo, un grupo, un departamento, una organización entera, un país o una región global. La evaluación de desempeño anual de los empleados es un ejemplo de la vida real. Una evaluación puede involucrar la estimación de un acto como una decisión que ya ha sido tomada. Un resultado puede ser sujeto de evaluación. La posición competitiva de la compañía es un resultado de numerosas decisiones y esfuerzos así como limitaciones como las condiciones macroeconómicas. Como en el análisis de decisiones, la evaluación requiere criterio de evaluación y métodos especializados.

d. Reglas

Los métodos cuantitativos proveen información crítica sobre situaciones de negocios. Por ejemplo hay necesidad de comparar el valor de una compañía en condiciones específicas, la manera como se calculan los futuros flujos de efectivo y el valor neto presente es hecho de acuerdo a una fórmula, otra manera de calcularlo resulta impreciso. La clave es el razonamiento detrás de la fórmula, las suposiciones necesitan una base razonable, pero la gente razonable puede no estar de acuerdo con ellas. Hay muchos métodos para analizar la calidad del liderazgo en una organización o una estrategia competitiva pero no hay método prescrito para la ventaja competitiva.

Aprender análisis de reglas significa aprender cierta categoría de reglas, cuándo y cómo utilizarlas. Este aprendizaje es el campo de las finanzas, la contabilidad y otras. Sin embargo se debe recordar que cuando las reglas dependen de suposiciones, los valores por los que fueron elegidas necesitan argumentos. El conocimiento de reglas es un importante equipamiento de los métodos especializados para entender casos.

Características

De acuerdo con AHMED²⁹⁷ un caso tiene las siguientes características:

1. Suficiente información en la cual se basa la conclusión

²⁹⁷ AHMED, S. (2011). *How to write and analyze cases*. New Delhi: Excel Books.

2. Ruido: información irrelevante que no tiene relación directa con el caso.
3. Información incompleta, información que debe ser implicada o inferida del caso.
4. Una estructura no lineal: la información relevante no es dada en la secuencia deseada o para ayudar a crear un marco de análisis.
5. “n” número de conclusiones para un mismo caso: no debe presentar una solución.

ANEXO E. APLICACIÓN DEL PROTOCOLO PARA LA ELABORACIÓN DE LOS CASOS

Selección de tema y contenido

De acuerdo a la clasificación de las organizaciones sin ánimo de lucro descrita en la definición funcional del capítulo 2.3 de este proyecto, que enfatiza en tres figuras jurídicas para el sector no lucrativo, como son las Corporaciones, Asociaciones y Fundaciones, se buscó que cada una de las empresas para realizar los tres casos de estudio representaran una forma de constitución legal diferente y estuvieran en al área metropolitana de Bucaramanga. Así mismo para enriquecer el estudio del sector no lucrativo se tuvo en cuenta que difirieran en su fin social.

La Fundación Artemisia, la Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del GAS y la Asociación Humanitaria de Rescate Animal, fueron las empresas no lucrativas del área metropolitana de Bucaramanga que finalmente se eligieron para realizar los casos de estudio, pues además de cumplir con los criterios nombrados en el párrafo anterior, se mostraron atentas y abiertas para la escritura y aprobación de los casos.

¿Cómo se hacen sostenibles financieramente las empresas sin ánimo de lucro?, es el tema central de los casos de estudio que se presentan en esta investigación; por ser el eje de principal preocupación para la creación, crecimiento y permanencia de estas empresas. Para el estudio de la sostenibilidad es pertinente discutir temas ligados a la administración de las ESALES, constitución legal y clasificación de las ESALES, factores externos e internos que afectan la forma de operación de estas empresas, mecanismos de financiación, diferencias entre emprendimientos lucrativos y emprendimientos no lucrativos. El conjunto de temas expuestos hacen parte del tema central de los casos y son coherentes para tener una visión global del manejo administrativo de las ESALES.

La cátedra Creación de Empresas, es donde se llevará a cabo la validación de los casos de estudio con el prerrequisito de haber visto y aprobado la asignatura Dirección Empresarial I. Los contenidos teóricos que se requerirán para el análisis de los casos corresponden principalmente a los temas tratados en dicha asignatura, como son: cambios generados por la economía y su influencia en la transformación de las organizaciones, reconocimiento del rol del gerente, toma de decisiones como elemento clave de la vida organizacional, elementos esenciales de la planeación y

el control de procesos, modelos contemporáneos de equilibrio entre la eficiencia y la flexibilidad de estructuras organizacionales, técnicas de cultura organizacional y otros temas como manejo de la información contable y fuentes de financiación de largo y corto plazo.

El objetivo de enseñanza de los casos que se presentan en este proyecto, es el análisis de la sostenibilidad financiera de empresas sin ánimo de lucro a través de casos, que permite el desarrollo de criterios y destrezas para formular y ejecutar estrategias de financiamiento apropiadas a cada organización. Los objetivos de enseñanza pueden modificarse parcialmente a lo largo de la escritura del caso, especialmente cuando surgen asuntos adicionales interesantes que pueden permitir incluir otros compatibles con los iniciales.

Realizar la tabla de contenido

Escribir y editar el material en un caso útil y pulido es de alguna manera un proceso artístico²⁹⁸ de acuerdo con este autor la estructura típica de un caso y la que se siguió para la elaboración de los casos es la presentada a continuación.

- Párrafo Inicial: Es una introducción que describe el foco central del caso y al protagonista, y si el caso fuese de resolución de problemas una inducción de la decisión a la que deberá enfrentarse
- La segunda sección empieza contando la historia en tiempo y espacio: antecedentes con datos históricos y otra información relevante, identificar el problema y el rol de las personas previamente ayuda al lector a leer con mayor profundidad y orientación
- Contexto: Abarca una sección narrativa de carácter descriptivo en torno a una pequeña historia que avanza y conduce hasta el enfoque que se le dé al tema o eje central del caso.
- Identificar puntos de discusión.

Relación con la empresa

Se tuvieron en cuenta las organizaciones que se mostraron abiertas a cooperar con la investigación, para evitar limitaciones de información importante por razones de confidencialidad, que impiden el entendimiento del caso.

Con el fin de garantizar el acceso a la información requerida para el caso de manera ágil y obtener la autorización para su uso, se estableció contacto directo con el jefe ejecutivo de cada organización, indicando claramente el propósito de elaborar casos de estudio a partir de la información que la organización pueda ofrecer, señalando el objetivo principal de esta investigación y explicando los alcances y uso que se

²⁹⁸ CLAWSON, J. (1995). Case Writing. *DARDEN Business Publishing University of Virginia*, p. 33-39.

dará al caso desde el principio. Un consentimiento informado por escrito que notifica los alcances, objetivos del proyecto, procedimientos a utilizar, el compromiso de las investigadoras con el tratamiento de la información y los derechos de participación en la investigación se presenta en el ANEXO E. A. Consentimiento Informado.

Los jefes ejecutivos que para la realización de este proyecto autorizaron el uso del caso y que por su conocimiento de la situación proporcionaron la información requerida de las empresas para escribir cada caso, se presentan a continuación:

- Fundación Artemisia, María Alix Gómez, Directora y Socia Fundadora
- Corporación CDT de GAS, Henry Abril, Director General.
- Asociación Humanitaria de Rescate Animal –AHURA-, Adriana Isabel Lucena Lizarazo, Fundadora y Gerente General.

Los asuntos confidenciales involucrados en los casos giran en torno a ítems como: ingresos, gastos, balance, estado de resultados, planeación estratégica, reservas financieras, gastos fijos, etc. Estos temas se trataron con discreción, sin perjudicar el buen nombre de la empresa o el protagonista del caso. Cuando fue necesario, se consideró disfrazar la información para atender requisitos de confidencialidad, sin afectar la utilidad y veracidad funcional del caso.

En la primera entrevista con cada empresa, quedó claro que la escritura del caso no es una consultoría y no hay expectativas de que la investigación del caso será una asesoría para la organización. Los jefes ejecutivos quedaron en conocimiento que el resultado de este estudio, contribuirá a la formación de nuevos empresarios a través de la generación de material pedagógico que apoya la ilustración del fenómeno del emprendimiento sin ánimo de lucro en el contexto regional, mientras que la organización recibirá los siguientes beneficios: visibilidad de la empresa en el ámbito académico a través de futuras ponencias, artículos y difusión del caso en la asignatura creación de empresas de la UIS y de otras instituciones a nivel regional y nacional, así como, inspirar a futuros emprendedores en su etapa de formación a través de la exposición de su historia, resaltando las motivaciones y efectos de su labor emprendedora.

Dadas las limitaciones de tiempo fue útil enfocarse en los objetivos del caso desde el principio. Estructurar la entrevista, fijar citas con antelación y cumplirlas puntualmente, leer y documentarse previamente sobre las empresas para ahorrar tiempo en familiarizarse con estas y prepararse para la reunión, estos fueron factores que contribuyeron a un buen ambiente de trabajo para recopilar la información.

Recopilación de la información

La hipótesis de trabajo justifica inicialmente la escritura del caso como algo interesante y útil para la enseñanza, es congruente con el tema central del caso y con el contenido del caso; de hecho puede ser una síntesis de la historia que va a contar el caso. A continuación se presenta la hipótesis de este proyecto de investigación:

“Caminar por la fina línea de eficiencia financiera, mientras se consigue la misión, crea un ambiente de riesgo en el logro de la sostenibilidad de una empresa sin ánimo de lucro.”

El instrumento para la recolección de la información para la escritura de los casos fue el *Story telling* (Contar cuentos), que es un instrumento de investigación que utiliza historias y otro material personal para entender la vida dentro de su contexto social²⁹⁹

Se trata de realizar historias para dar sentido a los acontecimientos de la vida, enfatiza la importancia de la experiencia subjetiva en contextos históricos y sociales e ilumina los procesos por los cuales los individuos negocian tanto sus identidades y su interpretación o compromiso con el sistema social en que viven.

Facilita al investigador la captura, prueba y traducción de los hechos de una experiencia problemática de manera comprensible. Para ello es necesario llegar lo más cerca posible a la experiencia real³⁰⁰. "Lo que captamos en los cuentos es una mediación entre la voz personal y los imperativos culturales"³⁰¹ ya que las diferentes partes de la vida de las personas están interconectadas, esto permite estudiar la realidad social, que es (constantemente) re- interpretada por los actores sociales. También puede ayudar a las personas a conservar su identidad, documentar sus recuerdos y participar en la reconstrucción y preservación de obras.

El “*Story telling*” abarca una serie de estrategias para la recolección de datos entre las que se encuentran las entrevistas de trabajo, revistas, periódicos, documentos escritos autobiográficos, documentos, que se pueden combinar con otras herramientas de investigación.

La agenda de la reunión se realizó en torno al área de investigación, pero en general incluyó información ruidosa. En las primeras citas, se realizó la pregunta inicial SQUIN “*Single question aimed at introducing narrative*” o pregunta única que motiva a introducir la narrativa, que se adaptó de Hartley³⁰².

"Como usted sabe, me interesa realizar un caso de estudio acerca de la sostenibilidad financiera de las empresas sin ánimo de lucro, voy a pedirle que por favor me cuente la historia de la organización, en particular que me cuente sobre

²⁹⁹ BELL, L., & ROBERTS, R. (2010). The storytelling project model: A theoretical framework for critical examination of racism through the arts. *The Teachers College Record*, 19-25.

³⁰⁰ DENZIN, N. (1989). *Interpretive biography*. Vol. 17: Sage.

³⁰¹ CAMPBELL, A., & MCNAMARA, O. (2007). Ways of telling An Ethical Approach to Practitioner Research: Dealing with Issues and Dilemmas in Action. *Research*, p. 99.

³⁰² HARTLEY, J. (2010). Silly citizenship. *Critical Discourse Studies*, P. 233-248.

los apuros que ha pasado para sacar esta organización adelante, todas las experiencias y los acontecimientos que son importantes para usted, hasta ahora. Por favor empiece donde más le guste y tome el tiempo que necesite, voy a escuchar primero sin interrumpir, sólo voy a tomar algunas notas en caso de que tenga preguntas para después de que usted haya terminado.”

Se tuvo en cuenta la facilitación no verbal de parte de las investigadoras como expresiones faciales y fomentar los sonidos, pero sin dirección o interrupción, incluso a preguntas tales como “¿En dónde quiere que empiece?”.

Aunque las historias se estuvieron grabando, se tomó nota de frases clave para realizar un sondeo posterior con preguntas. Una vez que los participantes contaron su historia por lo general señalaron como conclusión: "Sí, eso es básicamente" o "Bueno, esa es la historia". Sabiendo que un silencio no es lo mismo que un final, se advirtió resistir la tentación de interrumpir el silencio.

En posteriores visitas a las organizaciones, se retomaron eventos y datos, que permitieron concluir la información necesaria para escribir el caso de acuerdo a la tabla de contenido propuesta, a través de preguntas a partir de las notas tomadas durante el relato y utilizando técnicas para retomar información. Para esto, se tuvo en cuenta tópicos como: Pago de facturas, ingresos que necesita para trabajar hacia sus metas organizativas, gastos, balance general, planificaciones estratégicas, financieras y de riesgos, sistemas financieros, diversificación de ingresos, programas de calidad, relaciones con importantes partes interesadas, fondos, reservas financieras, gastos fijos, etc. A continuación se presentan algunas técnicas que se siguieron para retomar la información:

- Primeros años de historia de la organización

Por ejemplo: ¿Qué lo llevo a la creación de esta organización?, ¿cómo fue su vinculación a ella?, ¿cómo la conoció?

- Puntos de inflexión :

Cuando usted mira hacia atrás, ¿hay alguna decisión que marco la historia de la organización? Cuando piensa en el futuro de la organización ¿qué pensamientos y sentimientos se despiertan? ¿Cómo se podrían alcanzar estos ideales? ¿Cuáles son algunos de sus temores o preocupaciones?

Usted dijo: "_____", ¿se acuerda de algo más sobre... en ese período de tiempo?, ¿incidente en particular?, ¿ejemplos específicos?, puede usted recrear la escena a través de la vista, el olfato, audio, algún documento, reportaje del periódico...

- *Time Line* (Recuento cronológico) de la organización.
- Los datos específicos de información contable o financiera fueron verificados a través de otras fuentes tales como informes judiciales, estados de resultado, registros públicos, registros de la cámara de comercio, periódicos, etc.

Teniendo en cuenta que no todos los recuerdos son buenos y no todo el mundo quiere recordar, se fue reflexivo y cuidadoso durante el proceso de investigación.

Escritura del caso

1. Se usó la tabla de contenido inicial como guía para la escritura, sujeta a modificaciones durante el proceso
2. Durante la escritura del caso se tuvo en cuenta:
 - Identificar claramente los hechos y eventos claves y la ubicación cronológica precisa de esos hechos.
 - Asegurar que la historia es funcionalmente veraz, está claramente descrita y es interesante
 - Identificar las personas o entidades involucradas y su participación en los hechos del caso
 - Hacer el seguimiento de temas del caso y la evolución cronológica de cada tema
3. Luego de escribir el primer borrador o una parte considerable del primer borrador se examinó el texto para determinar:
 - Si existían vacíos de información o no estaban claras las fuentes de información
 - Si existían ambigüedades en la historia en asuntos que son importantes y para los cuales no debería haber ambigüedad alguna
 - Si existían inconsistencias en la información, en asuntos en los cuales no debería haber inconsistencia alguna
4. Se mantuvo contacto con la empresa a lo largo de la escritura para mantener un proceso de mejorar el contenido y verificar la información.
5. Se revisó el texto del caso hasta tener una versión satisfactoria.
6. Se hizo una prueba de enseñanza del caso ante un auditorio amigable.
7. Se hicieron mejoras del caso como resultado de la prueba de enseñanza
8. Se obtuvo la aprobación formal de la empresa para el uso del caso y
9. Se elaboró la nota de enseñanza del caso.

ANEXO E.A. CONSENTIMIENTO INFORMADO DE ENTREVISTAS EN ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA, COLOMBIA.

El propósito de esta ficha es proveer a los participantes de esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma y su rol en ella como participantes.

1. Objetivo y justificación de la investigación.

El objetivo de la presente investigación es identificar las tendencias y estrategias de sostenibilidad financiera de empresas sin ánimo de lucro en el área metropolitana de Bucaramanga con el propósito de desarrollar un estudio de caso como herramienta pedagógica para la asignatura creación de empresas de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales UIS conducida por AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA. Ingeniera Industrial, Magister en Economía, Doctora en Ciencias Económicas.

2. Procedimientos a los cuales estarán sometidos los participantes.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá participar de una entrevista semi-estructurada. Durante estas sesiones se tomará nota de su opinión de modo que el investigador pueda transcribir la información pertinente a la escritura del caso.

3. Compromiso de proporcionar información actualizada obtenida durante el estudio.

Las personas que accedan a participar en el proceso de investigación podrán solicitar información acerca de las conclusiones del mismo al finalizar esta fase del proyecto comunicándose con la responsable de la investigación: AURA CECILIA PEDRAZA o con las auxiliares de investigación del proyecto, a los números de contacto relacionados al final de este documento.

4. Disponibilidad de tratamiento médico y de indemnización en caso que se requiera.

De acuerdo al tipo de investigación a efectuarse según la resolución 008430/93, ésta es una investigación documental sin riesgo en la que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio, entre las que se considera: la entrevista.

5. Relación de gastos de la investigación

Para la ejecución de la investigación en mención de carácter cualitativo, los recursos empleados para realizar las entrevistas corre por cuenta de las investigadoras. Las personas entrevistadas NO RECIBIRÁN REMUNERACIÓN ECONÓMICA.

6. Agradecimientos e información de contacto.

De tener preguntas sobre su participación en este estudio, los participantes pueden contactar al responsable de la investigación AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA, teléfono 3175166439, correo electrónico: acpedraza@gmail.com

7. Riesgos y molestias de participar en la investigación.

Si alguna de las preguntas durante la encuesta le parece incómoda, usted tiene el derecho de hacerlo saber al investigador o de no responderla.

8. Beneficios que puedan observarse.

El resultado de este estudio, contribuirá a la formación de nuevos empresarios a través de la generación de material pedagógico que apoye la ilustración del fenómeno del emprendimiento sin ánimo de lucro en nuestro contexto regional, mientras que la organización recibirá los siguientes beneficios:

Visibilidad de la empresa en el ámbito académico a través de futuras ponencias, artículos y difusión del caso en la asignatura creación de empresas de la UIS y de otras instituciones a nivel regional y nacional.

Inspirar a futuros emprendedores en su etapa de formación a través de la exposición de su historia, resaltando las motivaciones y efectos de su labor emprendedora.

9. Garantía de recibir respuesta a cualquier pregunta.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él.

10. Libertad de dejar de participar en el estudio.

El participante puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

11. Privacidad y anonimato. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

ANEXO F. GUÍA PARA NOTAS DE ENSEÑANZA AL INSTRUCTOR DEL CASE CENTRE

1. Título

2. Resumen

La nota de la enseñanza debe incluir una breve descripción del caso y su contexto.

3. Objetivos y público objetivo

Debe describir las cuestiones clave y los objetivos de aprendizaje, indicar el grupo objetivo o nivel de clase para el que fue escrito el caso.

4. Enfoque y estrategia de la Enseñanza

Sugiere cómo se puede utilizar el caso en clase y las formas en que la clase se puede llevar a cabo. Puede ofrecer preguntas de apertura y para avanzar en la discusión del caso, sugerencias para el trabajo en grupo o tareas de los estudiantes, cómo consolidar el aprendizaje, etc. Información adicional útil podría incluir un plan de enseñanza, demanda de tiempo etc.

5. Análisis del caso

El análisis debe ofrecer respuestas integrales a la lista de preguntas y debe, por lo menos, ser tan completo como es de esperar del mejor estudiante. Si el caso incluye datos cuantitativos, podría sugerir formas de utilizar los datos, y debe incluir idealmente los detalles de cualquier hoja de cálculo de análisis. Por lo menos debe indicar las técnicas a utilizar para el análisis de los datos.

6. Lecturas adicionales

Lecturas adicionales sugeridas deben aparecer si es necesario (o útil) que los alumnos lean el texto u otro material junto con el caso.

ANEXO G. NOTAS DE ENSEÑANZA AL ESTUDIANTE

Los siguientes son cuestionamientos que se debe hacer el lector para facilitar la interpretación de todo tipo de casos³⁰³:

1. ¿Cuáles son los antecedentes del caso?, ¿de dónde es el caso, por qué es importante?
2. ¿Cuáles son los hechos del caso? Asegurarse de entender lo que está pasando en el caso. ¿Cuál es el problema? ¿Cuál es la decisión que se debe tomar? ¿Quiénes son los implicados? Determinar puntos de interpretación.
3. ¿Qué razonamientos soportan la decisión? Esta pregunta invita a desarrollar un razonamiento desde la ingeniería. En el fondo, ¿de qué se trata el caso?, ¿qué argumentos justifican el comportamiento de los implicados?
4. ¿Hay opiniones diferentes? En la mayoría de los casos la primera opinión es la opinión de la mayoría. Para considerar opiniones adicionales, se deben identificar los puntos en acuerdo, cuestionar los hechos, interpretar de otra manera: cómo lo haría el gerente de "...".
5. ¿De qué manera la decisión encaja con otros casos? La última tarea una vez que se haya analizado el caso a fondo es averiguar cómo el caso se ajusta a otros casos que se hayan leído, esto ayudará a ejercitar y observar cómo una decisión debe adaptarse en el tiempo y las circunstancias particulares de cada caso. ¿De qué manera este caso se relaciona con problemas de dirección que se han visto antes? ¿De qué casos recuerdan los hechos? ¿De qué casos recuerda este caso en asuntos legales? ¿En qué medida este caso amplía o modifica el razonamiento empleado en los casos anteriores? ¿Puedo contar una historia relacionada a esta materia, que tenga en cuenta los cambios en los criterios a través del tiempo? ¿Cuál es la consecuencia de no darle una solución a los problemas de este caso? ¿Qué tipo de preguntas espero que surjan en el siguiente caso que se trate en la materia?

³⁰³ ELLET, W. (2007). *The case study Handbook*. Boston, Massachusetts: Harvard Business school press.

ANEXO H. TEST DE LA SALUD FINANCIERA PARA ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO

TEST DE LA SALUD FINANCIERA PARA ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO			
CRITERIO	PRÁCTICA A EVALUAR	SI	NO
1. EQUILIBRIO EN EL BALANCE Y RENDICIÓN DE CUENTAS	Mantiene una contabilidad confiable		
	Utiliza un programa de evaluación para demostrar valor		
	Utiliza los informes anuales para comunicar resultados		
2. DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS NO COMERCIALES	Desarrolla un plan de recaudación de fondos coherente		
	Incorpora técnicas innovadoras de recaudación de fondos		
	Fomenta las relaciones con los donantes		
3. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	Incluye los gastos de recaudación en los gastos operacionales		
	Combina los gastos de recaudación con otras actividades		
	Reduce los gastos administrativos		
4. MÁRGENES DE OPERACIÓN	Aumenta ingresos y reducir gastos operativos		
5. INGRESOS COMERCIALES	Emprende actividades comerciales en forma gradual		
	Separa la actividad comercial		
	Realiza grandes eventos		
6. SUFICIENCIA DE CAPITAL	Reinvierte		
	Fortalece las relaciones con los inversionistas		

ANEXO I. CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CASO EN EL AULA

Se ha señalado que el aprendizaje dentro de la clase, con el método caso, excede sustancialmente el aprendizaje pre-clase y estimula el aprendizaje después de clase y logra que los estudiantes se comprometan, energizados y desafiados por las discusiones en clase³⁰⁴. El método utiliza una herramienta llamada caso y si bien es cierto que la calidad de éste es fundamental para despertar el interés de los alumnos por los problemas que en él se plantean, la condición esencial en este método de enseñanza es la capacidad del maestro para conducir una discusión e inducir a un análisis más agudo de los diversos problemas esforzándose por obtener una comprensión más profunda, pasando inadvertido porque como ya se dijo el énfasis está en el aprendizaje y no en la enseñanza³⁰⁵. Esta es en particular la característica que determina el éxito o fracaso de la enseñanza con casos³⁰⁶.

Ronald Christensen describe como condiciones previas para la discusión de un caso, el respeto mutuo instructor-estudiantes y entre los estudiantes, preparación de instructor y alumnos, disposición a asumir riesgos y considerar diferentes puntos de vista. La preparación comprende la lectura individual del caso, análisis, búsqueda de información suplementaria, redacción de unas notas de apoyo para la discusión en subgrupo. Elaborar individualmente un diagnóstico y plan de acción en condiciones de defenderlo ante una audiencia crítica³⁰⁷. El caso, los materiales de apoyo, las preguntas de asignación y el plan de enseñanza deben estar bien diseñados y hacer parte de la estructura de un curso efectivo. Se debe atribuir al ambiente de discusión del caso: formalidad, seriedad, veracidad, empezar y terminar la clase a tiempo.

En el método de casos de estudio en el salón, ambos, el instructor y el estudiante, deben ser activos de diferentes maneras. Los instructores son expertos pero ellos raramente entregan su *expertise* directamente, estos deben hacer las preguntas adecuadas en el momento justo, proveer retroalimentación sobre las respuestas y sostener una discusión abierta a soluciones.

Los estudiantes proveen la mayor parte de contenido de una discusión de caso de estudio, ellos son indispensables para la creación de conocimiento, de hecho, si

³⁰⁴ ELLET, W. (2007). *The case study Handbook*. Boston, Massachusetts: Harvard Business school press.

³⁰⁵ OGLIASTRI, E. (1998). *El método de casos*. Cali, Colombia: Publicaciones CREA.

³⁰⁶ CHRISTENSEN, C. & HANSEN, A. (1987). *Teaching and the Case Method*, Boston. *Harvard Business School*.

³⁰⁷ MAUFFETTE-LEENDERS, L. ERSKINE, J. & LEENDERS, M. (1997). *Learning with cases*. *En: Ivey Publishing*, p. 25-37.

ellos no vienen a clase bien preparados, el método de caso de estudio fracasará, y tienen que estar bien equipados para darle sentido³⁰⁸.

El instructor:

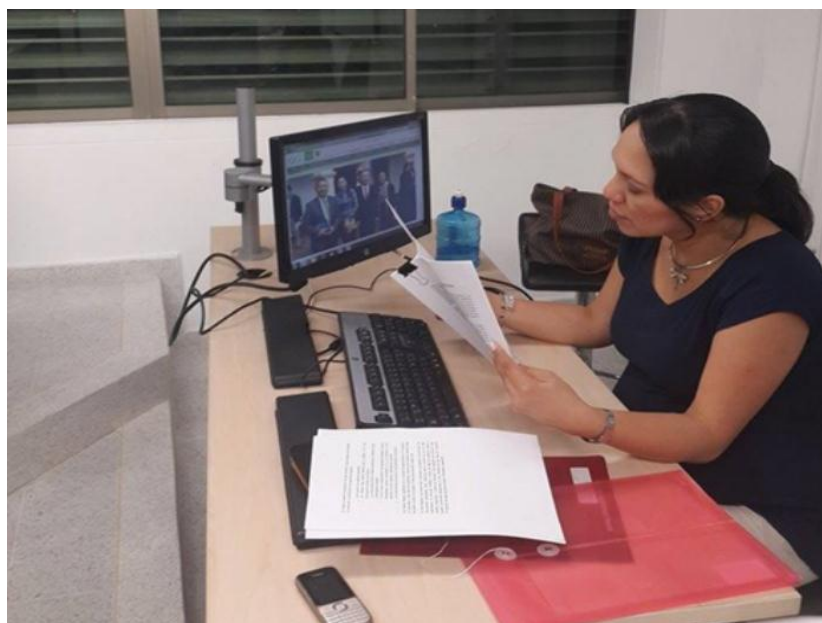
- a. Prepara los contenidos y procesos, incluyendo un conjunto claro de objetivos enseñanza / aprendizaje, una pregunta de apertura, sondas de discusión, preguntas de seguimiento y comentarios de cierre.
- b. Escucha cuidadosamente a lo largo de la discusión en clase.
- c. Gestiona activamente el flujo y la estructura de la clase, al tiempo que responde con flexibilidad a los comentarios de los estudiantes.
- d. Plantea preguntas difíciles, las llamadas en frío / calor, y seguimientos para promover discusión de alta calidad.
- e. Estimula la discusión reflexiva de estudiante a estudiante y alienta la participación de todos los estudiantes.
- f. Se basa en los antecedentes del estudiante para guiar la discusión en clase.
- g. Proporciona el cierre adecuado a los segmentos de discusión, sesiones de clase, y por supuesto módulos del curso.

Los Estudiantes:

- a. Participa y escucha activamente a lo largo de las discusiones en clase.
- b. Aporta ideas, análisis y experiencias personales en lugar de limitarse a presentar los hechos del caso.
- c. Parte de los comentarios y críticas de los demás y debate diferentes puntos de vista.

³⁰⁸ ELLET, W. (2007). *The case study Handbook*. Boston, Massachusetts: Harvard Business school press.

ANEXO J. EVIDENCIA FOTOGRÁFICA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS CASOS EN EL AULA Y EN EL MOODLE



Entrega de casos al docente de la Asignatura Creación de empresas

Horario Asignatura - Google Chrome	
https://www.uis.edu.co/estudiantes/asignaturas_programadas/horario_asignatura.jsp?codigo=23235&grupo=L2%20&nombre=CREACION%20DE%20EMPRESAS	
Código	23235
Nombre	CREACION DE EMPRESAS
Grupo	L2
Día	MARTES
Horario	18 - 20
Edificio	INGENIERIA INDUSTRIAL - Aula 302
Profesor	LEONOR DUARTE DUARTE
Día	JUEVES
Horario	18 - 20
Edificio	INGENIERIA INDUSTRIAL - Aula 201
Profesor	LEONOR DUARTE DUARTE

Asignatura Creación de empresas grupo L2

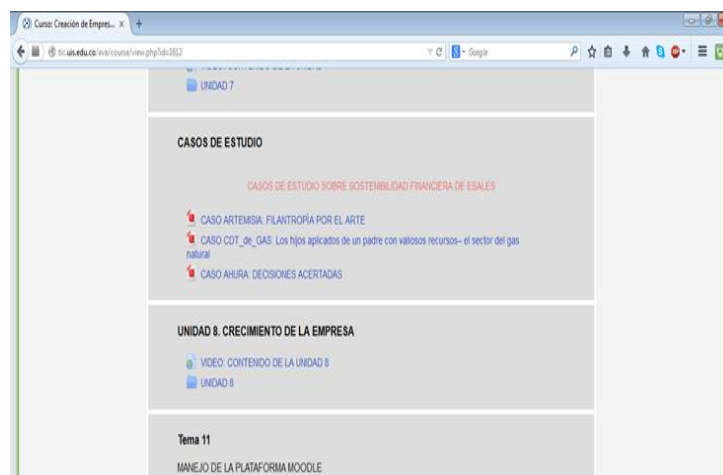
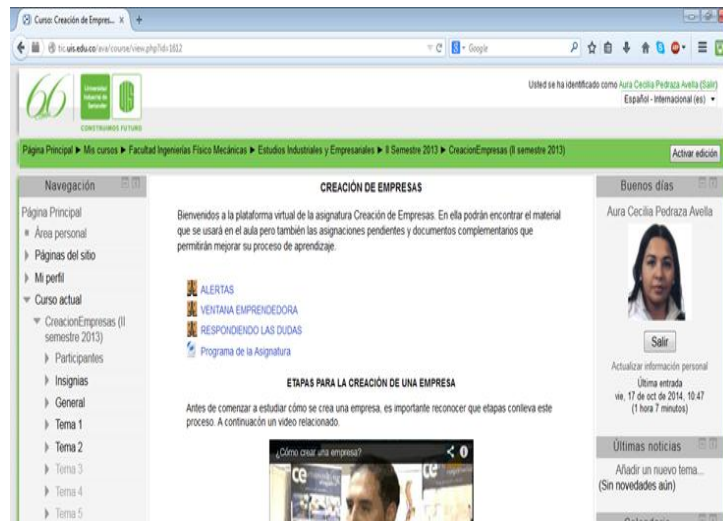


Lectura de los casos en forma individual

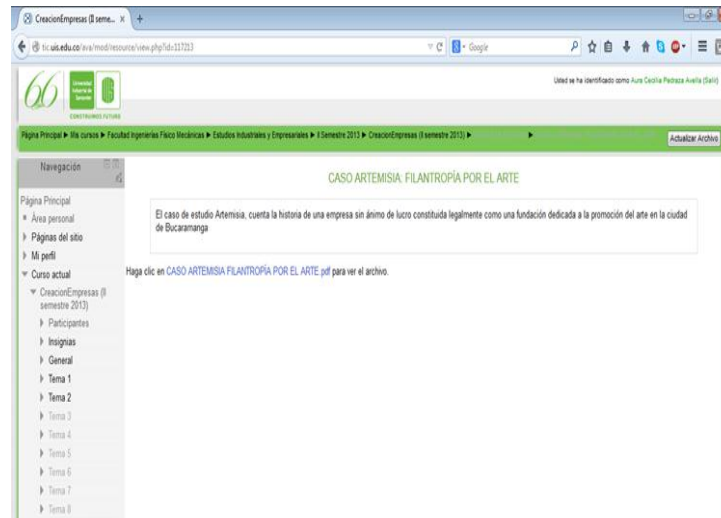


Discusión de preguntas y socialización de los casos

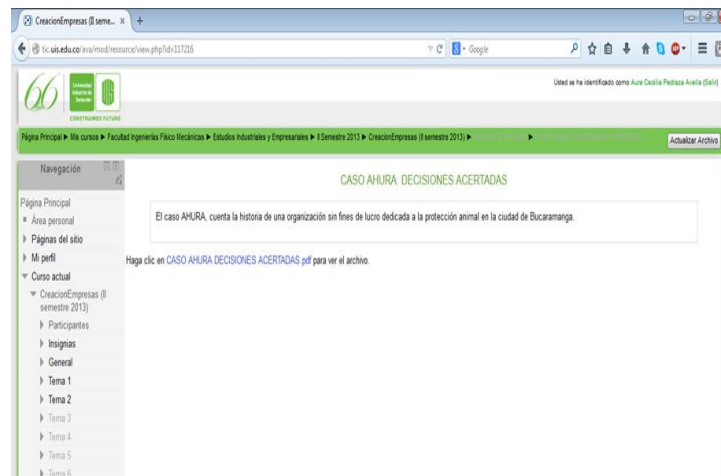
- Evidencia Casos de estudio sobre sostenibilidad Financiera de ESALES en la plataforma Moodle



- Evidencia Casos de estudio sobre sostenibilidad Financiera de ESALES en la plataforma Moodle

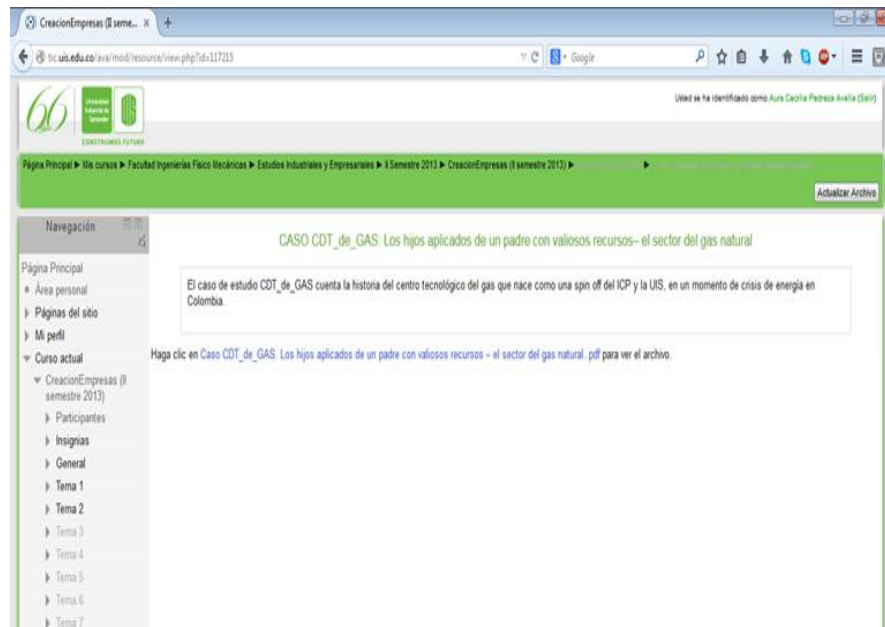


Casos de estudio sobre sostenibilidad
Financiera de ESALES en la plataforma Moodle



sostenibilidad Financiera de ESALES
Casos de estudio sobre sostenibilidad
Financiera de ESALES en la plataforma Moodle

- Evidencia Casos de estudio sobre sostenibilidad Financiera de ESALES en la plataforma Moodle



Casos de estudio sobre sostenibilidad
Financiera de ESALES en la plataforma Moodle

ANEXO K. EVALUACIÓN DEL CASO

Entre los casos de Harvard, uno de cinco casos son estimulantes y útiles en el tiempo³⁰⁹, es de notar que después de dos discusiones sobre un caso se descubren preguntas y preocupaciones que no han sido abordadas clara y apropiadamente en el caso original, a veces los casos parecen interesantes pero de alguna manera los datos, el alistamiento o los problemas presentados no son los suficientemente persuasivos para los lectores. Se recomienda llevar notas de seguimiento en las primeras veces que se enseña un caso para mejorarlo, esto puede significar, acortarlo, cambiarle el estilo, agregar datos o re-enfocar el tema central.

De acuerdo con el manual de escritura de casos³¹⁰, después que un estudio de caso se ha utilizado una o más veces, es importante evaluar su idoneidad. En este proyecto la evaluación de caso se llevará a cabo mediante una entrevista al instructor considerando las siguientes preguntas:

- ¿Se lograron los objetivos educativos?
- ¿El debate sigue siendo relevante para la emisión o tuvo que transgredir en temas secundarios?
- ¿Los estudiantes tienen el detalle suficiente para considerar el caso?
¿Demasiados detalles?
- ¿Fue el caso correspondiente al tema de trabajo en que los estudiantes se encontraban?
- ¿Los estudiantes encuentran el caso estimulante e informativo?

Los casos deben registrarse con un formato de estreno, un resumen y una nota de enseñanza; cuando se han realizado revisiones estas se deben anotar en la página frontal para reconocer la versión final.

Es útil preparar una breve nota o documento que describe el uso del caso y las discusiones generadas, como referencia para la próxima vez que se utilice. Idealmente, el instructor modifica o anota las notas de enseñanza, agrega o cambia preguntas o puntos de discusión. Una evaluación del estudio de caso, puede convertirse rápidamente no sólo obsoleta sino que, peor aún, irrelevante. Un estudio de caso de valor es actual, interesante y desafiante.

³⁰⁹ CLAWSON, J. (1995). Case Writing. *DARDEN Business Publishing University of Virginia*, p. 33-39.

³¹⁰ CASE CENTRE. (2006). *Writing Case Studies: A Manual*. Adapted for use by the online Learning centre.