

**¿COMO ANALIZAR EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA E.S.A.L DESDE EL
MODELO STAR DE JAY GALBRAITH? – CASO BIBLIOSEO**

ANDREA DEL PILAR ROBAYO GONZÁLEZ

YULY ALEJANDRA CASTRO VILLAMIL

DIANA MILENA MORENO CASTRO

UNIVERSIDAD EAN

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

JUNIO 2019

CONTENIDO

JUSTIFICACIÓN	4
OBJETIVOS	8
OBJETIVO GENERAL	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
MARCO TEÓRICO	9
ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO	9
FUNDACIONES	11
Marco Normativo.....	12
MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL	14
Modelo organizacional de Las 7-S de McKinsey.....	15
Modelo de los Seis Casilleros de Weisbord	17
Modelo de Causal de Desempeño y Cambio Organizacional de Burke y Litwin	18
Modelo STAR Original.....	19
Modelo STAR Actualizado	22
APLICABILIDAD DEL MODELO STAR	23
HIPÓTESIS	25
METODOLOGÍA	26
APLICACIÓN DEL MODELO STAR PARA EL CASO BIBLIOSEO	28
ESTRATEGIA	28
ESTRUCTURA	29
PROCESOS	30
RECOMPENSAS	33
¿Quiénes pueden acceder?.....	34
¿Qué tan motivados estás los jóvenes que pertenecen a la fundación?	34

PERSONAS	34
CONCLUSIONES.....	37
INSTRUMENTOS	38
ENTREVISTA 1	38
ENTREVISTA 2	39
ENTREVISTA 3	39
ENTREVISTA 4	40
ANEXOS.....	41
AEXO 1	41
BIBLIOGRAFÍA.....	45

JUSTIFICACIÓN

Ciudad Bolívar es una de las localidades más marginadas en la ciudad de Bogotá Colombia y aunque cuenta con una población de aproximadamente 715 mil habitantes, solo el 20% de ellos vive en espacios urbanos, mientras la mayoría se ubica en las diferentes veredas que se extienden a los límites de la localidad. (Ocampo, 2018)

Una de estas veredas es Quiba Baja, que con un área total de 1.050,79 hectáreas, tiene una participación del 10,94% sobre el suelo rural de Ciudad Bolívar, limitando al norte con el casco urbano de la localidad, al occidente con el municipio de Soacha, al suroriente con las Veredas de Mochuelo Bajo y Quiba Alta. (Alcaldía Local de Ciudad Bolívar, Sf) Allí lejos de la contaminación ambiental y bullicio de la ciudad se encuentra “La Biblioteca de la Creatividad”, una iniciativa de la Fundación BiblioSEO.

BiblioSEO fue fundada hace más de 9 años por Andrea Barón e Iván Triana, dos bibliotecólogos de profesión cuyo ideal es cambiar la forma de pensar y de actuar de los niños de la comunidad de Quiba, de tal manera que estos pequeños cambios se conviertan en paradigmas de desarrollo social. Por ello decidieron crear la Biblioteca de la Creatividad, un espacio en el que los chicos pueden divertirse y aprender todo lo que desean, mientras detectan las necesidades y vacíos de su comunidad, que luego empiezan a tratar de mitigar por medio de proyectos que ellos mismos idean y promueven.

Esta iniciativa busca que las nuevas generaciones dejen de ver el asistencialismo como la única manera para poder sobrevivir y empiecen a entender que todo lo que desean lo pueden obtener, creyendo en sus sueños y trabajando día a día para alcanzarlos. Por ello sus fundadores se esfuerzan en dar a conocer esta iniciativa cada vez a más personas, expresando lo siguiente: “Con este proyecto queremos invitar a la gente a cambiar los regalos que traen a los niños por inversión en ellos, reemplazando la palabra ayudar con la palabra servir”. (Triana, Visita Plantatón, 2019)

En Colombia las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) han cobrado importancia en las últimas décadas, no solamente como organizaciones que prestan un servicio de tipo social sino como entidades generadoras de empleo e impulsoras de actividad económica. En efecto, Franco, Sarmiento, Serrano & Suarez (2015) sostiene que:

Se estima el aporte al PIB en el 15%, aunque hay dudas sobre la realidad de la ausencia de ánimo de lucro en el 90% de ellas, lo que las ha convertido en foco de atención en el planteamiento de la reforma tributaria estructural que está planeando el gobierno nacional. (p.5)

Por ello, no es posible separar estas labores sociales de la realidad económica y legal, en la que toda entidad con o sin ánimo de lucro está en la obligación de mostrar abiertamente su actividad y los procesos financieros que se desarrollan a su interior

La Secretaría General de la Alcaldía mayor de Bogotá (2017), en su página web publicó una base de datos en la que se observa que en Bogotá hay registradas cerca de 14.134 Entidades Sin Ánimo de Lucro, entre las cuales 5.963 son fundaciones y 4 de ellas tienen carácter de biblioteca bajo los nombres de Biblioteca Negra, Biblioteca Popular, Bibliorodantes y por supuesto BiblioSEO. Al confirmar con ellas si habían aplicado algún modelo para evaluar y direccionar su actividad, se encontró que al ser fundaciones muy pequeñas se han limitado a implementar un modelo general en el que se trabaja únicamente la estructura y estrategia, además de los estados financieros básicos que exige la ley.

Teniendo en cuenta lo anterior y basados en el escaso material de investigación encontrado sobre estudios practicados al interior de ESAL, se considera pertinente ahondar en el enfoque organizacional y financiero a la fundación BiblioSEO, de tal manera que se genere una propuesta de valor en la entidad, sin que su misión principal de realizar actividades en beneficio de la comunidad, se vea afectada. De allí surge el siguiente interrogante: ¿Cómo analizar el diseño organizacional de una ESAL, tomando BiblioSEO como caso de estudio?

“El diseño organizacional es un elemento administrativo que se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una institución” (Louffat, 2017). No obstante, busca realizar un análisis detallado de las condiciones del entorno y las características internas de cada organización, con el fin de crear políticas de diseño que permitan encontrar un equilibrio que garantice las condiciones óptimas necesarias para su operación diaria.

Es por ello, que se considera oportuna la aplicación del modelo STAR para responder a la pregunta de investigación que se planteó con anterioridad. En este modelo, Jay Galbraith propone que una empresa se debe examinar de manera integral desde 5 perspectivas: la estrategia, la estructura, los procesos, las recompensas, y las personas; de tal manera que se genere la organización necesaria para que las ideas de negocio sean sostenibles y agreguen valor a la compañía.

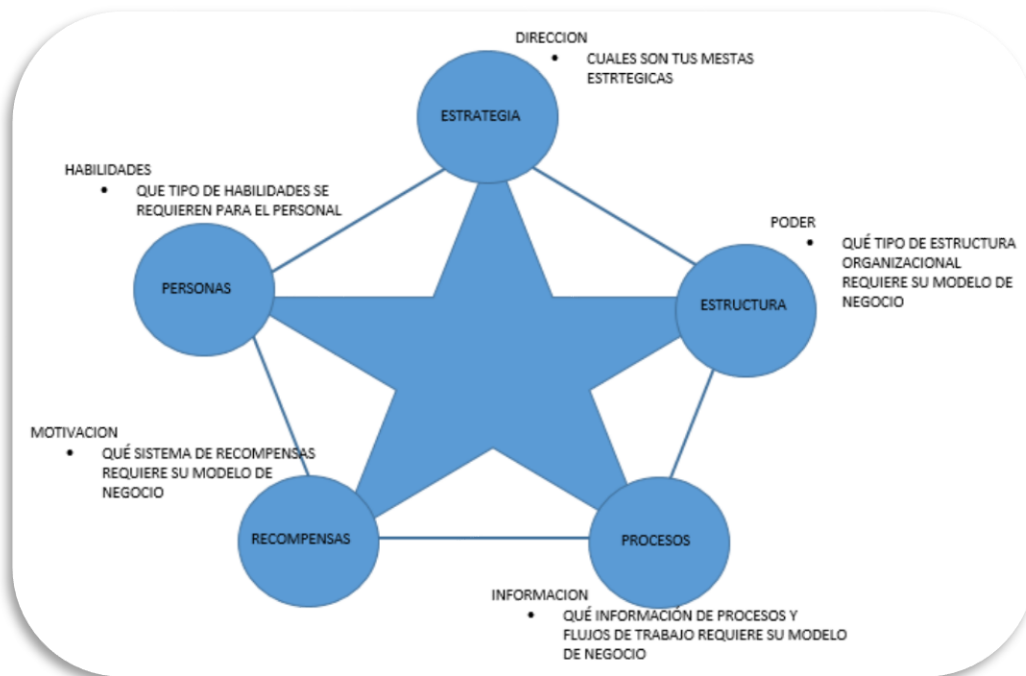


Gráfico 1. Modelo STAR. Imagen tomada del documento: Implementing Your Business Model With the Galbraith Star Model (Garner, 2015).

Como se puede observar en Gráfico 1, el modelo STAR busca implementar políticas de diseño de acuerdo a cinco categorías que deben ser controladas por la administración para orientar la toma de decisiones e influir sobre las acciones de sus colaboradores.

La primera categoría es la estrategia que determina la dirección, la segunda es la estructura por medio de la cual se establece un jerarquía de poder en cuanto a toma de decisiones, la tercera tiene que ver con los procesos en lo referente a las tecnologías vinculadas a los flujos de información, la cuarta se refiere a las recompensas con las que se busca motivar a los colaboradores para que se orienten a trabajar en los objetivos propuestos, y la última se dirige a las personas, en cuanto a definir las características y habilidades que deben tener para desempeñarse dentro de la organización.

En este sentido, el modelo STAR de Jay Galbraith, se convierte en la base adecuada para la presente investigación, ya que permite que la fundación pueda ser estudiada desde un punto de vista estratégico, organizacional e incluso financiero, dando cabida al análisis de procesos actuales e incluso ajustes de los mismos por medio de cambios estructurales.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar el diseño organizacional actual de una ESAL, mediante el modelo STAR, tomando como referencia el caso Biblioseo, la biblioteca de la creatividad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Evaluar la estrategia actual con la cual se desarrolla Biblioseo.
2. Describir la estructura organizacional de Biblioseo como una ESAL.
3. Estudiar los flujos de información y la toma de decisiones de Biblioseo como una ESAL.
4. Definir el sistema de compensación que estableció Biblioseo para sus colaboradores.
5. Describir los programas de reclutamiento, capacitación y desarrollo que implementa Biblioseo con sus colaboradores.

MARCO TEÓRICO

ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO

Las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) como las define la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN, s.f.) “son Personas Jurídicas legalmente constituidas cuyos aportes, utilidades o excedentes no son reembolsados, ni distribuidos bajo ninguna modalidad, ni directa o indirectamente, ni durante su existencia, ni en el momento de su disolución y liquidación, puesto que persiguen un fin social o comunitario.”

Su finalidad principal es promover valores como la justicia social, la democracia, la equidad de género, la solidaridad y la participación, mientras contribuye con los objetivos del Estado, desarrollando algunos procesos de interés general en los que se beneficia grupos numerosos de personas, que el estado no alcanza a abarcar dentro de sus actividades.

Las ESAL poco a poco han cobrado importancia en el desarrollo de una economía, tanto así que obtuvieron reconocimiento internacional, por la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra, en el marco del I y III Foro de Alto Nivel sobre Eficacia del Desarrollo realizado en los años 2005 y 2008 respectivamente, donde se destacó el rol de las organizaciones de la sociedad civil, en general, como agentes de desarrollo (Rodríguez, 2016).

De la misma manera han sido reconocidas a nivel nacional con un rango constitucional en el que la inspección y vigilancia de las mismas, propende por la preservación y debida aplicación de sus rentas, de acuerdo a lo establecido por los fundadores.



Gráfico 2. Entes de control y vigilancia en Colombia. Información tomada del documento: Lo que hay que saber de las Entidades sin Ánimo de Lucro (Rodríguez, 2016).

La principal fuente de ingresos de una ESAL son las donaciones provenientes de personas naturales, personas jurídicas o entidades públicas, en este sentido todo excedente o utilidad que generen las actividades adelantadas por entidades de este tipo, deben ser reinvertidas dentro de ellas mismas para mejorar los procesos que les permiten fortalecer su razón de ser. De la misma manera tiene un marco tributario al que se deben ceñir como cualquier empresa.



Gráfico 3. Marco tributario. Información tomada de: La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN, s.f.)

Sin embargo no todas ESAL pertenece a este Régimen tributario especial, ya que para ello deben estar legalmente constituidas y desarrollar dentro de su labor al menos un proyecto con el que se contribuya al desarrollo integral de la sociedad haciendo énfasis en los sectores económico menos favorecidos o población vulnerable, como es el caso de la educación formal, la salud, el deporte, la cultura, el ambiente, la alimentación infantil, las madres cabeza de familia, entre otras. (DIAN, s.f.)

Si bien los fundadores de una ESAL son quienes definen la forma particular en que su entidad va a contribuir a un interés general, también deben desarrollar su objeto a través de un rol social o un rol político, que gozan del mismo amparo constitucional. En el rol social desarrollan actividades de carácter asistencial y promocional para las poblaciones vulnerables, y en el rol político propenden por defender derechos como el de la participación y el control social (Rodríguez, 2016).

Teniendo en cuenta lo anterior, dentro de las denominadas ESAL podemos encontrar un número diverso de entidades, entre las más representativa tenemos:



FUNDACIONES

Las fundaciones son entidades sin ánimo de lucro, que nacen de la voluntad de varias personas (naturales o jurídicas) que se unen para realizar un bien común, bien sea en un sector determinado, en una sociedad o en una población.

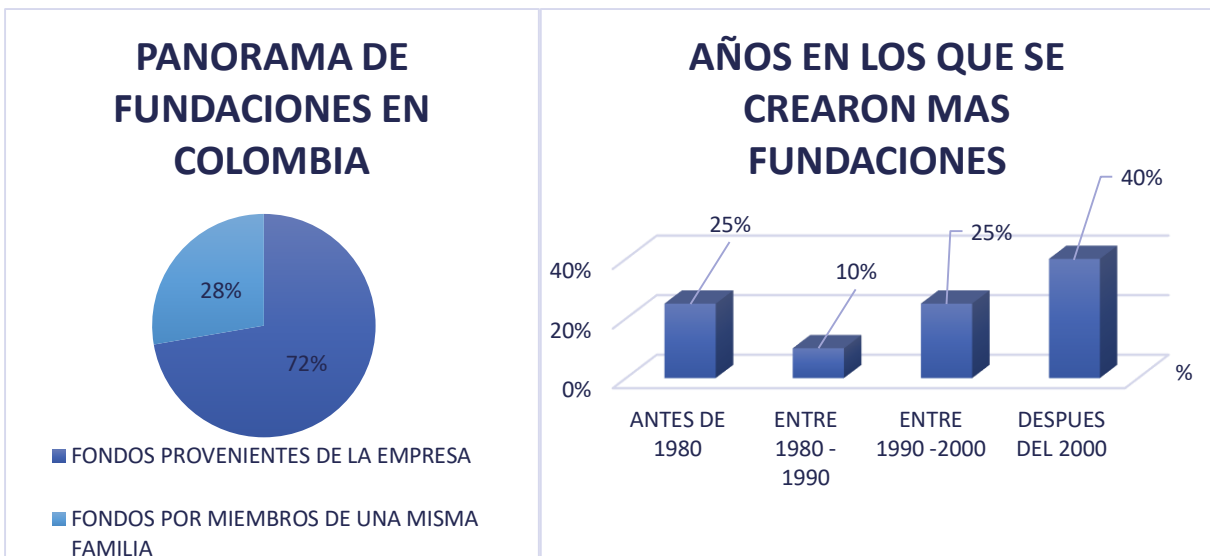


Gráfico 4. Panorama de Fundaciones en Colombia. Imagen tomada de Imagen tomada de: (Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales, s.f.)

Dentro del marco normativo colombiano existen unas normas determinadas para la creación de una fundación, así como para la presentación de Estados Financieros. A continuación, se hace referencia a las mismas.

Marco Normativo

Requisitos para crear una fundación

La siguiente tabla relaciona los principales requisitos que se necesitan para crear una fundación en Colombia, basados en la información encontrada en la página de Derecho Colombiano (Bustos, 2018):

N°	REQUISITOS	CARACTERISTICAS	CONTENIDO
1.	Afiliados	Quiénes serán los afiliados a la fundación, estructura definida	Varias personas naturales o jurídicas
2.	Redacción de acto constitutivo	Se realiza una reunión para tratar varios temas.	*Lugar, fecha y hora de la asamblea *Identificación de los asociados. *Reunión entre los temas discutidos y aprobados por la asamblea. *Firmas de quienes se asocian.
3.	Estatutos	Son las normas internas por la que se registrará la fundación, en este documento debe estar claro todo lo del funcionamiento de la fundación	*Domicilio y sede *Objeto fines y duración *Naturaleza de la entidad sin ánimo de lucro *Derechos, deberes y prohibiciones. *Requisitos de admisión *Estructura y órgano de dirección, fiscalización y administración. *Funciones, facultades y responsabilidades del representante legal *Tipos de asamblea *Procedimiento necesario para poder modificar los estatutos. *Disposiciones sobre el patrimonio *Formas de elección del órgano administrativo. *Procedimiento para la disolución o liquidación de la fundación.
4.	Registro en cámara de comercio	Una vez constituida la entidad sin ánimo de lucro debe proceder a su registro en la entidad correspondiente, bien sea en cámaras de comercio o bien sea en Alcaldías, las gobernaciones, las secretarías de gobierno.	* Estatutos *Registrar previamente y registrar el pre RUT *Registrar el formulario de Registro Único Tributario Empresarial y Social RUES. *Aceptación de cargos de los dignatarios, abogados en los estatutos y junto a fotocopias de cédulas y tarjetas profesionales de cada uno.
5.	Registro ante la DIAN	Una vez obtenga el correspondiente certificado de existencia y representación legal, es necesario acudir a la DIAN para solicitar su RUT	* El Objeto social principal, está destinado al deporte, la salud o la educación *Que las actividades serán de interés general. *Sus excedentes sean reinvertidos totalmente en el objeto social de la fundación.

6.	Registro ante la entidad de inspección, Vigilancia y Control correspondiente	Es necesario registrar o inscribir la fundación ante la Gobernación del departamento de domicilio de fundación, y cuando estas esta creadas en Bogotá se registran ante la Dirección Distrital de Inspección y vigilancia y Control de personas jurídicas sin Animo de lucro de la Alcaldía Mayor de Bogotá	<ul style="list-style-type: none"> *Copia del acta de Constitución y Estatus *Certificado de existencia y representación legal *Proyecto de presupuesto de la vigencia del primer ejercicio contable. *Balance Inicial *Certificado de registro de libros de actas de asambleas. *Certificado expedido por el revisor fiscal de la fundación. *Carta remisoría dirigida a la entidad donde se establecen los documentos anexos.
-----------	--	---	--

Tabla 1. Requisitos para crear una fundación. Información tomada del documento: Requisitos para crear una fundación en Colombia 2018 (Bustos, 2018)

Estados financieros

Los estados financieros son los mismos para cualquier entidad de acuerdo a lo establecido por las NIIF, sin embargo, la presentación de los estados financieros debe adaptarse a las características del tipo de entidad a la que corresponda.

A continuación, se presentan los documentos financieros que se requieren para una ESAL de acuerdo al monto total de sus activos, y en el Anexo 1 se encuentran ejemplos de cómo se deben presentar los Estados Financieros.

DOCUMENTOS FINANCIEROS			
Decreto 1878 de 2008 art. 1 (adición párrafo al art. 22 del decreto 2649/93)			
ENTIDADES CON ACTIVOS TOTALES INFERIORES A 500 SMMLV	ENTIDADES CON ACTIVOS TOTALES SUPERIORES A 501 SMMLV		
Estados Financieros Básicos debidamente firmados en original o copia autentica por Representante Legal, Contador Público, Revisor Fiscal (Si lo hay)	Estados Financieros Básicos debidamente firmados en original o copia autentica por Representante Legal, Contador Público, Revisor Fiscal (Si lo hay)		
Balance General Comparativo	Balance General Comparativo		
Estado de Resultados Comparativo	Estado De Resultados Comparativo		
Notas a los Estados Financieros comparativas	Estado de Cambios en el Patrimonio Comparativo		
Certificación de Estados Financieros (firmado por R/Legal – Contador)	El estado de cambios en la situación Financiera Comparativo		
Dictamen del Revisor (Si lo hay) –(Debidamente firmado RF)	El estado de Flujo de Efectivo Comparativo		
Informe de Gestión- (Firmado por el Representante Legal)	Notas a los Estados Financieros – comparativos		
Acta de Aprobación de Estados Financieros y destinación de los Excedentes, Informe de Gestión	Certificación de Estados Financieros.		
Proyecto de presupuesto a ejecutar en la vigencia actual	Dictamen del Revisor Fiscal (Si lo hay).		
Certificado de Registro de Libros expedido por cámara de comercio. (Si no lo ha aportado).	Informe de Gestión		

	Acta de Aprobación de Estados Financieros y destinación de los Excedentes, Informe de Gestión.
	Proyecto de presupuesto a ejecutar en la vigencia actual
	Certificado de Registro de Libros expedido por cámara de comercio. (Si no lo ha aportado).

Tabla 2. Documentos Financiero Legales requeridos para una ESAL Información tomada del documento: Régimen legal de Bogotá D.C. (Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2004)

MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto sobre las ESAL, su normatividad, legalidad y el correcto proceder que conlleva su creación, es valioso contemplar una evaluación desde otro punto de vista, que permita ver estas entidades desde su estrategia, misión, visión, procesos y talento humano, que aporte una perspectiva más amplia de estas entidades y ayude a establecer un desarrollo organizacional para las mismas.

Jay Galbraith define el diseño de la organización así:

La organización no es un fin en sí misma; es simplemente un vehículo para realizar las tareas estratégicas del negocio. Una organización bien diseñada ayuda a todos en el negocio a hacer su trabajo de manera efectiva. Una organización mal diseñada (o una organización por defecto) crea barreras y frustraciones para las personas tanto dentro como fuera de la organización (Galbraith, 2016).

Existen muchos modelos organizacionales, incluso dentro del estudio de la administración se encuentran teorías como las de Taylor y Fayol (padres de la administración), con las cuales se han estudiado grandes empresas, pero no existe algún modelo organizacional aplicado a una ESAL en Colombia. Igualmente hay estudios de impacto de las ESAL sobre una comunidad, pero no se han estudiado desde la perspectiva de una organización en conjunto que también necesita evaluar sus estrategias y procesos, que permitan un desarrollo que conlleve a una mejor consolidación de la empresa en si, finalmente las ESAL también son empresas, solo que sin ánimo de lucro.

Desde el punto de vista internacional, la investigación arroja que los estudios a la ONG son muy similares a los realizados en Colombia, son estudios en trabajos de grado que contemplan el análisis sobre su razón de ser u objeto social.

Finalmente, y con el fin de contribuir en algo adicional al desarrollo de las ESAL, se ha investigado sobre diferentes modelos organizacionales, que de acuerdo a la estructura de las ESAL pueden aplicarse, dando una visión más integral a la organización. Por ello se realiza una breve descripción a continuación.

Modelo organizacional de Las 7-S de McKinsey

Este modelo estudia siete aspectos importantes en una organización, divide su estudio en elementos blandos (estilo, personal, habilidades y valores compartidos) y duros (estrategia, estructura y sistema). Ha sido llamado modelo de las 7-S dado las siglas en ingles de los aspectos estudiados (Style, Staff, Systems, Strategy, Structure, Skills y shared values).

Para los elementos blandos se estudian los siguientes campos:

1. Estilo, en este campo se pretende estudiar el comportamiento de los directivos, ya que estos se deben destacar por la misma estructura de valores, por una cultura generalizada que proyecten la misma imagen al momento de desarrollar su actividad.
2. Personal, en este campo se involucra a los trabajadores como individuos y como áreas, con el fin de estudiar los procesos, fabricación, diseño, promoción, manufactura, venta, y la calidad de la empresa.
3. Habilidades, en este campo se tiene muy en cuenta la capacitación, pero también el talento del recurso humano y la capacidad de mantener los talentos que más aporten a la empresa.
4. Valores compartidos, en este campo se estudia el sentido de pertenencia de la empresa y que los empleados estén alineados con los valores de la misma.

Para los elementos duros se estudian los siguientes campos

5. Estrategia, en este campo se estudian las estrategias diseñadas por la empresa en general, pero también las estrategias que se tienen en cada departamento. Esta estrategia puede comprender desde el desarrollo de los empleados hasta una expansión internacional.
6. Estructura, en este campo se evalúa la estructura organizacional de la empresa se establecen departamentos, y la jerarquización de los mismos.
7. Sistemas, en este campo se estudia los sistemas de información que tiene la empresa, como procesos o tecnología que ayudan a su comunicación en conjunto.

El modelo de las 7-S de McKinsey

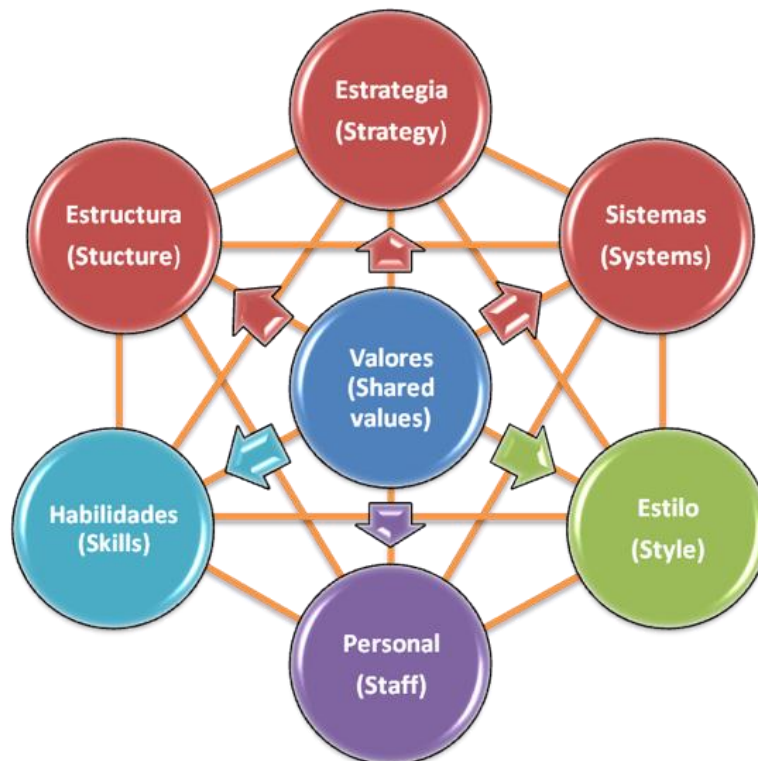


Gráfico 5. El modelo de las 7-S de McKinsey. Imagen tomada de: Modelo de las 7-S de la estructura organizacional integrada a la gestión de marketing (Del Alcázar, 2016).

Modelo de los Seis Casilleros de Weisbord

Este modelo también realiza estudio a la organización, solo que a diferencia del anterior lo hace en 6 aspectos:

1. El propósito, busca responder preguntas referentes a la razón de ser de la empresa, respuestas que deben conocer los empleados y que se deben sentir identificados con ellas
2. Estructura, pretende definir los roles y los procesos de cada trabajador
3. Relaciones, revisa la comunicación de forma interna y externa, de tal forma que se logre escuchar al empleado dentro de la solución de conflictos y al cliente que tecnologías se pueden brindar que mejoren el relacionamiento.
4. Recompensas las recompensas se miran desde el punto de vista de remuneración no salarial al empleado, es decir los beneficios que se le puedan dar, como los incentivos
5. Liderazgo, en este campo se determina alguien que esté pendiente de las demás cajas, y que ejerza un liderazgo sobre las mismas
6. Mecanismos útiles, hace referencia a las tecnologías de la empresa, que tan útiles están siendo para el desarrollo de la misma.

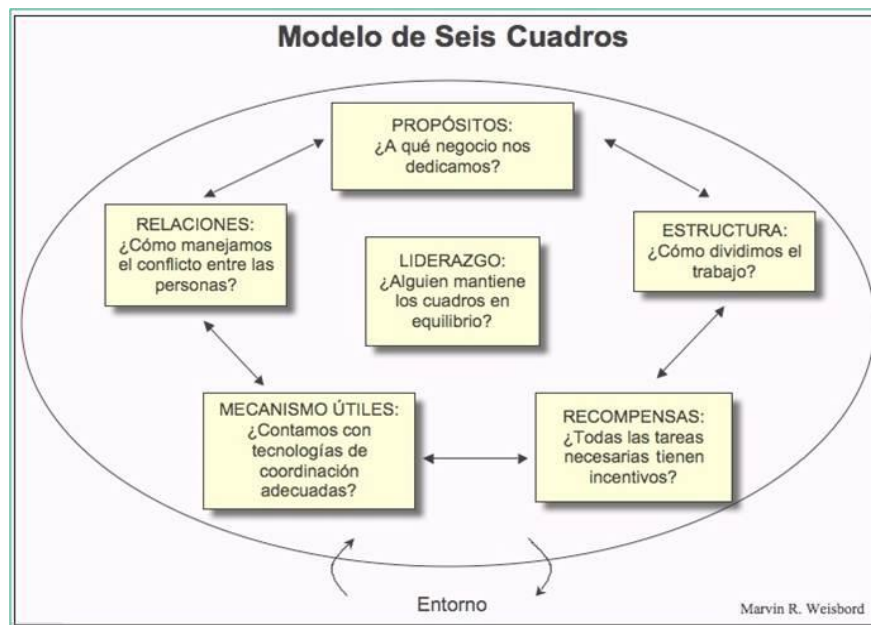


Gráfico 6. Diagnostico organizacional: Seis lugares para buscar problemas con o sin una teoría.
Imagen tomada de: (Weisbord, 1976)

Modelo de Causal de Desempeño y Cambio Organizacional de Burke y Litwin

El modelo de Burke y Litwin mide como se ve afectado el desempeño por factores externos e internos, propone como se deben interconectar estos factores para lograr un cambio en el desempeño. Este modelo integra la investigación y la teoría a partir de la práctica, y finalmente realiza un diagnóstico y así mismo una guía para el cambio organizacional mostrando la relación entre causa y efecto.

Las 12 dimensiones organizacionales que estudia este modelo son:

1. Entorno o ambiente externo
2. Misión y estrategia
3. Liderazgo
4. Cultura organizacional
5. Estructura
6. Prácticas de gestión
7. Sistemas
8. Clima de unidad laboral
9. Tarea y habilidades individuales
10. Necesidades y valores individuales
11. Motivación
12. Desempeño individual y organizacional

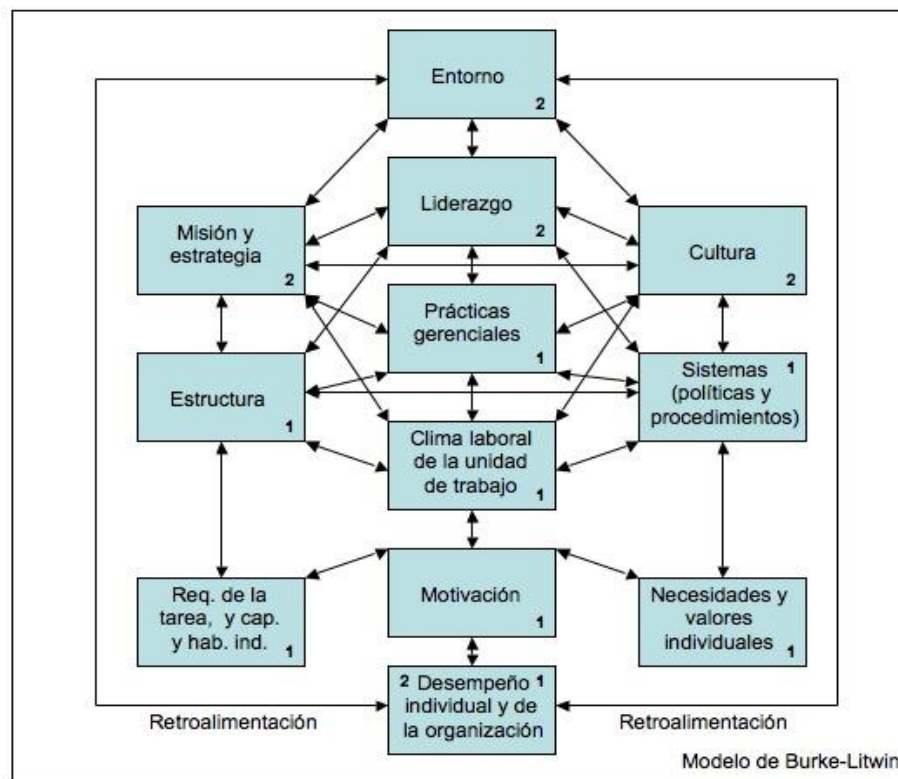


Gráfico 7. Modelo de Burke-Litwin Imagen tomada de: Diagnostico Organizacional (Martinez, 2012)

Modelo STAR Original

Según la página de Galbraith Management Consultants, el modelo STAR consta de políticas de diseño que se dividen en cinco categorías. La primera es la estrategia que determina la dirección, la segunda es la estructura, que determina la ubicación del poder de decisión, en tercer lugar están los procesos que tienen que ver con el flujo de información y son el medio para responder a las tecnologías de la información, luego las Recompensas proporcionan motivación e incentivos para el comportamiento deseado, y en último lugar está la selección y el desarrollo de las personas adecuadas, que en línea con las demás políticas, permiten a la organización operar con la máxima eficiencia (Galbraith, 2016) .



Gráfico 8. Modelo Star original. Imagen tomada de: THE STAR MODEL™ (Galbraith, 2016)

Para este modelo se pueden definir sus elementos así:

Estrategia:

Es un elemento primordial para cualquier empresa que está construyendo un marco sostenible, es el establecimiento de las metas y objetivos que se deben alcanzar, así mismo alineados a los valores, políticas, misión y visión que se persiguen.

De acuerdo a lo anterior los siguientes elementos son primordiales para establecer una estrategia:

1. Dirección
2. Definir el objetivo
3. Camino para llegar
4. Como crecemos
5. Lo que hacemos y lo que no hacemos
6. Nuestras capacidades

Estructura

La estructura de la organización determina la colocación de poder y la autoridad en la organización, estructura va relacionada con jerarquía y subordinación, la estructura de la organización se puede basar en varias formas y estilos, esto es depende de los objetivos, medios disponibles y entorno en el que cuente la organización, para llevar a cabo una buena estructura debemos contar con los siguientes elementos:

1. Poder
2. Tipo y forma de estructura
3. Roles claves
4. Distribución de poder
5. Asignación del poder

Procesos

Los procesos se pueden identificar como la estructura o columna vertebral de la empresa, definir estos es muy importante pues a partir de ellos se definen las reglas y el comportamiento de la empresa y de quienes trabajan en ella, los procesos pueden ser verticales u horizontales

Procesos verticales: son generalmente la planificación del negocio y el presupuesto que se establece para cada área, dentro de estos está los recursos para el capital, investigación, desarrollo, capacitación entre otros.

Procesos horizontales: También son conocidos como procesos laterales, corresponden a procesos de gestión actualmente son los procesos más importantes de las organizaciones pues en ellos puede definirse los flujos de trabajo, el desarrollo de nuevos productos o el cumplimiento de un pedido a un cliente

Recompensas

Como la misma palabra lo dice, las recompensas se refieren a todo tipo de incentivo que se le pueda ofrecer a los empleados para que se interesen en los objetivos de la organización, de tal manera que se desarrolle en ellos la motivación suficiente para utilizar al máximo sus capacidades y habilidades en el logro las metas organizacionales.

Por ello, es importante desarrollar un sistema de recompensas que valla ligado a la dirección estratégica, definiendo políticas salariales, bonificaciones, repartición de utilidades, opción de participación accionaria y todas aquellos estímulos no monetarios como el reconocimiento, los bonos regalo, el salario emocional, la promoción de cargo y la asignación de misiones desafiantes, entre otras. (Hernández, 2015)

Personas

Este elemento del modelo STAR se centra totalmente en las políticas de talento humanos en lo que se refiere a la forma de reclutamiento, los lineamientos para la selección, la frecuencia y motivos de rotación de los cargos, la capacitación interna y externa, y desarrollo personal que se le pueda ofrecer a los colaboradores.

Su importancia radica en seleccionar al personal idóneo para alcanzar los objetivos estratégicos, pues en la medida en que se elija muy bien el recurso humano de acuerdo a las capacidades necesarias y los resultados esperados, los directivos de la organización podrán intervenir y direccionar en el rendimiento de la misma.

Como dice (Hernández, 2015) " Las políticas de RRHH producen el talento requerido por la estrategia y estructura de la organización, generando habilidades y modos de pensar necesarios para aplicar la dirección elegida."

Modelo STAR Actualizado

Jay Galbraith, dentro del estudio de su modelo STAR, realizó una actualización a su modelo, donde divide la estrategia, ya que según su teoría de esta forma el desarrollo organizacional puede afectar el comportamiento de las personas dentro de su desempeño y cultura organizacional.

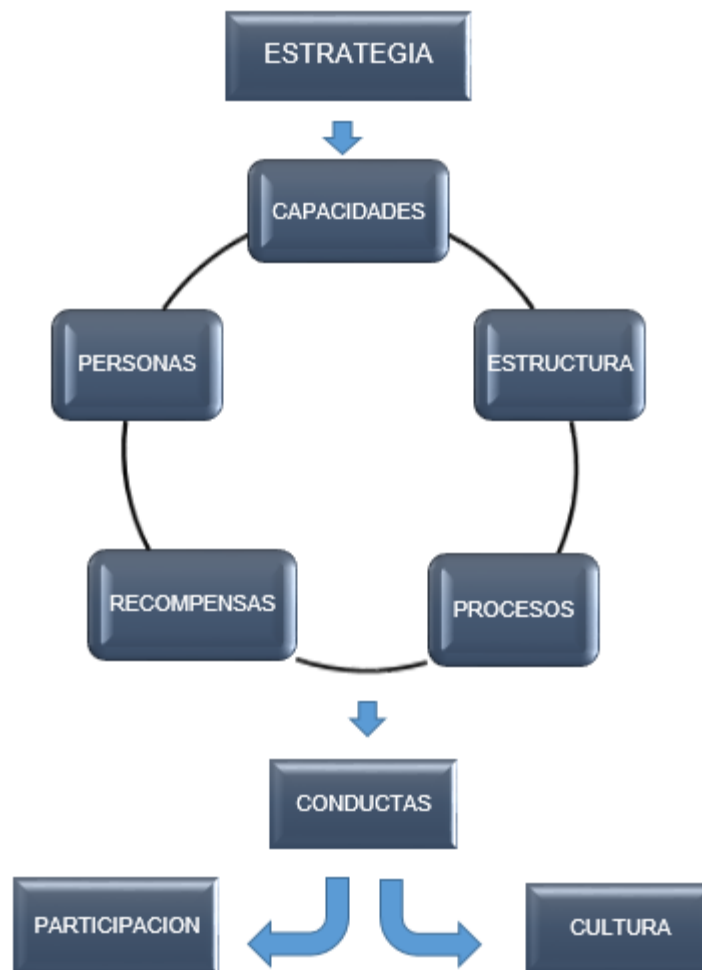


Gráfico 9. Modelo Star actualizado. Imagen tomada de: THE STAR MODEL™ (Galbraith, 2016)

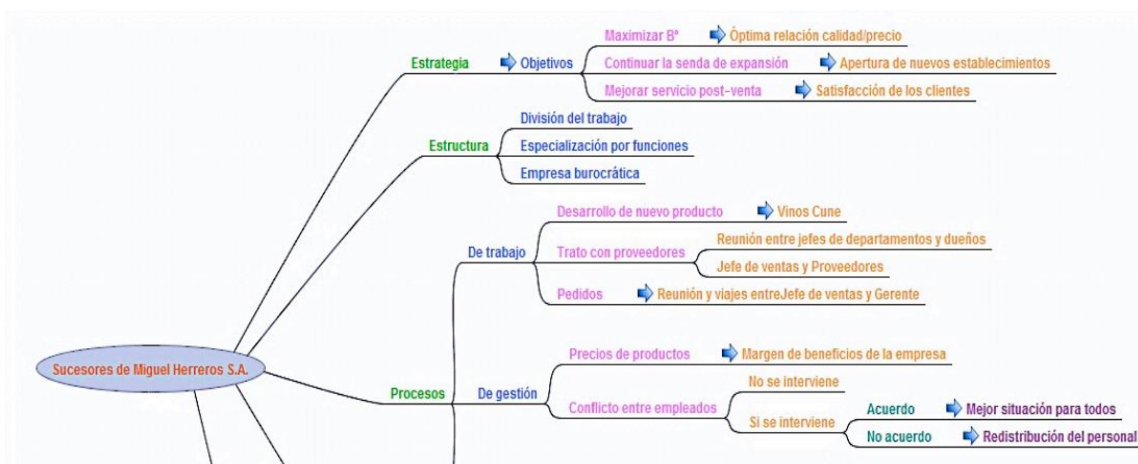
El modelo primer modelo STAR, a diferencia de los ya estudiados es un modelo menos complejo y que se acomoda perfectamente a nuestro objeto de estudio que son las ESAL, dado que la fundación Biblioteca de la creatividad no es aun tan grande, aplicar este modelo se convierte en una oportunidad de mejora y de lograr una evolución y dirección de la empresa más acertada.

APLICABILIDAD DEL MODELO STAR

Al realizar un estudio sobre los modelos que las ESAL manejan en la actualidad, se encontró que la mayoría se basan en procesos de gestión para control de calidad y otras pocas se preocupan por la gestión financiera, pero ninguna maneja un modelo donde se integren éstos dos elementos.

Por otro lado, el modelo STAR ha sido aplicado en empresas, pero nunca en Entidades sin Ánimo de Lucro. Un ejemplo claro, es un trabajo de Tesis realizado por estudiantes de la Universidad de la Laguna (España), en donde aplicaron este modelo en la empresa Sucesores de Miguel Herreros S.A., una entidad que se dedica a la importación y venta al por mayor y menor de tejidos, ropa confeccionada y lencería.

Allí los estudiantes analizaron que variables del Modelo afectan en la empresa y como estas influyen en los diferentes procesos. Para encontrar estas variables llevaron a cabo cuestionarios y encuestas con preguntas a abiertas y cerradas, enfocadas a una investigación profunda de la empresa y el modelo a aplicar.



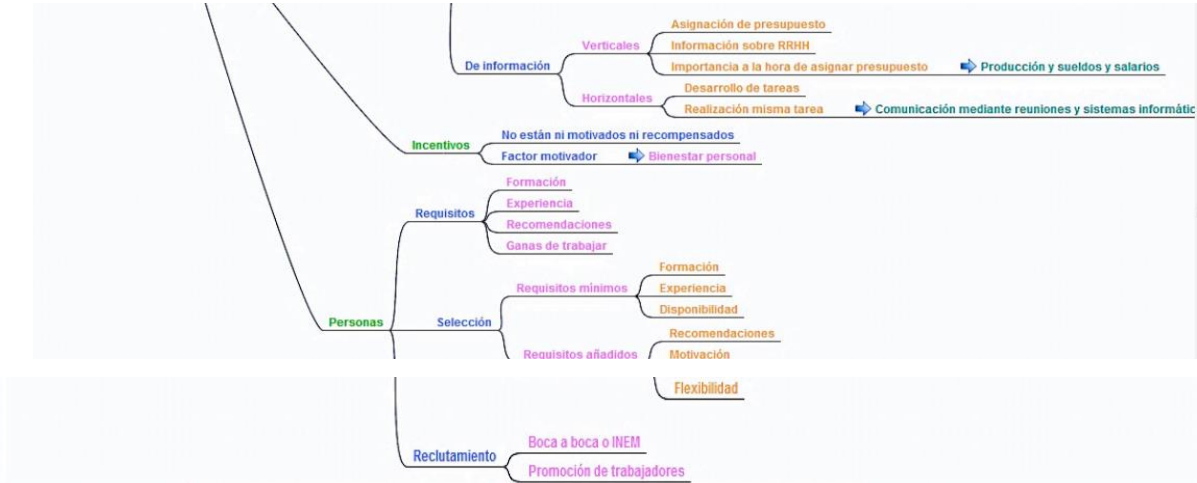


Gráfico 10. Sucesores de Miguel Herreros S.A. Imagen tomada de: Aplicación del Modelo Estrella propuesto por Jay Galbraith al estudio del ajuste estratégico-organizativo de una empresa (Hernández, 2015)

HIPÓTESIS

Luego de estudiar los componentes y los elementos más relevantes dentro del modelo STAR de Jay Galbraith, se puede sugerir que, si es posible analizar el diseño organizacional de la fundación BiblioSEO, ya que este modelo muestra que a pesar de estar diseñado para entidades más grandes y con ánimo de lucro, se adapta completamente a una ESAL, pues trabaja los puntos básicos de la columna vertebral de cualquier entidad.

A partir de este modelo se podrá describir a la fundación BiblioSEO como una ESAL que está en crecimiento y desarrollo desde la óptica organizacional, así mismo que tiene clara su gestión financiera desde el enfoque de las recompensas, y que ésta a su vez se complementa con una estrategia claramente definida.

Adicionalmente, a través de la pregunta planteada se evidencia que hay un amplio campo de investigación en lo concerniente a las ESAL y su desarrollo organizacional, que puede comenzar a dibujarse con el caso de BiblioSEO, dándole una estructura más fuerte como entidad, en la que exista un mayor control financiero y un proceso gestión más claro, orientado al alcance de los objetivos propuestos.

METODOLOGÍA

Para desarrollar la pregunta ¿cómo analizar el diseño organizacional de una ESAL desde el modelo Star de Jay Galbraith? – para el caso BiblioSEO, existen determinadas variables que deben ser analizadas de forma separada desde cada uno de los componentes del modelo estudiado, con el fin de entender la dinámica al interior de la fundación. A continuación se presenta un resumen de las herramientas que serán utilizadas y el producto que se espera obtener de ellas.

OBJETIVO	HERRAMIENTA	PRODUCTO
Evaluar la estrategia actual con la cual se desarrolla BiblioSEO.	Consulta Página web oficial de la Fundación BiblioSEO.	Objetivos, misión, visión y metas. Descripción del diseño organizacional y su aplicación.
Describir la estructura organizacional de BiblioSEO como una ESAL.	Visita a la Fundación BiblioSEO. Entrevista directores de la Fundación.	Organigrama y estructura de decisión. Evolución de la Fundación en el tiempo.
Estudiar los flujos de información y la toma de decisiones de BiblioSEO como una ESAL.	Entrevista a directores de la Fundación. Visita a la Fundación BiblioSEO.	Presupuesto de los proyectos más representativos, desde los costos y el punto de equilibrio. Consolidación de Información Financiera.
Definir el sistema de compensación que estableció BiblioSEO para sus colaboradores.	Entrevista a directores de la Fundación. Entrevista a los jóvenes que se están formando en BiblioSEO.	Sistema de incentivos. Percepción de los jóvenes en formación en cuanto los incentivos que reciben de la Fundación.
Describir los programas de reclutamiento, capacitación y desarrollo que implementa BiblioSEO con sus colaboradores.	Entrevista a directores de la Fundación.	Sistema de reclutamiento y capacitación a sus colaboradores. Cómo se mide la aptitud e idoneidad de los colaboradores de BiblioSEO.

Tabla 3. Resumen de metodología.

Cabe aclarar que cada uno de los objetivos responde a uno de los cinco elementos que componen el modelo Star, sin embargo las variables en las que se centra la presente investigación se describen de la siguiente manera:

LA ESTRATEGIA

Esta responde a condiciones netamente cualitativas, ya que describe específicamente la razón de ser de BiblioSEO, definiendo los parámetros y normas con las que se va a generar valor para construir una identidad única que permita sobresalir frente a los demás modelos de desarrollo social.

Dentro de la estrategia también pueden verse las características generales de la fundación y el impacto socio-económico en la comunidad, que se refleja en los niños de la vereda Quiba Baja, quienes aprenden a vivir sin depender del asistencialismo, mientras generan una conciencia ambiental con el reciclaje, que utilizan cada día en la construcción y embellecimiento de la biblioteca de la creatividad. También aprenden sobre el trabajo en equipo en el que servir es más grato que recibir.

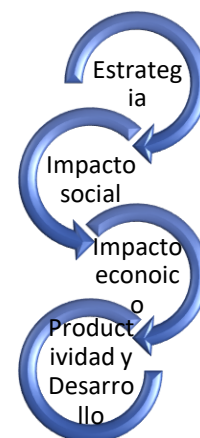


Gráfico 11. La estrategia como variable.

LAS RECOMPENSAS

Cuando se habla de recompensas podrías decirse que se trata de una variable cuantitativa, que resulta de los beneficios económicos que se pueden obtener de los proyectos de emprendimiento generados por las ideas de los niños al interior de la Fundación.



Gráfico 12. Las recompensas como variable.

Sin embargo, se debe realizar una observación más detallada, cuando se habla de una organización que trabaja en proyectos sociales, en los que la comunidad se puede ver motivada no solo por el factor dinero, sino por otro tipo de estímulos que generan bienestar, crecimiento económico, calidad de vida y desarrollo personal.

Esto último, es justamente lo que debe entrar a evaluarse para entender que motiva a los jóvenes a pertenecer a esta fundación y hacer parte del cambio social que sus fundadores promueven.

APLICACIÓN DEL MODELO STAR PARA EL CASO BIBLIOSEO

Partiendo de todo lo que se ha descrito con anterioridad sobre los componentes del modelo Star y teniendo claro la metodología utilizada para la recolección y análisis de información sobre la Fundación BiblioSEO, se expondrán con claridad los hallazgos en cuanto al análisis del diseño organizacional de esta Entidad Sin Ánimo de Lucro.

ESTRATEGIA

De acuerdo al hallazgo que se obtuvo en cuanto a su propósito como fundación y respecto a la estrategia y estructura de la Fundación BiblioSEO tenemos lo siguiente:

BiblioSEO como fundación tiene el propósito de educar a los futuros líderes, empoderándolos como innovadores emprendedores con la capacidad de soñar y transformar su entorno.

En cuanto a la misión de BiblioSEO es “Educar a niños y jóvenes como líderes sociales y emprendedores a través del diseño de espacios y experiencias que estimulen su capacidad de soñar, crear e innovar para que ideen soluciones creativas a los problemas de su entorno” (Fundación BiblioSEO, s.f.), es claro que su enfoque está orientado al desarrollo de los niños, y que este desarrollo impacta de manera positiva a su entorno, lo que genera que exista un cambio en ellos, desde el punto de vista personal, ya que los niños crecen con una visión diferente y son personas que impactan la sociedad de una forma positiva, y desde el punto de vista económico por que el desarrollo genera personas proactivas que muevan la economía.

En cuanto a la Visión de BiblioSEO es “Educar a los futuros líderes y empresarios del país, (Fundación BiblioSEO, s.f.), de acuerdo a la entrevista que se le realizó al directivo Iván Triana nos cuenta que ellos en 5 años quieren ver una BiblioSEO muy ágil en su toma de decisiones, ágil en definir el rumbo de sus productos y las líneas de negocio, y algo bien importante quiere que sus colaboradores y demás directivos tengan claro los principios y valores que caracterizan a esta fundación para así aportar a la educación del país, además de erradicar la pobreza mental de las futuras generaciones.

Teniendo cuenta sus valores y fortalezas de BiblioSEO podemos decir que son “100% sociales, les encanta el aprendizaje continuo, desarrollan la creatividad de los niños y jóvenes para el cambio social e impulsan el esfuerzo sostenido”, (Fundación BiblioSEO, s.f.), una de sus fortalezas es que manejan una constante dinámica de cambio no se consideran una organización estática manteniéndolos flexibles antes los cambios del entorno.

Así mismo es importante tener en cuenta la relevancia de la legalidad de una ESAL, pues también es importante como característica esencial nombrar el control de los recursos, este control se realiza mediante el correcto registro de los movimientos de la fundación, en este punto la fundación plasma sus estados financieros de acuerdo a los requisitos exigidos por la ley en cuanto el reporte de información y la administración de los recursos.

En sus alianzas estratégicas, algunas importantes son del sector privado donde estas entidades en BiblioSEO una muy buena alternativa para el desarrollo de sus estrategias de sostenibilidad, otras entidades importantes dentro de estas alianzas son las entidades de educación superior.



ESTRUCTURA

Hoy en día la Fundación BiblioSEO está organizada jerárquicamente de la siguiente forma, ellos en su estructura quieren implementar un tema de Consultoría para el año 2025.

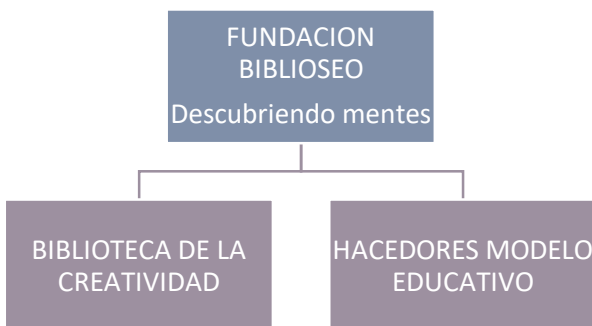


Gráfico 13. Estructura Fundación BiblioSEO



Gráfico 14. Organigrama Fundación BiblioSEO

De acuerdo a su estructura como organización ellos estratégicamente no están centrados en tener una estructura jerárquica si no en ser muy eficientes utilizando el mínimo de recursos o personas posibles que hagan parte de la Biblioteca, BiblioSEO quiere manejar una estructura circular como sistema de comunicación de equipo donde puedan estar orientados a resultados y tener la capacidad de diseñar constantemente ideas para llegar a ser más eficientes como fundación.

Es por ello que ahora como fundación quieren seguir creciendo, trabajando de la mano con la juventud desarrollando mejores procesos y nuevos proyectos como:

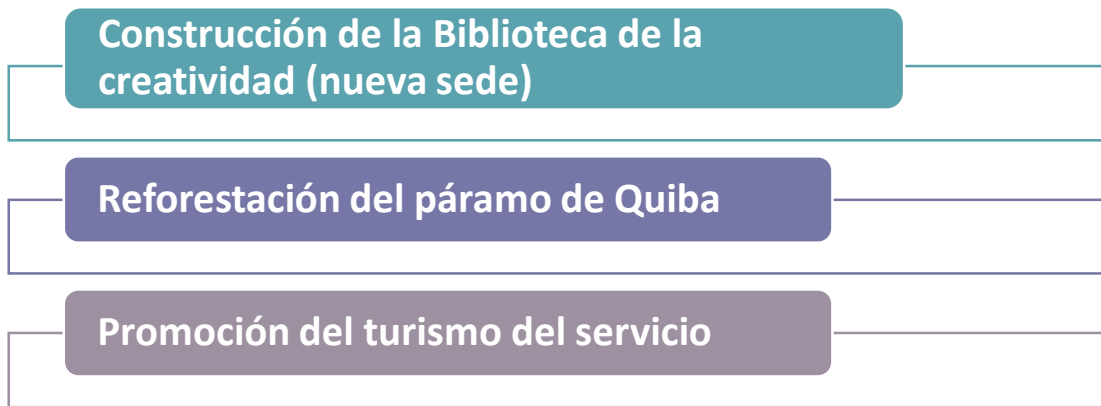


Tabla 4. Nuevos proyectos Biblioteca

PROCESOS

Dentro del modelo STAR se define los procesos como la columna vertebral de la empresa, la aplicación de esta herramienta en BiblioSEO, lo hicimos teniendo en cuenta la información dada en la entrevista con su director Iván Triana.

En la fundación existen roles definidos para cada uno de los directivos, los cuales están organizados así:

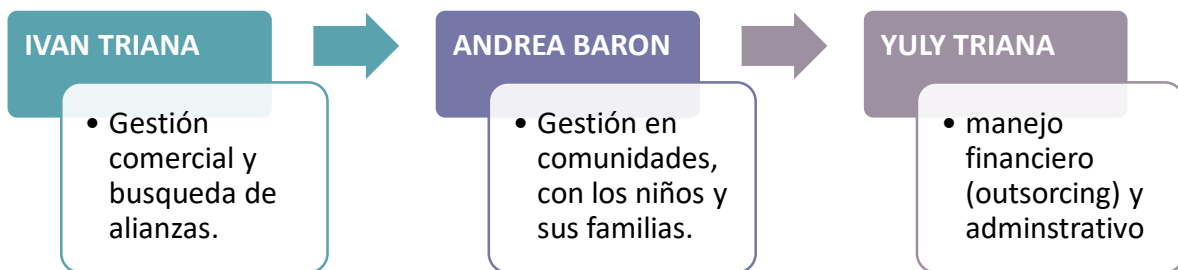


Grafico 15. Rol de los directivos de la Fundación

Desde el punto de vista financiero: la fundación tiene tercerizada la elaboración de informes contables, Yuli Triana quien se encarga de la parte administrativa también está pendiente de los requerimientos legales que puedan llegar a darse en la fundación, así mismo maneja la información que entrega el outsourcing para la presentación de estados financieros a las entidades que deciden apoyarlos.

La fundación no tiene establecido un presupuesto para el apoyo a los nuevos emprendimientos, lo que si hacen es buscar aliados, estos aliados realizan donaciones de tal forma que se incentive el trabajo de voluntariado, con el fin de construir inversionistas sociales. La búsqueda de estos aliados lo realiza el Director de la fundación, mediante la búsqueda de alianzas.

De igual forma cuida sus costos, mediante sus aliados, uno de ellos es la universidad Uniminuto, que les ayuda con parte del arriendo donde se encuentra la biblioteca, así mismo como ya se mencionó hace parte de las universidades con las cuales tiene convenio de aprendizaje mutuo.

Otro de los grandes servicios que ofrece la fundación es el turismo social, este consiste en brindar una experiencia a sus clientes que consiste en sembrar un árbol, conocerlos, e incluye almuerzo y comida. De este servicio se toma una parte para cubrir unos costos determinados y se distribuye la utilidad entre los participantes de la fundación, Actualmente se quiere reestructurar con el fin de generar más utilidad y que también se pueda aportar más al ahorro que se hace para la creación de la biblioteca en plástico reciclado.

Los líderes apoyan en todo sentido los proyectos, con conocimiento y gestión para llevarlos a cabo, es decir no se da una ayuda económica, sino que se enseña a los participantes cómo deben buscar su capital para emprender un nuevo proyecto

Dentro de los procesos, se realizó estudio a dos de los proyectos que se están desarrollando actualmente, uno de ellos es sentido Guabal y otro el turismo social.

Se pretende poder hallar un punto de equilibrio y revisar la rentabilidad de cada proyecto para poder estudiar el manejo financiero que se le da a estos recursos. Dado que las visitas a la fundación no son constantes y que de estas depende la venta del servicio de turismo social y la venta de mermeladas, realizamos un supuesto de visitas al mes de 20 personas.

Se contemplaron los siguientes costos para cada proyecto:

Sentido Guabal		
Costos Fijos	\$	30.000
precio	\$	50.000
Costos Variables	\$	10.000

Turismo Social		
Costos Fijos	\$	4.000
precio	\$	10.000
Costos Variables	\$	1.000

Cuando se trató de hallar el punto de equilibrio se identificó que ambos proyectos son muy rentables, pues con la venta de un producto se recupera el costo de mismo.

unidades	ventas	costos	utilidades
1	\$ 50.000	\$ 40.000	\$ 10.000
20	\$ 1.000.000	\$ 230.000	\$ 770.000

unidades	ventas	costos	utilidades
1	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000
20	\$ 200.000	\$ 24.000	\$ 176.000

Para el proyecto del turismo social, según entrevista con Iván Triana se identificó que de las utilidades totales se da un porcentaje de participación a cada niño, dependiendo su status dentro de la misma así:

% participacion	Utilidad Total	\$ 770.000
6%	acedores de cambios	\$ 46.200
5%	acedores de sueños	\$ 38.500
4%	proceso de aprendizaje	\$ 30.800
2%	chicosnuevos	\$ 15.400
	Utilidad Final	\$ 639.100

Finalmente, el estudio concluyo que los proyectos en conjunto suman una utilidad mensual de \$815.100, bajo el supuesto de recibir 20 visitas de personas en turismos social durante el mes.

RECOMPENSAS

Lo primero que se debe entender en cuanto a las recompensas o incentivos de la fundación BiblioSEO, es que no funcionan como las de una empresa normal, ya que aquí no priman la motivación económica sino los beneficios en cuanto a educación y experiencias.

Adicionalmente se debe tener en cuenta que el sistema de incentivos está enfocado totalmente a los jóvenes que se forman dentro de la fundación y no a los colaboradores externos que en su mayoría son voluntarios.

En este sentido los jóvenes más antiguos de la fundación, que a su vez son los que llevan un camino de formación más profundo que les permite ser facilitadores o mentores de los niños menores, pueden acceder a beneficios como: becas para estudios superiores, viajes, conferencias y diferentes eventos académicos en los que pueden jugar el rol de alumnos o líderes de curso.

Los demás niños y jóvenes en formación, pueden acceder a becas para cursos cortos, como inglés, diseño, danzas, etc. También tiene la posibilidad de dictar charlas cortas en las que hablan de su experiencia en la fundación, mientras participan de espacios pequeños de aprendizaje como visitas a empresas y sus empresarios.

Por otro lado, tenemos las recompensas económicas, que dependen de la elaboración de un producto o servicio, que tiene que ver con las iniciativas que los jóvenes desarrollan al interior de la fundación, aclarando que no todos los proyectos generan dinero y no todas las actividades programadas tienen una remuneración.

Un ejemplo de actividades no remuneradas, fueron todas aquellas iniciativas llevadas a cabo para la recolección de fondos para ir a España y recorrer el camino a Santiago de Compostela. En este caso, cada centavo recolectado se iba al fondo común para financiar los gastos del viaje.

En el caso del turismo social, que es una iniciativa en la que se unen varios proyectos en pro de brindar una experiencia a quienes los visitan, se hace un costeo de cada producto y su mano de obra, de tal manera, que de los ingresos se descuentan los costos y gastos, y el excedente se invierte en otras iniciativas de los jóvenes y/o se dividen por porcentaje entre los chicos que participaron, de acuerdo al nivel de formación que han llevado en la fundación y las actividades que les fueron asignadas.

¿Quiénes pueden acceder?

Todos los jóvenes en formación tienen derecho a participar de este sistema de incentivos. Sin embargo, existe un proceso de selección en el que se evalúa el compromiso, la coherencia, la proactividad, la responsabilidad y la puntualidad que tiene con los talleres y actividades de la biblioteca. También es importante que tenga un proyecto en marcha y que los padres estén de acuerdo, para que los apoyen en el proceso.

Al final esto funciona como un proceso de selección natural, en el que los mismos jóvenes van midiendo sus capacidades y entendiendo que tan dispuestos están a luchar por lo que desean.

¿Qué tan motivados están los jóvenes que pertenecen a la fundación?

Después de entrevistar a los jóvenes más antiguos de la fundación, se comprendió que ellos se sienten verdaderamente felices e identificados con el objeto social de BiblioSEO. Mencionan que lo que los motivó a ingresar en este equipo fue la idea de creer que están para hacer grandes cosas y que pueden cambiar la situación de su comunidad siendo el ejemplo para las nuevas generaciones.

Lo que más le impacta es que por medio de juegos, tecnología y actividades interesantes, desarrollan diferentes habilidades que les permiten ser auténticos, mientras hacen lo que les apasiona y lo ponen a servicio de la comunidad.

Estos jóvenes claramente tienen necesidades económicas, pero para ellos sus mayores recompensas no son el dinero, sino el reconocimiento por sus proyectos, las experiencias, los contactos desarrollados, las mejoras en su calidad de vida y todo lo que aprenden para su enriquecimiento personal.

PERSONAS

En una empresa siempre hay procesos de recursos humanos para escoger el personal idóneo por medio de pruebas psicotécnicas que arrojan resultados sobre las personas mejor capacitadas para ser empleadas.

En BiblioSEO no hay empleados, solo hay colaboradores entre los que están los Facilitadores, que son los mismo Fundadores, el voluntariado que ofrece sus servicios esporádicamente y los chicos que se forman en la fundación.

Un niño o joven que se forma en BiblioSEO debe tener alguno de los siguientes perfiles:

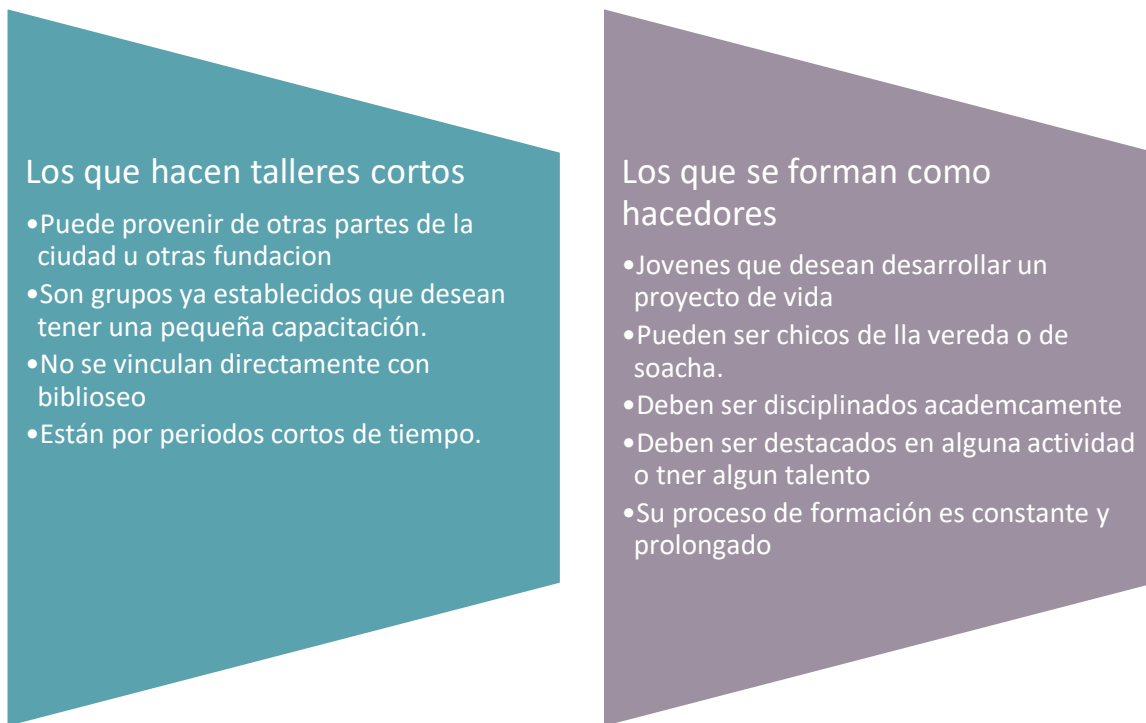
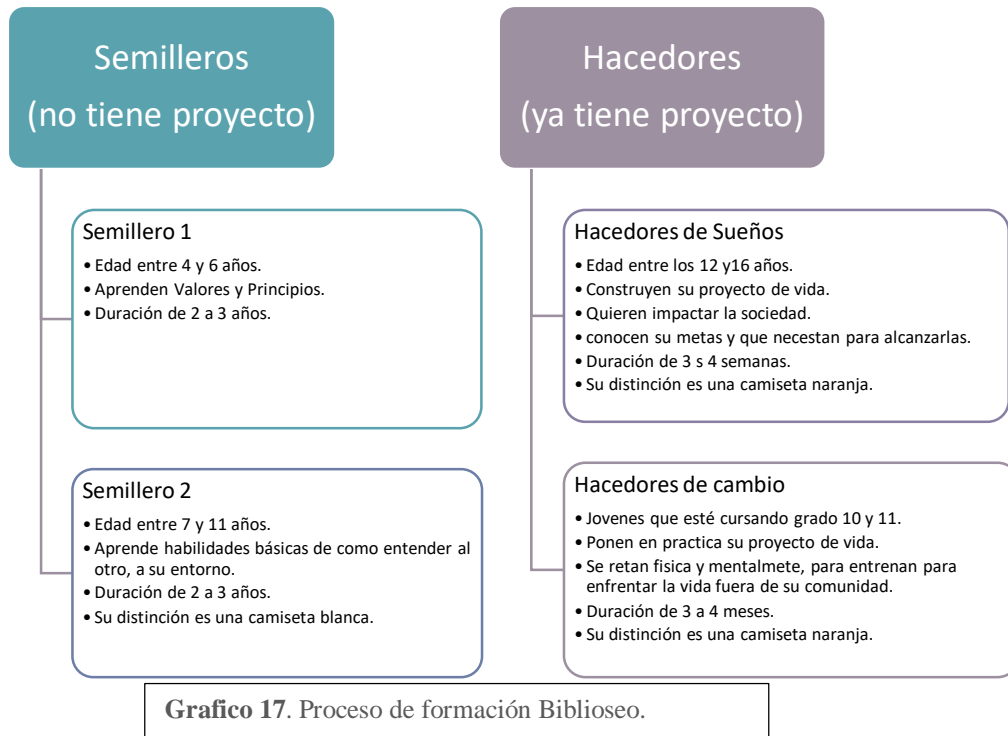


Grafico 16. Perfil aspirante a formación.

En cuanto a los voluntarios, deben ser personas con una historia de vida inspiradora que deseen contar y por medio del ejemplo le pueda mostrar a los chicos que se puede hacer algo diferente. Deben ser proactivos, comprometidos y puntuales, dada la ubicación de la Biblioteca de la creatividad, que es el lugar en el que se desarrollan la mayoría de las actividades. Adicionalmente, deben tener espíritu emprendedor.

La formación dentro de la biblioteca no tiene límites estrictos de edad o tiempo para cada proceso, ya que eso depende de cada uno de los chicos y su desarrollo personal durante cada etapa. Sin embargo, existen dos grupos básicos que a su vez contiene dos subgrupos en su interior, con ciertas características.



Como se puede observar, los semilleros se crean para que los chicos vayan desarrollando habilidades de análisis de los problemas de su comunidad. Luego como hacedores de sueños empiezan a tener ideas de como apoyar a su comunidad, motivados por las cosas que los apasionan y el proyecto de vida que van construyendo. Finalmente, el que desea seguir para replicar sus conocimientos en su comunidad de en otras comunidades del país, ingresa a hacedores de cambio de la mano de la fundación.

Y aún con unos parámetros establecidos, cada quien puede decidir en qué proceso estar o repetir, de acuerdo a sus avances personales, así como permanecer o no dentro de la Fundación. Así que los chicos pueden durar mucho tiempo sin proyectos, otros pueden haber pasado por varios proyectos, y otros con apenas dos meses de antigüedad han desarrollado una iniciativa que ha perdurado en el tiempo.

CONCLUSIONES

- La Fundación BiblioSEO cuenta con una estrategia clara.
Proyectándose con una entidad sin ánimo de lucro que viene creciendo y generando impacto en su comunidad, partiendo de creer en los sueños de los niños para luego convertirlos en realidades con las que se pueda erradicar la pobreza mental de las futuras generaciones
- . La estructura en la gestión de BiblioSEO no es jerárquica.
Ya que sus tres directores siempre están evaluando nuevas propuestas y alternativa para implementar en su modelo educativo, buscando que la toma de decisiones sea consentida y unánime
- No hay evidencia escrita sobre los procesos internos de la fundación.
Sin embargo, al contar con una estructura pequeña, se tiene claro el fin último de su labor y las actividades definidas para cada uno de sus integrantes, en las que se asumen algunos roles y responsabilidades.
- Las recompensas de tipo emocional y académico, son las de mayor impacto.
Si bien, existen también recompensas económicas, las compensaciones emocionales desarrollan en sus colaboradores un mayor sentido de pertenencia y compromiso con el alcance de los objetivos de BiblioSEO.
- Existe una cadena entre reclutamiento, capacitación y replicación de formación.
Prefieren tomar personas jóvenes para formarlas como líderes y que esas mismas personas desarrollen habilidades para seguir expandiendo esa formación a toda la comunidad

INSTRUMENTOS

ENTREVISTA 1

Realizada en audio al Director General Iván Triana el 11 mayo de 2019

1. Explique cuál es su función dentro de la fundación Biblioseo.
2. ¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas que posee la fundación Biblioseo?
3. Desde el punto de vista de Directivos ¿Cómo quisiera que fuera el futuro de Biblioseo en los próximos 5 años?
4. ¿La fundación Biblioseo cuenta con alguna alianza estratégica que sirva de apoyo para la implementación de proyectos de mejora?
5. ¿Considera necesaria la determinación de una estructura orgánica que determine áreas y niveles jerárquicos?
6. Como Directivos, ¿Cuáles han sido sus mayores logros de acuerdo a los proyectos que trabajan hoy en día?
7. Desde su perspectiva, ¿Cómo encuentra la situación actual de la sociedad en cuando a educación?
8. ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas por los cuales está atravesando la juventud hoy en día?

ENTREVISTA 2

Realizada en audio al Director General Iván Triana el 18 mayo de 2019

1. ¿En Biblioseo existe algún proceso definido para llevar o procesar la información contable?
2. ¿Dentro de los proyectos o emprendimientos que se desarrollan en Biblioseo, ¿está definido algún tipo de presupuesto para llevarlos a cabo?
3. ¿En Biblioseo existe algún proceso para darse a conocer a diferentes medios o entidades? De ser así, ¿cuál es?
4. ¿Existe algún convenio que genere ingresos con alguna entidad?, de ser así, ¿Qué proceso se llevó a cabo para definirlo?
5. ¿Existe algún tipo de auditoria interna o externa que se realice a los movimientos financieros de Biblioseo?
6. ¿Se tiene establecido roles o tareas a cada uno de los directivos?, de ser así cuáles son?

ENTREVISTA 3

Realizada en audio a la Directora de la Biblioteca de la Creatividad Andrea Barón el 18 mayo de 2019.

1. ¿Qué tipo de recompensas hay para los colaboradores de la Fundación y los jóvenes en formación?
2. ¿Cómo se define quien acceden a esas recompensas y quienes no?
3. ¿Cómo se reparten los incentivos económicos?
4. ¿Qué cualidades deben tener los chicos que se quieren formar en la biblioteca de la creatividad?
5. ¿Qué aptitudes debe tener alguien que desee ser facilitador en Biblioseo?
6. ¿Cómo es el proceso de formación y capacitación de los jóvenes de la Fundación?

ENTREVISTA 4

Realizada en audio a 4 de los Hacedores más antiguos de BiblioSEO el 18 mayo de 2019.

1. ¿Qué los motivó a ingresar a la Biblioteca de la Creatividad y qué los motiva a seguir?
2. ¿Cuáles son las recompensas que han recibido por su participación en BiblioSEO?
3. ¿Cuál es la metodología utilizada para su formación?
4. ¿Qué aprendizajes les ha dejado BiblioSEO?
5. ¿En qué procesos han participado como estudiantes y como tutores?

ANEXOS

AEXO 1

FUNDACIÓN EL REFUGIO ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (En miles de pesos)

	Al 31 de diciembre de	
	20X7	20X6
ACTIVOS		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 29.907	\$ 15.655
Inversiones a corto plazo	62.378	24.833
Cuentas por cobrar	—	1.355
Gastos anticipados	6.402	8.845
Compromisos incondicionales para aportar	198.188	190.304
Efectivo restringido para la compra de equipo de	30.000	—
Inversiones a largo plazo	64.875	13.282
Contribución por cobrar — fideicomiso de caridad	206.800	230.000
Depósitos en bienes en arrendamiento y otros	1.000	1.500
Propiedades y equipo	<u>648.410</u>	<u>664.342</u>
TOTAL ACTIVOS	<u>\$1.247.960</u>	<u>\$1.150.116</u>
 PASIVOS		
Cuentas por pagar	\$ —	\$ 3.445
Pasivos laborales	4.284	8.145
Anticipos reembolsables	2.132	—
Deuda a largo plazo	<u>79.991</u>	<u>85.930</u>
TOTAL PASIVOS	<u>86.407</u>	<u>97.520</u>
 ACTIVOS NETOS		
Sin restricciones		
Asignados para el nuevo programa de desarrollo	50.000	—
No asignados	612.559	612.499
Temporalmente restringidos	492.125	435.932
Permanentemente restringidos	<u>6.869</u>	<u>4.165</u>
TOTAL ACTIVOS NETOS	<u>1.161.553</u>	<u>1.052.596</u>
TOTAL PASIVOS Y ACTIVOS NETOS	<u>\$ 1.247.960</u>	<u>\$ 1.150.116</u>

Las notas adjuntas forman parte de estos estados financieros

PEDRO JOSÉ PÉREZ GARCÍA
Representante legal

SEGUNDO CUARTAS QUINTO
Contador

PRIMERO BOGOTÁ DÍAZ
Revisor Fiscal
(Ver dictamen adjunto)

FUNDACIÓN EL REFUGIO
ESTADO DE ACTIVIDADES
Año terminado el 31 de diciembre de 20X7
(En miles de pesos)

INGRESOS, GANANCIAS Y OTRAS AYUDAS	Sin restricciones	Temporalmente restringido	Permanente y restringido	Total
<i>Contribuciones</i>				
Grupo Económico Nacional	\$ —	\$ 156.275	\$ —	\$ 156.275
Para nueva sede	—	46.193	—	46.193
Para campañas de búsqueda de fondos	—	4.771	—	4.771
Para adquisición de equipo	—	30.000	—	30.000
Para aportes permanentes	—	—	2.704	2.704
Otros	89.736	—	—	89.736
<i>Asistencia financiera distrital</i>	43.473	—	—	43.473
<i>Cuotas de afiliación</i>	22.417	—	—	22.417
<i>Rendimiento de inversiones</i>	5.766	497	—	6.263
<i>Cambio en el valor de acuerdos de fideicomisos de caridad</i>	—	1.800	—	1.800
<i>Otros</i>	2.777	—	—	2.777
<i>Activos netos liberados de restricciones</i>				
Caducidad de la restricción de tiempo - Grupo Económico Nacional	146.465	(146.465)	—	—
Restricciones satisfechas por recibos de fideicomisos de caridad	25.000	(25.000)	—	—
Restricciones satisfechas por pagos	<u>11.878</u>	<u>(11.878)</u>	=	=
TOTAL DE INGRESOS, GANANCIAS Y OTRAS AYUDAS	347.512	56.193	2.704	406.409
GASTOS				
<i>Servicios principales</i>				
Mujeres y niños	134.051	—	—	134.051
Hombres	94.231	—	—	94.231
<i>Servicios de apoyo</i>				
Administración y generales	55.629	—	—	55.629
Recaudación de fondos	<u>13.541</u>	=	=	<u>13.541</u>
TOTAL GASTOS	<u>297.452</u>	=	=	<u>297.452</u>
CAMBIO EN LOS ACTIVOS NETOS	50.060	56.193	2.704	108.957
ACTIVOS NETOS AL INICIO DEL AÑO	612.499	435.932	4.165	1.052.596
ACTIVOS NETOS AL FINAL DEL AÑO	<u>\$ 662.559</u>	<u>\$ 492.125</u>	<u>\$ 6.869</u>	<u>\$ 1.161.553</u>

Las notas adjuntas forman parte de estos estados financieros

PEDRO JOSÉ PÉREZ GARCÍA
Representante legal

SEGUNDO CUARTAS QUINTO
Contador

PRIMERO BOGOTÁ DÍAZ
Revisor Fiscal
(Ver dictamen adjunto)

FUNDACION EL REFUGIO
ESTADO DE GASTOS DE FUNCIONAMIENTO
Año terminado el 31 de diciembre, 20X7
(En miles de pesos)

	Servicios principales		Servicios de apoyo		Total
	Mujeres y Niños	Hombres	Administración y generales	Recaudación de fondos	
Laborales y otros gastos relacionados					
<i>Laborales</i>					
A tiempo completo	\$ 27.530	\$ 26.049	\$ 31.579	\$ 7.894	\$ 93.052
A tiempo parcial	42.531	41.316	7.141	—	90.988
<i>Beneficios a los empleados</i>					
Médicos	2.020	1.010	861	189	4.080
Otros	94	108	254	43	499
Prestaciones sociales y parafiscales	<u>5.354</u>	<u>5.200</u>	<u>2.926</u>	<u>731</u>	<u>14.211</u>
	<u>77.529</u>	<u>73.683</u>	<u>42.761</u>	<u>8.857</u>	<u>202.830</u>
Formación y entrenamiento	215	144	502	—	861
Depreciación	20.644	—	2.534	634	23.812
Alimentos	3.039	76	—	—	3.115
Seguros					
Incendio y terremoto	1.295	515	—	—	1.810
Vehículos	3.785	—	—	—	3.785
Vida a empleados	—	—	1.548	387	1.935
Intereses	—	—	248	—	248
Mantenimiento de equipos	324	—	733	—	1.057
Servicios públicos y otros					
Electricidad	10.964	1.715	975	243	13.897
Gas	1.081	601	105	15	1.802
Aseo y seguridad	—	2.054	—	—	2.054
Mantenimiento	3.449	938	371	24	4.782
Arrendamientos	—	8.388	—	—	8.388
Acueducto y alcantarillado	1.502	1.282	135	32	2.951
Teléfono	2.293	874	581	387	4.135
Correos	68	39	997	996	2.100
Útiles y papelería	434	138	968	1.450	2.990
Asistencia específica	1.012	274	—	—	1.286
Suministros					
Limpieza	3.271	2.243	—	—	5.514
Oficina	357	365	1.779	432	2.933
Otros	971	14	303	27	1.315
Transporte					
Combustible	409	208	—	—	617
Reparaciones y otros	1.385	680	869	—	2.934
Otros	24	—	220	57	301
	<u>\$ 134.051</u>	<u>\$ 94.231</u>	<u>\$ 55.629</u>	<u>\$ 13.541</u>	<u>\$ 297.452</u>

Las notas adjuntas hacen parte de estos estados financieros

PEDRO JOSÉ PÉREZ GARCÍA SEGUNDO CUARTAS QUINTO	PRIMERO BOGOTÁ DÍAZ
Representante legal	Revisor Fiscal
Contador	(Ver dictamen adjunto)

FUNDACION EL REFUGIO
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
Años que terminaron el 31 de diciembre
(En miles de pesos)

	<u>20X7</u>	<u>20X6</u>
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
<i>Aumento de activos netos</i>	\$ 108.957	\$ 461.356
<i>Ajustes para conciliar los resultados netos con el efectivo neto provisto por las actividades de operación:</i>		
Depreciación	23.812	14.787
Amortización del descuento en acuerdos de donación con interés	(1.800)	—
Vehículos recibidos en donación incluidos en contribuciones	—	(837)
Utilidades no realizadas en inversiones	(3.256)	(192)
(Aumento) disminución en activos de operación:		
Cuentas por cobrar	1.355	(677)
Gastos anticipados	2.443	(1.169)
Compromisos incondicionales sin restricciones para aportar	5.748	(2.874)
Financiación del Grupo Económico Nacional para el próximo año	(19.682)	(5.563)
Contribuciones por cobrar — fideicomisos de caridad	25.000	(230.000)
Aumento (disminución) en pasivos de operación:		
Cuentas por pagar	(3.445)	300
Pasivos laborales	(3.861)	354
Anticipos reembolsables	2.132	—
Contribuciones restringidas para propósitos a largo plazo:		
Contribuciones	(79.897)	(195.082)
Amortización del descuento en compromisos incondicionales para aportar	(3.771)	(4.827)
EFFECTIVO NETO PROVISTO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	53.735	35.576
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Inversiones a corto plazo, netas	(37.545)	(13.982)
Compras de inversiones a largo plazo	(60.837)	(22.749)
Producto de la redención de inversiones a largo plazo	12.500	11.000
Pagos de bienes y equipos	(2.129)	(501.365)
Adquisición de bienes restringidos a la inversión en inmuebles y equipo	(30.000)	—
Otros	—	(500)
EFFECTIVO NETO UTILIZADO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	(118.011)	(527.596)
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
Recaudo de contribuciones restringidas para propósitos a largo plazo:		
Campaña de búsqueda de fondos	17.771	362.946
Nuevo refugio de hombres	39.243	—
Compra de equipo	30.000	—
Aportes permanentes	2.704	4.165
Pagos de obligaciones bancarias	(876)	—
Pagos de otras obligaciones financieras	(10.314)	(10.314)
EFFECTIVO NETO GENERADO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	78.528	356.797
	14.252	(135.223)
AUMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EFECTIVO Y EQUIVALENTES		
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL COMIENZO	15.655	150.878
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL	\$ 29.907	\$ 15.655

Las notas adjuntas forman parte de estos estados financieros

PEDRO JOSÉ PÉREZ GARCÍA
Representante legal

SEGUNDO CUARTAS QUINTO
Contador

PRIMERO BOGOTÁ DÍAZ
Revisor Fiscal
(Ver dictamen adjunto)

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía Local de Ciudad Bolívar. (Sf). *Alcaldía Mayor de Bogotá*. Retrieved from Alcaldía Local de Ciudad Bolívar: <http://www.ciudadbolivar.gov.co/milocalidad/vereda-quiba-baja>
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política*. Bogotá.
- Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales. (s.f.). *AFE Colombia*. Retrieved Marzo 19, 2019, from <https://afecolombia.org/>
- Bustos, E. (2018, Abril 8). *Derecho Colombiano*. Retrieved Marzo 17, 2019, from <https://www.derechocolombiano.com.co/derecho-civil/requisitos-para-crear-una-fundacion-en-colombia-2018/>
- Del Alcázar, J. (2016). *Formación Gerencial*. Retrieved Marzo 20, 2019, from <http://blog.formaciongerencial.com/modelo-las-7-s-la-estructura-organizacional-integrada-la-gestion-marketing/>
- DIAN. (s.f.). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales*. Retrieved Marzo 03, 2019, from <https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/ESAL/Paginas/default.aspx>
- Franco, W., Sarmiento, D., Serrano, G., & Suarez, G. (2015, Octubre 20). *Consejo Técnico de la Contaduría Pública*. Retrieved from Comunidad Contable: <http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ot%20ctcp%2014%20norma.pdf>
- Fundación BiblioSEO. (s.f.). *BiblioSEO*. Retrieved Marzo 27, 2019, from <http://biblioSEO.org/causes-grid/#1506565869124-cc72bf43-a82e>
- Galbraith, J. R. (2016, Junio 01). *Galbraith Management Consultants*. Retrieved Febrero 15, 2019, from <http://www.jaygalbraith.com/component/rsfiles/download?path=StarModel.pdf>
- Garner, B. (2015, Febrero 3). *STRATEGYZER*. Retrieved Febrero 9, 2019, from <https://blog.strategyzer.com/posts/2015/2/03/implementing-your-business-model-with-the-galbraith-star-model>

- Hernández, I. (2015, Julio 2). Aplicación del Modelo Estrella propuesto por Jay Galbraith al estudio del ajuste estratégico-organizativo de una empresa. San Cristóbal de La Laguna, Santa Cruz de Tenerife, Canarias, España. Retrieved Marzo 14, 2019, from <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/208/Aplicacion+del+Modelo+Estrella+propuesto+por+Jay+Galbraith+al+estudio+del+ajuste+estrategico-organizativo+de+una+empresa..pdf?sequence=1>
- Louffat, E. (2017, Marzo 04). *Conexión Esan*. Retrieved Marzo 23, 2019, from <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/04/que-se-entiende-por-diseno-organizacional/>
- Martinez, J. E. (2012, 09 12). *Diagnostico Organizacipnal*. Retrieved from http://joseenriquemartinezcen.blogspot.com/2012/09/modelo-de-burke-litwin_19.html
- Ocampo, L. (2018, Febrero 21). *Canal trece*. Retrieved from <https://canaltrece.com.co/noticias/biblioteca-de-la-creatividad-una-mirada-al-emprendimiento-desde-los-libros/>
- Rodriguez, L. (2016, Agosto). *CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE ONG - CCONG*. Retrieved Marzo 10, 2019, from https://ccong.org.co/files/728_at_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf
- Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá. (2017, Febrero 13). *Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá*. Retrieved Feb 9, 2019, from <http://secretariageneral.gov.co/transparencia/estructura-organica/directorio-entidades-asociaciones-y-agremiaciones-sin-%C3%A1nimo-lucro#>
- Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2004, Agosto 20). *Bogotá Jurídica*. Retrieved Febrero 25, 2019, from <https://www.bogotajuridica.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=14528>

Triana, I. (2015, Noviembre 5). Biblioteca de la creatividad: una alternativa desde la innovación social. (M. Fino, Interviewer) Bogotá, Colombia: Infotecarios. Retrieved from <http://www.infotecarios.com/biblioteca-de-la-creatividad-una-alternativa-desde-la-innovacion-social/#.XFo7X9wlfIU>,

Triana, I. (2019, Febrero 3). Visita Plantaton. (D. Moreno, Interviewer)

Weisbord, M. R. (1976, 12 4). *marvinweisbord.com*. Retrieved from <http://www.marvinweisbord.com/index.php/six-box-model/>