

# Diagnóstico y capacitación a entidades sin ánimo de lucro. Provincia del Sumapaz, Colombia

---

## Diagnostic And Training Of Non-Forprofit Organizations. The Sumapaz Province, Colombia

Elizabeth Escobar Cazal

*eescobarc@ucundinamarca.edu.co*

Magíster en Filosofía Latinoamericana, Universidad Santo Tomás de Aquino. Docente investigador, Universidad de Cundinamarca, Colombia.

Gonzalo Escobar Reyes

*gescobar@ucundinamarca.edu.co*

Magíster en Filosofía Latinoamericana, Universidad Santo Tomás de Aquino. Docente investigador, Universidad de Cundinamarca, Colombia.

## Resumen

De acuerdo con datos suministrados por la Cámara de Comercio de Bogotá sucursal Fusagasugá, en 2012 estaban registradas 926 entidades sin ánimo de lucro de la Provincia del Sumapaz.

Por el impacto económico y social que generan en los sectores rural y urbano de la región, se realizó un estudio diagnóstico de 50 de estas organizaciones.

En desarrollo del objetivo se utilizó el método de investigación descriptivo-analítico complementándolo con un plan de acción.

Se identificaron problemas como: la carencia de liderazgo gerencial, débil planeación estratégica, bajo nivel de innovación y producción, difícil acceso a créditos, etc.

Como fortalezas de las entidades se determinaron: toma de decisiones democráticas, sentido de pertenencia y compromiso, motivación para trabajar en equipo.

Los resultados obtenidos se transformaron en insumo para desarrollar programas de mejoramiento y capacitación en temas requeridos, proyectados a su fortalecimiento.

**Palabras clave:** *Gestión del cambio organizacional, diagnóstico empresarial, fortalecimiento empresarial.*



## Abstract

According to data provided by the Bogotá Chamber of Commerce, branch Fusagasugá, in 2012 926 non-profit organizations of the province of Sumapaz were registered. A differential study of 50 of these organizations was conducted for the economic and social impact generated in the rural and urban sectors of the region. The descriptive-analytic research method was used in development of the aim and an action plan complement this work. Problems were identified as: lack of managerial leadership, weak strategic planning, low level of innovation and production, lack of access to credit, and so on. As strengths of the entities were determined: democratic decision-making, sense of belonging and commitment, motivation for teamwork.

The results obtained were transformed into input to develop breeding programs and training required subjects, designed to strengthen them.

**Keywords:** *Organizational change management, Diagnostics business, Strengthening business.*

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con los datos registrados en la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) a 2012, en la provincia del Sumapaz (área 1.808 km<sup>2</sup>), localizada al sur del departamento de Cundinamarca, existen 926 entidades sin ánimo de lucro (ESAL) mayoritariamente establecidas en Fusagasugá y en menor cantidad, en el resto de municipios vecinos: Silvania, Arbeláez, Pasca, Tibacuy, Granada, San Bernardo, Cabrera, Venecia (tabla 1).

Tabla 1. Número de ESAL, provincia del Sumapaz

Municipio	N.º Esal
Fusagasugá	515
Silvania	143
Arbeláez	58
Pasca	44
Tibacuy	39
Granada	31
San Bernardo	25
Cabrera	25
Pandi	25
Venecia	21
Total	926

**Fuente:** Los autores, con datos suministrados por la Cámara de Comercio de Bogotá, Base de datos Formulario de matrícula y/o renovación del registro mercantil (2012). En la tabla 1 se aprecia que Fusagasugá es el municipio que alberga el mayor número de ESAL: 515, en la región del Sumapaz. Le siguen Silvania, con 143 organizaciones registradas; Arbeláez, 58; Pasca, 44; Tibacuy, 39.

El alto número de ESAL conformadas en esta región, así como el impacto económico y social que generan dentro de distintas comunidades del orden rural y urbano, sumado al desconocimiento de nueva legislación que las regula: renovación de registros, planificación tributaria y normatividad internacional, hace preeminente el apoyo de instituciones que puedan transformar condiciones de amenaza y debilidades que por lo general las afecta, para fortalecerlas.

Así, se planteó la convocatoria de instituciones: Cámara de Comercio de Bogotá, Dirección de Impuestos y Aduanas de Colombia (DIAN) de Girardot y Universidad de Cundinamarca a ESAL, interacción en donde se analizó la incidencia del estudio diagnóstico que identificó problemas y necesidades, produciéndose resultados que sirvieron como insumo para diseñar y desarrollar planes de mejoramiento.

Como puede colegirse, en Colombia existen entidades que apoyan la creación y fortalecimiento de las ESAL: las Cámaras de Comercio, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (Acopi), Comités de Cafeteros, instituciones de educación superior (IES), ya que estas entidades cumplen con criterios dentro de metas propuestas institucionalmente, a partir de acompañamientos formales locales y regionales.

La revisión a fondo de la dinámica interna y externa de las empresas a fin de determinar su situación real y así definir las consiguientes estrategias para solucionar problemas identificados, justifica el requerimiento e importancia de los estudios diagnósticos. Estos implican el análisis amplio y detallado de los componentes de una organización explicando sus fortalezas y limitaciones, a la vez que prevé las oportunidades y amenazas originadas en el medio, de cuya gestión se genera la fase de intervención, vital en la complementación del proyecto.

Con ese otro fin, la Universidad de Cundinamarca promueve en distintos programas académicos la práctica de investigación de aula, en su condición de experiencia teórica, metodológica y técnica a docentes y estudiantes que propende el desarrollo de competencias instrumentales como captura y sistematización de la información; competencias personales y sociales como la reflexividad e inventiva y trabajo en equipo; y competencias profesionales o de suficiencia del conocimiento especializado.

Cumpliendo tal propósito de orden académico, y asumiendo los incentivos y estímulos a estudiantes destacados, fueron vinculados 4 investigadores auxiliares que eligieran modalidad investigativa como trabajo de grado, y culminaron su proceso de formación profesional participando en el desarrollo de este proyecto.

Finalmente, la revisión literaria consigna referentes sobre desarrollo organizacional, gestión de cambio, matrices de análisis. Análogamente la metodología incluye tipo de investigación, muestra, diseño del instrumento diagnóstico, operacionalización de variables. Resultados del análisis de la matriz perfil de capacidad interna (PCI); matriz perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM), árbol del problema. Identificación de necesidades y programación de capacitaciones a las ESAL. Conclusiones y referencias bibliográficas.

## 1. REVISIÓN LITERARIA

Se referencia la teoría desarrollo organizacional (DO) de Chiavenato, quien consideró que el DO está relacionado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización al cambio que ocurre en el ambiente. Esto llevó a un nuevo concepto de organización y de cultura organizacional (Chiavenato, 2007). Menciona que para los autores del DO, el concepto de organización es típicamente conductista: es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas en el ambiente.

Afirma el autor, que para el DO hay dos aspectos relevantes: cultura organizacional y clima organizacional. La primera es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Por su parte, el segundo aspecto constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. Ambos factores son centrales para realizar una intervención de DO, y la tarea básica del DO es cambiar la cultura y mejorar el clima de la organización.

Al respecto, W. G. Bennis define desarrollo organizacional como una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de forma tal que se puedan adaptar mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. Es una estrategia de aprendizaje (gestión de conocimiento); cuando las organizaciones aceptan realizar el ejercicio diagnóstico, participan activamente informando aspectos prioritarios, conocen los informes resultados

del estudio, generan planes de acción y mejoramiento que contribuyen a transformar la empresa (Bennis, 1969).

Por tanto, el proceso de análisis del DO permite aproximarse a situaciones reales de la organización, a partir de diagnósticos, identificando problemas, fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, para diseñar planes de mejoramiento que generen cambios en los distintos escenarios e incidan en la transformación de los actores (grupos humanos) ante el autosostenimiento y el desarrollo empresarial.

Estrechamente relacionado con el concepto desarrollo organizacional aparecen elementos importantes en la teoría de gestión del cambio organizacional.

Por otra parte, para la realización del diagnóstico se utilizaron matrices de análisis como FLOR, identificando fortalezas, logros, oportunidades y retos, variante de la DOFA que recoge elementos positivos de la organización, la matriz perfil de capacidad interna (PCI) (Serna Gómez, 2003) y la matriz perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM) o factores externos a la organización, como geográficos, socioeconómicos, políticos, de competitividad, tecnológicos (Serna Gómez, 2003).

Análogamente, Barreto (2016) define el árbol de problema como una herramienta participativa que se usa para identificar los obstáculos principales con sus causas y efectos, permitiendo a los planificadores de proyectos definir objetivos claros y prácticos, así como también plantear estrategias para poder cumplirlos.

En este sentido es importante aclarar que de acuerdo al Manual de entidades sin ánimo de lucro, las ESAL son personas jurídicas, capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones, de ser representadas judicial y extrajudicialmente, con sujeción a las disposiciones legales y a sus propios estatutos, los cuales nacen por voluntad de sus asociados o por la libertad de disposición de los bienes de los particulares, para la realización de fines altruistas, gremiales o de beneficio comunitario (Alcaldía Mayor de Bogotá-Dirección Jurídica Distrital, 2013)

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio inició en el año 2014 cuando se dio la primera etapa del proyecto o el diagnóstico que se realizó a las ESAL, utilizando la investigación descriptiva.

La intervención, segunda etapa del trabajo (año 2015), se adelantó mediante la modalidad de investigación aplicativa.

### 2.1. Muestra

Se aplicó la técnica de muestreo probabilístico determinando la población objeto de estudio conformada por 50 líderes y/o representantes legales de estas organizaciones, quienes brindaron la información requerida.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizaron datos suministrados por la Cámara de Comercio de Bogotá, sede Fusagasugá, que registró en el año 2012 la existencia de 926 ESAL en la región del Sumapaz con registro mercantil, de las cuales 515 se ubican en Fusagasugá.

De la información anterior se tomó una muestra aleatoria simple de 50 ESAL agrupadas en: 18 asociaciones del sector servicio, agroindustrial y agropecuario; 14 fundaciones del sector servicio; 10 juntas de acción comunal (JAC); 5 corporaciones; 2 de propiedad horizontal y 1 comité. De este grupo se obtuvo información completa que se utilizó en el análisis (tabla 2).

**Tabla 2. Muestra ESAL**

Tipo de Esal	N.º
Asociaciones	18
Fundaciones	14
Juntas de acción comunal	10
Corporaciones	5
Propiedad horizontal	2
Comités	1
<b>Total</b>	<b>50</b>

**Fuente:** Grupo de Investigación Arado con datos suministrados por la Cámara de Comercio de Bogotá (2012). La tabla relaciona las 50 ESAL que participaron en el estudio de acuerdo a su razón social: 18 asociaciones, 14 fundaciones, 10 juntas de acción comunal, 5 corporaciones, 2 de propiedad horizontal, 1 comité.

## 2.2. Diseño del instrumento diagnóstico

El objetivo del instrumento diagnóstico se centró en el estado y funcionamiento de las ESAL. Esta herramienta se diseñó con 66 preguntas organizadas en nueve secciones: ubicación geográfica; identificación de la organización, información de la organización; información administrativa; información estratégica; información financiera; necesidades de capacitación; referencia histórica; información general sobre los beneficiarios.

Prevalcieron en el diseño del instrumento preguntas cerradas con múltiple respuesta.

El análisis de la información se complementó con el uso de la matriz FLOR ponderando factores positivos de la organización (fortalezas, logros, oportunidades y retos). La matriz perfil de capacidad interna (PCI) valoró fortalezas y debilidades de la organización. La matriz perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM) estudió factores externos generadores de impacto en la organización.

Una vez priorizadas las fortalezas, limitaciones, amenazas y oportunidades se realizó el análisis del árbol de problemas identificando la condición central negativa, principales causas y efectos-consecuencias.

## 2.3. Operacionalización de variables

Se determinó que las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) conforman la unidad de análisis del problema. Por lo anterior, se identificaron las siguientes variables: 1. Diagnóstico a las ESAL 2. Intervención a las ESAL.

A la variable 1 le corresponde la dimensión: Impacto de las ESAL en la región del Sumapaz, organizaciones activas. Los indicadores son: ubicación geográfica, identificación de la organización, información administrativa, estratégica, de competitividad financiera. Los índices se ponderaron en valores.

A la variable 2 le corresponde la dimensión: Programa de Capacitación a ESAL, y el indicador: necesidades de capacitación beneficiarios. El índice se ponderó en cantidad (tabla 3).



**Tabla 3. Operacionalización de variables**

Variables	Dimensiones	Indicadores	Índices
<b>Diagnóstico a ESAL</b>	Impacto de las ESAL en la región del Sumapaz	Ubicación geográfica	Valores
		Identificación de la organización	Valores
		Información administrativa	Valores
		Información estratégica	Valores
		Información financiera	Valores
<b>Intervención a ESAL</b>	Programa de Capacitación a ESAL	Necesidades de capacitación Beneficiarios	Cantidad

**Fuente:** (Escobar Cazal, 2013.) La tabla identifica las variables del estudio: 1. Diagnóstico a ESAL. La dimensión o factor medible: impacto de las ESAL en la región del Sumapaz. Los elementos o indicadores que permiten medir la dinámica de las variables: ubicación geográfica, identificación de la organización, información administrativa, estratégica y financiera. Los índices se ponderaron en valores. 2. Intervención a ESAL. La dimensión: Programa de Capacitación a ESAL. Los indicadores: necesidades de capacitación beneficiarios con índices ponderados en cantidad.

### 3. RESULTADOS

El estudio diagnóstico identificó fortalezas y debilidades de la capacidad de gestión interna de las organizaciones y oportunidades y amenazas a que se ven sometidas externamente.

#### 3.1. Diagnóstico sobre el estado y funcionamiento de las entidades sin ánimo de lucro (ESAL)

Tabulados los resultados del instrumento aplicado, se utilizaron matrices de perfil de capacidad interna y perfil de oportunidades y amenazas en el medio, para su correspondiente análisis. Estas herramientas permitieron evaluar las capacidades de la Dirección, las del talento humano, estratégicas, financieras, competitivas y tecnológicas, así como los factores externos políticos, sociales, económicos, competitivos y tecnológicos.

### 3.2. Perfil de capacidad interna

En esta matriz se analizaron capacidades: administrativa, estratégica y de competitividad, así como la financiera. Dentro de las fortalezas identificadas se destacaron: la constitución y periodicidad en las reuniones de la junta directiva, el trabajo en equipo como estrategia principal para el logro de objetivos, el buen ambiente organizacional y la calidad del servicio (tabla 4).

**Tabla 4. Matriz del perfil de capacidad interna. Fortalezas de las ESAL**

F1 Junta directiva	F2 Ambiente organizacional	F3 Calidad del servicio
<p>La junta directiva cumple con las funciones establecidas por la asamblea general de asociados de la organización. Se evidencia la permanencia a través de sus integrantes. Perseverancia por alcanzar los objetivos.</p>	<p>Relaciones interpersonales de respeto y compañerismo. Los empleados y miembros están conformes con la labor desempeñada. Clima organizacional óptimo facilita desarrollo de tareas y actividades. Trabajo en equipo.</p>	<p>El sentido de pertenencia y compromiso de los miembros de las entidades redundan en la buena calidad del servicio.</p>

La tabla 4 Matriz del perfil de capacidad interna, describe las fortalezas de las entidades sin ánimo de lucro. Fortaleza 1 (F1), el papel de las juntas directivas y fortaleza 2 (F2), el ambiente organizacional. Fortaleza 3 (F3), calidad del servicio.

Dentro de las principales limitaciones se determinaron: carencia en procesos de liderazgo gerencial; deficiencia de indicadores de gestión empresarial; ausencia de indicadores de eficiencia; baja aceptación de respuesta al cambio, y limitada innovación tecnológica y disponibilidad de *software*, equipos y maquinaria. Cada una de estas describe la caracterización correspondiente (tabla 5).

**Tabla 5. Matriz del perfil de capacidad interna. Limitaciones de las ESAL**

L1 Carencia proceso de liderazgo gerencial	L2 Deficiencia indicadores de gestión empresarial	L3 Ausencia indicadores de eficiencia	L4 Baja aceptación de respuesta al cambio	L5 Limitada innovación tecnológica y disponibilidad de <i>software</i> , equipos y maquinaria.
<p>La experiencia empírica de los directivos en el campo gerencial. Bajos niveles de escolaridad. Falta de motivación hacia los colaboradores en el desarrollo de actividades y cumplimiento de metas. Las estructuras organizacionales rígidas generan bajos niveles de liderazgo y poca participación de los miembros en la toma de decisiones</p>	<p>No existen herramientas para medir el nivel de gestión empresarial. Escasos conocimientos para formulación y evaluación de proyectos para gestionar recursos económicos y sociales. No se han formulado objetivos estratégicos para proyectar la empresa. Bajo nivel de recursos financieros y difícil acceso a créditos.</p>	<p>Carecen de indicadores que evidencien la realización de actividades y el rendimiento en cada una de ellas, así como la maximización en los recursos utilizados en los procesos.</p>	<p>En aspectos de tipo tecnológico, innovación, productos y servicios, se ha generado estancamiento en la realización y optimización de procesos.</p>	<p>No cuentan con medios o canales para adquisición de recursos (tangibles e intangibles) que permitan el cumplimiento de metas y objetivos de forma más eficiente. Mínima adquisición de equipos por falta de recursos económicos.</p>

La tabla 5, Matriz del perfil de capacidad interna, identifica limitaciones de las ESAL: limitación 1 (L1), carencia en procesos de liderazgo gerencial; limitación 2 (L2), deficiencia de indicadores de gestión empresarial; limitación 3 (L3), ausencia de indicadores de eficiencia; limitación 4 (L4,) baja aceptación de respuesta al cambio y limitación 5 (L5), la limitada innovación tecnológica y disponibilidad de *software*, equipos y maquinaria.

### 3.3. Matriz perfil de oportunidades y amenazas en el medio

En esta matriz se analizaron factores externos: políticos, sociales, competitivos, tecnológicos y geográficos que inciden en el entorno de las ESAL.

Como oportunidades y mediante el estudio de documentos del ámbito político se identificaron los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal. En lo económico: indicadores como el producto interno bruto y las alianzas estratégicas. Oferta de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y recursos naturales, vías de acceso y educación. Cada una de estas describe la caracterización correspondiente (tabla 6).

**Tabla 6. Matriz del perfil de oportunidades en el medio**

O1 Planes municipal, departamental y nacional de desarrollo	O2 Producto interno bruto	O3 Alianzas estratégicas	O4 Oferta de tecnologías de la información y la comunicación	O5 Recursos naturales, vías de acceso y educación
Programas de apoyo para el desarrollo empresarial de las ESAL que permita fortalecerlas.	Según las estadísticas del DANE y del Área de Desarrollo Rural del Sumapaz, Fusagasugá es el principal contribuyente al PIB de la región.	Generación de alianzas estratégicas para lograr objetivos de mutuo beneficio, con entidades municipales, departamentales, regionales y nacionales. Estrategias de diversificación de mercados de bienes y servicios.	El entorno empresarial cuenta con entidades de apoyo en TIC que brindan herramientas para su desarrollo, como: Programa de Uso de Nuevas Tecnologías para el Desarrollo de Competencias y el Plan Vive Digital del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MEN).	Potencial y variedad de recursos hídricos, bosques. Malla vial que permite movilización intermunicipal urbana y rural de la comunidad y de productos. Cuentan con instituciones académicas de educación formal y no formal, de formación básica, media, tecnológica, hasta profesional, ofertando programas de pregrado y postgrado.

la tabla 6, Matriz del perfil de oportunidades en el medio, identificó: Oportunidad 1 (O1): planes municipal, departamental y nacional de desarrollo; Oportunidad 2 (O2): producto interno bruto; Oportunidad 3 (O3): alianzas estratégicas; Oportunidad 4 (O4): oferta de tecnologías de la información y la comunicación (tic); Oportunidad 5 (O5): recursos naturales, vías de acceso y educación.

Por otra parte, dentro de las amenazas se encuentra la ausencia de aplicación Normas ISO (calidad, ambiental, RSE); bajo nivel de desarrollo tecnológico y resistencia al mismo; aspectos sociales y financieros, recursos naturales y vías de acceso (tabla 7).

**Tabla 7. Matriz del perfil de amenazas en el medio (A4)**

A1 Ausencia de aplicación normas ISO (calidad, ambiental, RSE)	A2 Bajo nivel de desarrollo tecnológico y resistencia al mismo	A3 Aspectos sociales y financieros	A4 Recursos naturales y vías de acceso
<p>Las normas International Organization for Standardization (ISO) proporcionan indicadores para que una organización pueda lograr que la calidad del producto o servicio se mantenga en el tiempo, de manera que las necesidades del cliente sean satisfechas permanentemente, permitiéndole a la empresa reducir costos de calidad, aumentar la productividad, y destacarse.</p>	<p>Estas organizaciones no cuentan con un nivel de desarrollo tecnológico que facilite procesos en diferentes áreas (administrativos, financieros, etc.) disminuyendo la competitividad.</p>	<p>La escasa generación de empleo, la variación y el alza de las tasas de interés de entidades financieras, el bajo porcentaje del incremento anual en el salario mínimo mensual legal vigente SMMLV en Colombia.</p>	<p>La celeridad destructiva del ambiente hace necesario promover el uso y manejo adecuado de los recursos naturales, especialmente frente a su preservación y conservación. El sistema de movilidad que, pese a contar con vías suficientes, el estado de la infraestructura, especialmente en el sector rural es deplorable.</p>

La tabla 7, Matriz del perfil de amenazas en el medio, identificó: Amenaza 1 (A1), ausencia de aplicación Normas ISO (calidad, ambiental, RSE); Amenaza 2 (A2), bajo nivel de desarrollo tecnológico y resistencia al mismo; Amenaza 3 (A3), aspectos sociales y financieros; amenaza 4, recursos naturales y vías de acceso.

### 3.4. Análisis árbol de problemas

El problema central identificado es la carencia de liderazgo gerencial. En estas organizaciones las personas carecen de habilidades que permitan desarrollar el liderazgo en diversos procesos organizacionales. Este indicador es el obstáculo más evidente que impide su crecimiento y desarrollo (tabla 8).

La carencia del liderazgo gerencial se debe a la falta de conocimientos en áreas y temas organizacionales, que son indispensables para el buen funcionamiento de una organización.

En esta condición, el aún existente conformismo y la mediana acogida hacia procesos de acompañamiento en capacitación y asesorías denota el distanciamiento y “falta de confianza” hacia entes de apoyo (Universidad de Cundinamarca, CCB, Escuela Superior de Administración Pública) que aún pervive entre algunos integrantes de las ESAL, situación ostensible de revertirse, en avance del proyecto.

El árbol reporta igualmente que la formación empírica de los directivos en el campo gerencial, la falta de motivación hacia colaboradores e integrantes en el desarrollo de actividades afecta el cumplimiento de metas.

**Tabla 8. Resumen: Análisis árbol del problema**

Problema central: carencia de liderazgo gerencial	
Causas	Efectos/consecuencias
Deficiencia de indicadores de gestión empresarial	Resistencia y miedo al cambio. Bajo nivel de desarrollo tecnológico. Carencia de innovación tecnológica y disponibilidad de <i>software</i> .
Ausencia de indicadores de eficiencia	Desconocimiento de Normas ISO. Limitada inversión en maquinaria y equipos. Ausencia integración de nuevos procesos.

En la tabla 8, correspondiente a la síntesis del análisis del árbol del problema, se evidencia el problema central: carencia de liderazgo gerencial, las causas y efectos/consecuencias relacionados.

Dentro de las causas identificadas se señala la deficiencia de indicadores de gestión empresarial. En las entidades no existe un proceso que permita medir el nivel de gestión (evaluación del desempeño) debido, por una parte, a los precarios conocimientos para la formulación y evaluación de proyectos que gestionen beneficios económicos y sociales para su bienestar y mejoramiento, así como el ya mencionado desconocimiento de entidades de apoyo y planes de oferta y promoción de los mercados locales y regionales.

Otra causa es la ausencia de indicadores de eficiencia. Dentro de este tipo de entidades no existen indicadores que evidencien la realización de actividades y el rendimiento en cada una de ellas, ni se practica la maximización en los recursos utilizados en los procesos.

Como efectos/consecuencias se encontró la resistencia y miedo al cambio. Es notoria la baja aceptación de los integrantes a lo novedoso, particularmente en aspectos de tipo tecnológico, innovación de productos y servicios, lo cual indudablemente genera estancamiento en la realización y optimización de procesos.

Respecto a lo anterior, no se cuenta con los suficientes medios o canales para la adquisición de recursos (tangibles e intangibles) tecnológicos y disponibilidad de *software* que permitan el cumplimiento de metas y objetivos de forma más eficiente.

Las Normas ISO proporcionan indicadores para que una organización pueda lograr la calidad del producto o servicio, así como mantenerla en el tiempo, de manera que las necesidades del cliente sean satisfechas permanentemente, permitiéndole a la empresa reducir costos de calidad, aumentar la productividad y destacarse. El desconocimiento de su aplicabilidad incide de manera negativa en la eficiencia gerencial de estas.

Dentro de estas organizaciones es reducida la adquisición de maquinaria y equipos tecnológicos debido a la falta de recursos económicos, que va limitando la productividad y competitividad de la región.

Otro efecto/consecuencia es la no generación de mejoras en procesos organizacionales que permitan innovar en los procesos internos y externos, siendo otra limitante de crecimiento.

### 3.5. Necesidades de capacitación de las ESAL

Frente a las necesidades de capacitación las organizaciones las solicitaron en las siguientes áreas: Gestión Humana en temas puntuales como liderazgo, trabajo en equipo, sentido de pertenencia y autoestima. Tributaria, legal y contable. Tecnológica. Aspectos organizacionales y gerenciales. Producción, mercadeo y exportación.

### 3.6. Programa de Capacitación a ESAL

La importancia de diagnosticar el estado actual de las empresas ayudó a determinar estrategias necesarias para solucionar problemas identificados e implementar alternativas para su mejoramiento continuo (gestión de cambio).

En el II semestre de 2013 se realizaron 5 cursos-talleres atendiendo temas prioritarios de carácter tributario, aspectos legales y de formalización de las ESAL, aplicaciones contables y tributarias, aspectos jurídicos, aspectos administrativos y contables, Estudio diagnóstico ESAL Fusagasugá–Región (tabla 9).

**Tabla 9. Capacitación a ESAL II semestre 2013**

Capacitación II P. A. 2013	N.º de participantes
Aspectos Tributarios de las ESAL	117
Aspectos Legales y de Formalización de las ESAL	117
Aplicaciones Contables y Tributarias de las ESAL	117
Aspectos Administrativos y Contables de las ESAL	78
Estudio Diagnóstico ESAL Fusagasugá–Región.	78

**Fuente:** Escobar Cazal (2014). La tabla 9 contiene la relación de los cursos y talleres realizados en el II periodo académico de 2013 y el número de asistentes.

En el I semestre de 2014 se realizaron 6 cursos/talleres: Conferencia: Los pecados capitales (Diagnóstico y prospectiva de las ESAL); Talleres Aplicativos Contable I y II; Módulo: Aspectos legales y tenedurías de actas para las ESAL en Colombia; Aspectos administrativos (tabla 10).



**Tabla 10. Capacitación a ESAL I semestre 2014**

Capacitación I P. A. 2014	N.º de participantes
Aspectos Jurídicos de las ESAL	29
Los pecados capitales. Diagnóstico y prospectiva de las ESAL	19
Taller Aplicativo Contable I	13
Taller Aplicativo Contable II	12
Aspectos Legales y tenedurías de actas para las ESAL en Colombia	36
Aspectos Administrativos	6

**Fuente:** Escobar Cazal (2014). En la tabla 10 se aprecian los cursos y talleres que se realizaron en el I periodo académico de 2014 y los participantes.

Observando la inconstante y baja asistencia de los convocados a participar en los programas de capacitación, para el II periodo académico (P. A.) de 2014 se utilizó una metodología mixta: de tipo abierta, caracterizada por ser eventos incluyentes con representantes y miembros de las ESAL que desarrollan diversas actividades económicas en torno a los temas acordados. Estos eventos se realizaron en la Universidad de Cundinamarca con la participación de los mismos integrantes de las entidades, lo cual garantizó la continuidad del proceso (tabla 11).

**Tabla 11. Capacitación a ESAL II semestre 2014**

Capacitación II P. A. 2014	N.º participantes
Liderazgo en la organización	19
Autoestima	28
Trabajo en equipo	25
Sentido de pertenencia	27
Uso eficiente del tiempo	18
Motivación	19

**Fuente:** Escobar Cazal (2014). Se observa en la tabla 11 las capacitaciones abiertas que se realizaron en el II periodo académico de 2014 y el número de participantes.

Las capacitaciones de tipo cerrada, caracterizadas por orientarse a grupos pertenecientes a la misma organización, se centraron en temas de liderazgo, motivación, autoestima, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, solicitados por los representantes. Las jornadas se desarrollaron con la metodología de seminario–taller y se realizaron dos sesiones por cada asociación. Los capacitadores se desplazaron a lugares y municipios (Arbeláez, Cabrera) donde se encuentran estas asociaciones (tabla 12).

**Tabla 12. Capacitación cerrada a ESAL II semestre 2014**

Asociaciones	N.º Participantes
Asociación Expansión de Mujeres Ahorradoras de Fusagasugá (ASOEMAF).	20
Asociación Tierra de leche y miel. Arbeláez.	10
Municipio de Cabrera	23

**Fuente:** Escobar Cazal (2014). La tabla 12 relaciona las capacitaciones cerradas realizadas en el II periodo académico de 2014 a las asociaciones: Asoemaf, Tierra de Leche y Miel y a las asociaciones participantes ubicadas en el municipio de Cabrera.

#### 4. DISCUSIÓN

La gestión de cambio en las organizaciones es un espacio de aprendizaje que permite su transformación y adaptación hacia nuevas alternativas que se presentan en el medio.

La *gestión del cambio* (GC) aparece como un conjunto de técnicas y planteamientos que puede coadyuvar a la realización de la transformación organizacional permanente (Borcet, 2013).

Cambio organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, que se clasifican de la siguiente manera: Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización,

surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; por ejemplo: las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc. Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico (Reyes & Velásquez, 1997).

El papel de los líderes es central en los procesos de transformación de las organizaciones, pues su destacada autonomía y autodisciplina le permiten tomar decisiones asertivas, mantener el dinamismo y la disposición continua para apoyar a los demás miembros.

Para que el cambio tenga lugar en cualquier organización, cada uno de sus miembros debe empezar a pensar, sentir o hacer algo de una forma diferente. Incluso en las grandes organizaciones, que dependen de que miles de empleados comprendan las estrategias de la empresa en una medida suficiente para convertirlas en acciones adecuadas, los líderes deben ganarse a sus seguidores uno por uno (Duck, 2000).

A menudo, las transformaciones suelen comenzar, y lo hacen bien, cuando al frente de la organización hay alguien con buenas capacidades de liderazgo y de ver la necesidad de un cambio importante (Kotter, 2000).

La entrada o ingreso es realmente la primera fase de una intervención donde se han de canalizar energías y recursos hacia el cambio y desarrollo organizacional (Gaynor, 2003). Esta primera etapa consiste en el proceso de localizar a una organización o a una parte de la misma donde se dan dos condiciones simultáneas: el deseo de cambiar y además la necesidad de ayuda para hacerlo (Jackson, 1987, citado por Gaynor, 2003).

Igualmente sugiere que en esta etapa de entrada se considere la primera fase denominada: Contacto inicial; así mismo para adelantar una negociación exitosa tiene que cuidarse la calidad de relacionamiento y del

diálogo y conversación entre el consultor y el cliente (Engdahl, 1995, citado por Gaynor, 2003).

Gaynor (2003) sostiene que es importante tener en cuenta algunos requerimientos para el éxito de estos trabajos. En primer lugar, se debe contar con la buena voluntad de los participantes, el compromiso de integrarse activamente en el proceso, la disposición a colaborar suministrando información pertinente y estar abierto a aceptar nuevas directrices o cambios generados. La responsabilidad de asesores y consultores respecto a la información copiada, organizada, tabulada y analizada; la confidencialidad y la entrega de resultados a cada uno de los participantes/empresas; generar espacios de reflexión y retroalimentación; apoyo en el diseño de planes de mejoramiento también debe darse, así mismo lo anteriormente mencionado.

## 5. CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado a entidades sin ánimo de lucro identificó que el problema central es la carencia de liderazgo gerencial de los representantes legales, principalmente por la falta de conocimientos en áreas y temas organizacionales, que son indispensables para su buen funcionamiento.

El estudio diagnóstico se complementó exitosamente con programas de intervención (gestión de conocimiento) que contribuyeron al mejoramiento de las organizaciones. La continuidad de estos procesos es compromiso de la institución y del Grupo de Investigación Arado.

El cambio de estrategias metodológicas (convocatorias abiertas y cerradas) para realizar las capacitaciones permitió contribuir a la solución de los problemas más sentidos por las organizaciones, como factores tiempo-espacio, relaciones de confianza, conocimiento legislativo, tributario y administrativo, formación en liderazgo.

## REFERENCIAS

- Alcaldía Mayor de Bogotá-Dirección Jurídica Distrital. (2013). *Manual de entidades sin ánimo de lucro*. Bogotá, Colombia.
- Barreto, L. (2016). Análisis con el árbol de problemas. *Sustainable Sanitation and Water Management*. Recuperado el 09 de febrero de 2016, desde <http://www.sswm.info/es/category/step-gass-en-al/gass-en-castellano/gesti%C3%B3n-de-agua-y-saneamiento-sostenible-en-am%C3%A9rica-la-8>
- Bennis, W. G. (1969). *Organization Development*. España: Addison-Wesley.
- Burcet, J. (2013). Gestión del cambio. España: *Coaching Barcelona*.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGrawHill.
- Duck, J. D. (2000). *Gestionar el cambio*. España: Deusto.
- Escobar Cazal, E. (2014). Diagnóstico a Entidades Sin Ánimo de Lucro Fusagasugá - Región. Informe Final. Fusagasugá. Universidad de Cundinamarca.
- Gaynor, E. (2003). *Intervenciones de consultoría: Fases de Desarrollo Organizacional*, (pág. 211). Buenos Aires.
- Gómez, J. & Forero, M. (2014). *Diagnóstico a entidades sin ánimo de lucro. Fusagasugá-Región* (tesis de grado no publicada). Universidad de Cundinamarca, Fusagasugá, Colombia.
- Kotter, J. P. (2000). *Liderar el cambio*. España: Deusto.
- Padilla, C. & Torres, A. (2015). *Plan de Capacitación en Liderazgo a Entidades Sin Ánimo de Lucro. Fusagasugá-Región* (tesis de grado no publicada). Universidad de Cundinamarca, Fusagasugá, Colombia.
- Reyes, A., & Velásquez, J.A. (1997). <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>. Recuperado en junio de 2016 desde <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>.
- Serna Gómez, H. (2003). *Planeación y gestión estratégica* (10.ª ed.). Bogotá: Temas Gerenciales.