

Modelo Sostenible para “Ya Tengo Donde Escribir”

Juan Diego Gaviria Martínez

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-

Pregrado

Bogotá 2015

Propuesta de Modelo Sostenible para “Ya Tengo Donde Escribir”

Juan Diego Gaviria Martínez

Directora:

Lucia Pérez Torres-Muñoz

Coordinadora de Innovación y Sostenibilidad CESA.

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–

Pregrado

Bogotá 2015

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. CONTEXTO TEORICO Y SOCIAL.....	8
3. EMPRENDIMIENTO SOCIAL.....	11
3.2 ONG´S.....	11
3.3 Sostenibilidad.....	11
4. METODOLOGIA.....	12
4.1 Cronograma de Trabajo.....	13
5. INVESTIGACIÓN BENCHMARK.....	14
5.1 ONG Soñar Despierto.....	15
5.1.1 Modelo Sostenible.....	15
5.1.2 Programas y Actividades.....	15
5.2 Sector Cuadernos.....	16
6. DESARROLLO DEL MODELO SOSTENIBLE.....	17
6.1 Estatutos Legales.....	17
6.2 Producción de cuadernos.....	18
6.3 Cargos y Responsabilidades.....	18
6.4 Indicadores de Gestión.....	19
6.5 Programación y Gerencia de Medios.....	21
6.6 Certificado de Voluntariado.....	22
6.7 Actividad Comercial.....	23

7. CONCLUSIONES.....	24
8. BIBLIOGRAFIA.....	25

ÍNDICE DE TABLAS

1 Tabla 1 (Cronograma de Trabajo).....	14
2 Tabla 2 (Benchmark Sector Cuadernos).....	17
3 Tabla 3 (Programación de Medios).....	22
4. ANEXOS.....	
4.1 Anexo 1 (Certificado de Voluntariado).....	26



1. INTRODUCCIÓN

Esta es una investigación para la propuesta de un modelo sostenible aplicable a la organización sin ánimo de lucro “Ya Tengo Donde Escribir”.

YTDE, es un organización sin ánimo de lucro que identificó la falta de herramientas de formación que tienen los niños menos favorecidos, más específicamente de estratos cero, uno y dos en todo el país. A partir de esto, nace la idea de promover la educación por medio del reciclaje.

La idea se desarrolló con el ánimo de hacer cuadernos escolares nuevos, usando cajas de cereal vacías como portadas y hojas limpias de cuadernos usados como el interior de los nuevos cuadernos. Los voluntarios que deciden unirse a la organización, son capacitados para poder armar los cuadernos y finalmente se hace la entrega a niños de escasos recursos pertenecientes a un colegio, instituto, o comunidad seleccionada.

Actualmente en el país, se encuentran distintas fundaciones u organizaciones sin ánimo de lucro como “Soñar Despierto”, “Recoge” y “Un Techo para mi país” entre otras, pero la razón social de “YTDE” está enfocada no solo en brindar herramientas para la formación de los niños menos favorecidos, sino en ser amigables con el medio ambiente por medio del reciclaje.

“YTDE” actualmente tiene presencia en distintas ciudades de Colombia y en distintos países también, lo que implica una necesidad de analizar más a fondo la sostenibilidad de la organización. Más detalladamente, se pretende buscar una oportunidad para constituir la organización de tal manera, que cuando sus socios fundadores no estén presentes en ella, pueda seguir funcionando con normalidad.

¿De qué manera una organización sin ánimo de lucro como “Ya Tengo Donde Escribir”, puede asegurar una vida sostenible?

Seelos (2004) dice que muchos emprendedores sociales operan en países y ciudades en desarrollo, que no tienen estructuras ni recursos que apoyen y permitan un emprendimiento tradicional. Por esta razón, los emprendedores sociales deben crear modelos de negocio y estructuras organizacionales novedosas, junto con estrategias únicas, para poder crear valor social, con el aprovechamiento de los recursos escasos, limitados y cambiantes.

En cuanto al financiamiento de una organización sin ánimo de lucro como esta, es necesario hacer una búsqueda distinta, a la que se haría en un modelo de negocio con ánimo de lucro. Se buscan instituciones, empresas o personas con el ánimo de donación y de servicio a la fundación, generalmente de dinero o bienes materiales. Es por esto, que la búsqueda de las anteriores, no es ordinaria sino distinta y creativa.

Este proyecto de investigación, puede convertirse en una solución definitiva para el funcionamiento de YTDE. En el caso específico de esta organización, desde sus comienzos sus fundadores han hecho un gran esfuerzo por posicionarla ante la población, como un beneficio para la sociedad. El esfuerzo en los dos años anteriores, ha consistido en la promoción de la organización a través de redes sociales y relaciones públicas, con el objetivo de llegar a beneficiar más niños de Colombia y el mundo. Un modelo sostenible, podría garantizar que YTDE siga operando, sin necesidad de que sus socios fundadores sigan presentes dándole un direccionamiento.

El obstáculo que tiene Ya Tengo Donde Escribir, lo pueden tener muchas otras organizaciones sin ánimo de lucro en sus inicios, y si se llegara a estandarizar un modelo sostenible para estas, serían proyectos más viables y alcanzables para aquellos que los quisieran hacer. Así mismo, entre más fácil sea realizar un proyecto sin ánimo de lucro, más personas, animales, regiones, lagos, mares, etc, se verían beneficiados directamente, dependiendo de la razón social del proyecto.

Generalmente cuando el representante de YTDE, en alguna de las instituciones académicas como colegios o universidades, decide irse, ya sea por decisión propia o porque su periodo académico ha culminado, la sucesión se convierte en un problema práctico. Muchas instituciones académicas en la que se ejecutó la campaña de la fundación en un principio, ahora no tienen la presencia de YTDE, por el hecho de que la sucesión no ha sido un concepto a favor. El hecho de que se mantenga la ejecución de la campaña en un colegio de manera sostenible, le da una extensión al ciclo de vida de la campaña en el lugar y de la fundación como tal.

Hasta el día de hoy, no existe una manera estandarizada de hacer sostenible ni duradero al mismo tiempo, una organización sin ánimo de lucro. La idea es que a partir de esta investigación se pueda asegurar la sostenibilidad, y que otros proyectos sin ánimo de lucro lo puedan usar como una guía.

Adicionalmente, el proyecto de investigación, puede ayudar a resolver dudas acerca del concepto del reciclaje, ya que se entiende el reciclaje como un proceso de transformación para volver a utilizar ciertos materiales, pero en realidad existen diversas formas de reciclar como el proceso que hace YTDE, de arrancar hojas limpias de cuadernos usados, para hacer nuevos cuadernos. Según lo anterior, se desarrollaran los siguientes objetivos:

Objetivo General: Proponer un modelo sostenible para la organización sin ánimo de lucro “Ya Tengo Donde Escribir”.

Objetivos Específicos:

- Investigar distintos modelos de organizaciones sin ánimo de lucro, creadas y o establecidas en Colombia.
- Indagar en el conocimiento de iconos del emprendimiento social alrededor del mundo.
- Entrevistar a miembros significativos de fundaciones con operación en el País.
- Utilizar el proceso de Benchmarking, para analizar la viabilidad de aplicar modelos de negocio a la fundación YTDE.
- Utilizar la creatividad basándose en la información consolidada, proponiendo ideas que permitan la adaptación de un modelo sostenible a YTDE.

2. CONTEXTO TEORICO Y SOCIAL

Lo más importante es poder explicar la problemática de la escases y la falta de oportunidades que tiene aproximadamente el 30% de la población colombiana que vive en la pobreza, y el 9,1% de la población que vive en la pobreza extrema según el PNUD (2012). La dura experiencia que viven hoy en día los niños de estratos bajos del país y del mundo, fue la situación que disparo la iniciativa de los fundadores de YTDE para empezar a brindarle soluciones a la necesidades de estos, sin ningún ánimo de lucro. Los niños a los que están destinadas las actividades de esta fundación, generalmente viven en condiciones de hambre y de pobreza, al mismo tiempo que situaciones de violencia que pueden limitar su capacidad de soñar y de desarrollar normalmente su personalidad.

Herrera (2013) dice que generalmente las personas tienden a pensar que las poblaciones más pobres viven en los países más pobres respectivamente, y que contrario a lo pensado, un concepto llamado “La paradoja de la pobreza” explica que, las poblaciones más pobres están acentuadas en los países de ingresos medios. Afirmando lo anterior, Herrera (2013) argumenta que el ochenta por ciento de la población que vive con menos de dos dólares al día, se encuentra viviendo en países de ingresos medios (promedio de \$630 dolares mensuales aproximadamente), y que esta situación se podría analizar como un resultado directo de los síntomas que genera la desigualdad social en el mundo. Analizando lo dicho anteriormente por Herrera (2013), la brecha socioeconómica en los países medianamente industrializados, es cada vez más grande, y este es un hecho que atenta contra el estado ideal de equidad e igualdad de beneficios para los habitantes de un país.

Según el artículo de Herrera (2013), para Latinoamérica, los países con mayor generación de riqueza, son los países que más personas pobres albergan. Específicamente, Brasil, Colombia y México, albergan el sesenta por ciento de la población pobre en Latinoamérica, y se puede observar cómo se aplica efectivamente la teoría de “La paradoja de la pobreza”. Para YTDE, esta situación actual de “La paradoja de la pobreza”, se puede ver más que un obstáculo, como una oportunidad, ya que lo ideal y uno de los objetivos que persigue la fundación, es sensibilizar a aquellas personas que tienen más oportunidades y comodidades, para que sean solidarios con aquellos que no las tienen.

En el artículo de Herrera (2013), no solo se habla de la teoría de “La paradoja de la pobreza” para la región de Latinoamérica, sino que más específicamente se aplica al territorio colombiano, explicando que las grandes concentraciones de personas en situaciones de pobreza, se da asertivamente en los territorios que más aportan a la producción de la economía nacional. Siendo estos; Antioquia, Bogota y Valle del Cauca. El

hecho de que la institucionalidad sea distinta en cada uno de estos departamentos, obliga a que la toma de decisiones sea distinta para cada territorio y por consiguiente las estrategias deben ser planeadas de manera heterogénea dependiendo del territorio. Actualmente, YTDE ha operado en distintas ciudades del país y en distintos países del mundo, y el hecho anteriormente nombrado, se ha convertido en un proceso al que la fundación se ha tenido que adaptar. En cada país la ejecución de la campaña de la fundación, ha implicado procesos que han tenido cierta similitud pero al mismo tiempo con elemento y factores distinto que los ha hecho únicos en su manera de ejecutarse.

Según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia (2013), hay aproximadamente dieciséis millones de personas en situación de pobreza. Son precisamente los niños de esta población, a los que YTDE está enfocada, para brindarle herramientas de educación integral y al mismo tiempo espacios de interacción entre voluntarios y los niños pertenecientes a estas poblaciones, con el objetivo del buen desarrollo de su personalidad, esperando que en un futuro sean personas con valores fundados y agentes de cambio para el mundo.

Ya Tengo Donde Escribir, nace en Bogotá en octubre del 2012 por decisión de Camila Fierro y Juan Diego Gaviria, dos emprendedores que han dedicado parte de su vida a la labor social y a beneficiar a la comunidad. YTDE se constituye como una fundación sin ánimo de lucro que promueve la educación por medio del reciclaje. En su trayectoria, ha tenido un crecimiento a nivel nacional en ciudades como Barranquilla, Medellín, Cali y Bucaramanga, y hoy en día se ejecuta en Florida (USA), Brasil, Chile y Perú. Su estructura administrativa se amplía de dos a seis personas, sin las cuales no tendría el éxito del que goza actualmente.

La actividad principal de YTDE es la producción de cuadernos hechos a partir de materiales reciclados, y su entrega los niños menos favorecidos de las ciudades en las que opera. Se selecciona una institución (empresa, universidad, colegio etc.) en donde se pide a sus integrantes que donen hojas limpias de cuadernos que ya hayan usado y cajas de cereal vacías en vez de botarlas a la basura. Se arman los cuadernos con estos materiales, y al final del periodo escolar, se hace la entrega de cuadernos personalmente a los niños por medio de nuestros voluntarios. La entrega se hace en un colegio donde haya niños generalmente entre estratos cero uno y dos. La situación que viven estos niños en sus casas, muchas veces es de violencia y pobreza, por lo que la actividad de la entrega proporciona un espacio en donde estos niños pueden soñar y pensar en un futuro que ellos consideran feliz. Las actividades se modificaron recientemente y ya no solo se hace la entrega de cuadernos, sino que se hacen actividades lúdicas en donde se pretende que los niños sueñen y construyan objetivos a largo plazo para sus vidas.

Ya Tengo Donde Escribir, no solo trata de tener un impacto positivo en el medio ambiente por medio de reciclaje, sino que le aporta a la comunidad, brindándole herramientas para la

educación a los niños menos afortunados del país y posiblemente del mundo. Cuando hablamos de promover la educación, nos referimos a la educación integral de los niños, incluyendo la academia, sus valores y su punto de vista religioso o espiritual. Las entregas de los cuadernos tienen el objetivo de abrir un espacio para que los voluntarios interactúen con los niños preguntándoles acerca de sus sueños y su futuro. Personalmente como Co-Fundador de la organización, puedo decir que generalmente la experiencia que vive un niño de estos en las entregas de cuadernos, transforma una actitud de timidez y algo de miedo, a una actitud de gozo y de confianza. YTDE está direccionada a innovar en distintas herramientas que promuevan la educación de los niños así la actividad principal sea la producción y entrega de cuadernos a estos. Partiendo de que la manera de educar de YTDE no es solo académica, los cuadernos se están usando para que ellos dibujen y colorean sueños, valores y maneras de actuar que éticamente son consideradas buenas, comúnmente.

Se considera importante tener bases sólidas acerca de, cómo funcionan los modelos sostenibles de otras organizaciones sin ánimo de lucro, para poder examinar la viabilidad de la adaptación de estos al proceso operativo de YTDE. Generalmente, los modelos sostenibles de distintas organizaciones sin ánimo de lucro, tienen similitudes que pueden ser usadas como una referencia y una guía para esta fundación, por lo que este además de ser un proceso de investigación, se desarrolla como un proceso de benchmark que puede resultar en la proposición de distintas ideas creativas que sean adaptadas a la actividad específica de esta fundación. Mas adelante se elaborara el benchmark de dichas organizaciones.

En Colombia existen otras organizaciones sin ánimo de lucro con fines y prácticas similares a YTDE, como por ejemplo la organización Soñar Despierto. Esta organización se fundó en 1998 en la ciudad de Monte Rey en México, por David Margain y Alfredo Martinez, dos emprendedores que tuvieron una reflexión acerca de la carencia de oportunidades y medios para tener una calidad de vida digna y justa para cualquier persona. Dando ejemplo de una organización económicamente sostenible, para Soñar Despierto. (2009-2013) su objetivo principal, es el cuidado y la formación de la integridad de los niños por medio de acciones formativas y de actividades sociales, culturales, deportivas y recreativas.

Seelos (2005) afirma que en los últimos diez años, el fenómeno del emprendimiento social impacta cada vez más regiones a nivel mundial. En comparación con años anteriores, hoy en día se encuentran más personas dispuestas a hacer un emprendimiento social o a ofrecerse como voluntarios de un emprendimiento social, al mismo tiempo que más empresarios detrás de exitosos modelos de negocio están, dispuestos a financiarlos. Esta afirmación, demuestra cierto progreso en la sociedad, en cuanto a los valores y especialmente a la solidaridad por parte de las personas más afortunadas hacia las que se encuentran en situaciones de pobreza.

En su estudio, Seelos (2005) dice que no solo se puede definir como emprendedores sociales a aquellas personas o instituciones que actúan sin ánimo de lucro, ya que el emprendimiento social también se expande a los modelos de negocio sostenibles económicamente. Varios ejemplos como Jeff Skoll Co-Fundador de Ebay o Jeff Bezos Fundador de Amazon, han sido claros iconos del apoyo por parte del mundo empresarial al área de emprendimiento social, haciendo donaciones e inversiones en incubadoras para el desarrollo de nuevos proyectos de emprendimiento social.

Seelos (2005) también explica que el desarrollo sostenible que debería tener un emprendimiento social de cualquier estilo, se divide en tres partes sucesivas, que pueden ser aplicadas en este caso, independientemente de la actividad específica que se desarrolle. Primero, así como un modelo de negocio está basado en satisfacer las necesidades de sus clientes, el emprendimiento social debe estar enfocado en cuáles van a ser las necesidades básicas humanas que se van a satisfacer. Segundo el desarrollo de programas que establezcan normas, derechos y el comportamiento colaborativo que se debe tener como un pre-requisito para participar en la ejecución de la actividad del emprendimiento. Tercero, entender cuáles pueden ser las necesidades básicas humanas de las futuras generaciones, para poner en práctica la solución a estas desde ahora.

3. EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Según Seelos y Mair (2005), el término emprendimiento social es usado para referirse al número creciente de organizaciones que han creado modelos sostenibles, y han logrado satisfacer con estos necesidades humanas básicas, que otros mercados e instituciones existentes, no han logrado.

Un emprendedor social, es aquel que aplica su experiencia laboral de tal manera que logra crear valor social, y además contribuye con soluciones para resolver problemáticas que se presentan en distintas comunidades. The Institute for Social Entrepreneurs, (2002-2004).

Según The Institute for Social Entrepreneurs. (2002-2004), los emprendedores sociales, inicialmente se enfocan en la obtención de ganancias por medio de productos y servicios, que posteriormente se convertirán en soluciones sostenibles que atenderán problemas específicos de ciertas comunidades. Además, dentro del concepto de emprendedor social, se encuentran individuos y socios de negocios u organizaciones.

Seelos y Mair (2005) explican que el emprendimiento social es un fenómeno que desde los últimos años ha logrado cambiar su concepto. Hoy en día, se consideran emprendimiento social, todas las iniciativas de emprendimiento que tienen un propósito social relacionado con corporaciones y empresas. Un hecho positivo, es que en los últimos diez años, las actividades de emprendimiento social han tenido un crecimiento importante, y al mismo tiempo las instituciones, corporaciones, empresas y firmas que las apoyan.

3.1 Organizaciones No Gubernamentales

Para poder entender el contexto y la amplitud de las ONG´s es necesario poder encontrar una definición que abarque todo el territorio nacional en internacional. Christian Pfeiffer (2013) afirma que la ONU define las organizaciones no gubernamentales como “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común”, concepto que se puede aplicar globalmente a las ONG´s que harán parte de la investigación.

Según Maria Luisa Porto, abogada del grupo Pro-Bono de Brigard & Urrutia para YTDE, dentro del concepto de ONG se encuentra cualquier tipo de organización sin ánimo de lucro que este dentro de la ley colombiana, como las fundaciones, organizaciones civiles, corporaciones y juntas de acción comunal, entre otras. También afirma que, la ley como tal habla de las organizaciones sin ánimo de lucro, caracterizadas por no poder repartir utilidades generadas a partir de actividades comerciales a diferencia de otras organizaciones, pero no tiene establecido ningún concepto ni definición para una ONG. (M, L. Porto, comunicación personal, 09 de marzo de 2015).

3.2 Sostenibilidad

Es importante poder demostrar de qué manera una actividad comercial puede beneficiar a una fundación para su crecimiento y sostenibilidad, y además como las actividades comerciales pueden generar crecimiento social y económico para los sectores a los cuales se dirige la actividad de las ONG´s. Entendiendo lo anterior, Seelos (2005) argumenta que estimular el crecimiento económico del sector privado resulta ser un objetivo primordial en cuanto a esfuerzos de desarrollo, ya que esto directamente recude los ingresos bajos y provee recursos que mejoran las condiciones sociales, humanitarias y medio ambientales. Aplicado al emprendimiento social, Seelos (2005) explica que las fuerzas innovativas y creativas de los emprendedores, junto con su habilidad de crear estructuras organizacionales y maneras de financiar sus modelos de negocio, han podido satisfacer necesidades humanas básicas, además de demostrar su potencial como seres humanos.

4. METODOLOGÍA

La investigación básica que se desarrollará para este estudio es cualitativa, por lo que se recolectará información y datos como teorías y prácticas que se llevan a cabo en el área del emprendimiento social, con el fin de aplicarlas al modelo sostenible de la fundación “Ya Tengo Donde Escribir”. También tendrá un enfoque descriptivo, ya que se buscan estadísticas en el tema de la pobreza que permitan darle un mejor entendimiento e impacto al proyecto.

La población que se entrevistará y se utilizará en el estudio, incluye organizaciones sin ánimo de lucro con prácticas sostenibles y en particular aquellas que tengan sede o estén operando en Colombia.

Para recolectar la información, se pretende explorar en los estudios de autores reconocidos en al área del emprendimiento social, indagar en las prácticas y las estructuras administrativas de otras organizaciones sin ánimo de lucro, entrevistar a miembros significativos de aquellas organizaciones y hacer benchmarking para analizar los modelos de negocio de empresas destacadas por su responsabilidad social.

4.1 Cronograma de Trabajo:

Fecha	Actividad	Recursos
15/12/2014 - 8/1/2015	Investigación de estudios desarrollados por Autores relevantes en el área de emprendimiento social.	Bases de Datos suscritas al CESA, libros, informes y artículos en internet.
9/1/2015 - 8/2/2015	Investigación de páginas web y acudir a actividades de otras fundaciones.	Sitios web, actividades enfocadas a niños menos afortunados de otras fundaciones.
9/2/2015 - 2/3/2015	Entrevistas a miembros de distintas fundaciones, para analizar los modelos sostenibles de estas.	Grabaciones de audio, video, llamadas.
3/3/2015 – 25/3/2015	Benchmarking con empresas destacadas por su RSE, para análisis de sus modelos de negocio.	Bases de Datos suscritas al CESA, libros, informes y artículos en internet.
26/3/2015 - 15/4/2015	Construcción de un posible modelo sostenible a partir de	Informacion previamente consolidada.

	la informacion consolidada.	

5. INVESTIGACIÓN DE BENCHMARK

Actualmente se desarrollan muchos proyectos de emprendimiento social en Colombia, entre los cuales se puede resaltar las actividades solidarias de Soñar Despierto, promoviendo la conciencia social y el desarrollo de la formación de niños que viven situaciones desafortunadas. También se destaca la labor que desarrolla la fundación Red Colombiana de Jóvenes, con sus distintos programas como Bakongo, que consiste en un campo de verano donde voluntarios de distintas edades, interactúan con niños que viven situaciones de vulnerabilidad y se implantan iniciativas de cambio en ellos.

Para el caso de YTDE, se aplica la idea innovadora de producir cuadernos a partir de la recolección de materiales cuyo ciclo de uso se supone terminado. Inicialmente el fin de aplicar esta idea, quiso dirigirse a a cualquier niño que entrara en el rango de edad entre 1 y 8 años, y fuera considerado de escasos recursos o menos afortunado. Actualmente la población a la que están dirigidas las ideas y las intenciones de YTDE, sigue vigente, pero se ha ampliado la cantidad de instituciones en las en los que estos niños se encuentran, empezando por colegios y pasando por conjuntos residenciales, barrios, fundaciones y hogares de niños abandonados entre otros.

Los fundadores de YTDE son jóvenes que están cursando sus carreras laborales y paralelamente le dedican trabajo, tiempo y esfuerzo a este emprendimiento social. Desde que empezó YTDE como una iniciativa social, el número de personas que administran el funcionamiento integral de la fundación, aumentó de 2 a 6 personas. El incremento en el número de personas que administran y supervisan el funcionamiento integral de YTDE, ha permitido que esta se haya expandido tanto en el territorio nacional, como a nivel internacional. Actualmente la fundación ha tenido presencia y ha desarrollado actividades en Chile, Perú, Brasil y Florida, EEUU.

5.1 ONG Soñar Despierto

5.1.1 Modelo Sostenible

Según Catalina Umaña (2014) coordinadora de vagones de sonrisas en Soñar Despierto, la parte legal y financiera de esta organización se terceriza y la administra Red Misión, otra organización perteneciente al Regnum Christi (movimiento católico), que promueve la solidaridad y el cambio a través de distintos programas de voluntariado, enfocados a las distintas necesidades de las personas menos afortunadas alrededor del mundo.

Catalina Umaña (2014) dice que la financiación y la sostenibilidad de esta organización se dan mediante los eventos de recolección que utiliza cada programa y los eventos masivos que son más escasos por su magnitud. Las únicas personas que reciben salario, son las personas de Red Misión que están encargadas de administrar la parte legal y los directores de cada ciudad. Dado el caso en el que no haya dinero para pagar estas nóminas, Red Misión hace el papel de prestamista y después vuelve a recibir el dinero que se recolecte con otras actividades. En cuanto a la financiación de las actividades puntuales, a aquellas personas que decidieron ser voluntarios, se les pide una pequeña suma de dinero para cubrir el funcionamiento de la actividad y la inversión en diversos costos que la hacen posible, como el transporte, los refrigerios, y en algunos casos entradas a lugares de diversión.

5.1.2 Programas y actividades:

“SD” cuenta con distintos programas de beneficencia para la comunidad. El año anterior fui voluntario de un programa de SD llamado Amigos Para Siempre APS, que consistía en crear vínculos afectivos entre nosotros los voluntarios, y niños que generalmente están a cargo del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Como voluntario, es necesario dar un pequeño aporte de dinero, que cubra los gastos del transporte y la actividad para los niños, además de la participación en la duración total de la actividad.

Según lo observado, la logística está planeada de tal manera que ningún niño se pueda quedar sin voluntario, ya que la idea es que todos por igual tengan un amigo (voluntario) que disfrute y conviva con ellos durante toda la actividad. El nombre del programa APS, hace mucho énfasis a lo que realmente sucede en las actividades, porque a cada voluntario se le asigna un niño y a medida que va avanzando el proceso, su relación se vuelve más fuerte y emocional.

El programa tiene un desarrollo durante 6 meses, en el que se hacen seis actividades o más. Las actividades con los niños, pueden llegar a tener contenido recreativo, educativo y deportivo entre otros, pero en cada actividad siempre se encuentra un espacio de reflexión sobre diferentes ámbitos de la vida. La reflexión que se hace junto con los niños, tiene como objetivo que estos piensen con detenimiento en el camino que ellos quieren para sus vidas y de esta manera se empiecen a guiar por eso.

5.2 Sector Cuadernos

Para YTDE, la idea de producir cuadernos con materiales reciclados, nace de analizar la necesidad de los niños colombianos menos afortunados, de poder estudiar dignamente con el mínimo de materiales académicos. Cuando sus fundadores hacían voluntariado para otras fundaciones, se dieron cuenta que una de las tantas necesidades que los niños menos afortunados tenían, era la de útiles escolares para poder atravesar el proceso académico de una manera normal.

Según la experiencia de los voluntarios de la fundación, los niños de los sectores que atienden, no tienen recursos suficientes para comprar los cuadernos que les solicitan en las escuelas públicas. En algunos casos, los niños de estos sectores no van con el uniforme escolar adecuado, ya que tampoco disponen de los recursos para comprarlos.

Se hizo una investigación de los cuadernos que podría escoger un niño de estratos bajos, y de edades entre los 1 y los 8 años. Teniendo en cuenta que la mayoría de los niños entre estas edades se encuentran cursando desde pre kínder, hasta tercero de primaria, se buscó un rango de cuadernos que cumplieran las especificaciones de ser argollados, tapa dura o blanda, de una materia y marcas aleatorias, y se encontró que el precio promedio de este tipo de cuadernos es \$9.400 pesos colombianos. Según el precio anterior se podría deducir que, para una familia promedio perteneciente a los sectores atendidos por YTDE, y por lo tanto incluida dentro de ese 30% de la población pobre del país, el precio de un cuaderno promedio del mercado colombiano, es inalcanzable o está por fuera del presupuesto.

MARCA	# HOJAS	TAPA	TIPO	PRECIO
Condor	80	Blanda	Cuadriculado	\$ 4,700.00
Condor	80	Blanda	Cuadriculado	\$ 4,600.00
Busquets	80	Dura	Cuadriculado	\$ 10,900.00
Andes	80	Dura	Cuadriculado	\$ 13,900.00
Andes	80	Dura	Cuadriculado	\$ 13,901.00
Busquets	80	Dura	Cuadriculado	\$ 6,900.00
Busquets	80	Dura	Cuadriculado	\$ 10,900.00
Promedio				\$ 9,400.14

Según la revista Dinero (2015), la Superintendencia de Industria y Comercio está formulando cargos contra Colombiana Kimberly Colpapel S.A., Carvajal Educación S.A.S., y Scribe Colombiana S.A.S. por atentar contra la libre competencia, promoviendo un cartel de precios, un acto considerado como un acuerdo anticompetitivo. De acuerdo con esto, se podría respaldar la investigación realizada anteriormente, afirmando que un

material académico necesario como lo es un cuaderno, está por fuera del alcance presupuestal de las familias colombianas que viven en situaciones de pobreza.

Dentro de los principales afectados por estos acuerdos anticompetitivos, se encuentran los niños a los cuales YTDE hace entrega de cuadernos y desarrollo de actividades, para su formación integral.

“Esta conducta habría afectado a los compradores de cuadernos en la cadena de comercialización y en el precio final a los consumidores, fundamentalmente a los estudiantes de primaria, bachillerato y universitarios.” (*Dinero, 2015*)

Según Dinero (2015), lo que las sociedades buscaban, era imponer las condiciones acerca de cómo se iba a desarrollar la comercialización, producción, venta y distribución de los cuadernos, a los distintos canales de comercialización que estas usaban. El impacto real que provocaron los acuerdos anticompetitivos de estas empresas, fue también percibido por los consumidores finales de cuadernos, que en su mayoría son estudiantes de colegios o universitarios.

6. DESARROLLO DEL MODELO SOSTENIBLE

6.1 Estatutos Legales

En sus estatutos de constitución, YTDE actúa bajo el nombre de fundación y se caracteriza bajo todos los principios que cubran esta naturaleza. De este modo, y según el artículo tercero de sus estatutos de constitución, YTDE podría también llamarse bajo el concepto de ONG.

“Artículo 3°.- Naturaleza: La naturaleza es la de una Fundación de utilidad común y de interés general cuyos bienes se destinarán al fin que le han señalado sus fundadores y a la realización de las actividades que los administradores de la Fundación determinen de tiempo en tiempo, con base en los lineamientos establecidos por el fundador de la Fundación. La Fundación es una asociación civil, de carácter privado, s in ánimo de lucro, con patrimonio propio, organizada de conformidad con las leyes de la República de Colombia, regida por las normas que para las Fundaciones prevé el Código Civil, sus normas complementarias y los” (*Acto Constitutivo Fundación Ya Tengo Donde Escribir YTDE, 2015*)

6.2 Producción cuadernos

En YTDE la producción de los cuadernos se hace de una manera distinta y poco convencional, a la que se usa generalmente en el sector industrial, de distribución y venta de cuadernos. El proceso de YTDE empieza con la recolección de hojas limpias de cuadernos ya usados, y la recolección de cajas de cereal vacías. Se capacita a los voluntarios para que mediante etapas de corte, ensamble, grapado y pegado se armen los cuadernos.

Según Alejandra Iriarte miembro de la papelería HOJAS, el proceso de producción de cuadernos, solo requiere materia prima como las tapas de los cuadernos, hojas y el argollado, para empezar el ensamble. Todo el proceso de producción de cuadernos lo hacen con una maquina anilladora y dos personas que están supervisando el proceso. El proceso anterior podría ser adaptado idealmente a la producción de cuadernos de YTDE con la materia prima que la organización recolecta, y de esta manera los cuadernos tendrían más estándares de calidad. (Iriarte, 2015).

6.3 Cargos y Responsabilidades

Es importante poder distribuir las labores y los procesos para que YTDE pueda funcionar con normalidad y pueda terminar siendo sostenible. En cuanto a su estructura organizacional, es importante que se defina según sus necesidades de ejecución, ya que la actividad y razón social de esta, son muy distintas a las demás. Según Hamel (2008), en la administración todavía no se ha aprendido a dominar la ciencia de organizar a los seres humanos, asignar recursos, definir objetivos y minimizar desviaciones respecto a la mejores prácticas, por esta razón deberíamos seguir innovando en la manera de administrar empresas y gerenciar. Basado en lo anterior lo más lógico podría ser organizar a las personas disponibles dentro de la organización, según sus aptitudes, habilidades, destrezas y preferencias para desarrollar un proceso o labor que es necesario dentro de la organización. Entonces las personas dentro de la organización deberían pertenecer a las siguientes áreas.

- a) **Área de comunicaciones:** Esta área va a estar encargada de usar todos los medios de comunicación posibles para difundir el mensaje de YTDE, así como de estructurar y planear el mensaje que se va comunicar, junto con el Director Ejecutivo. (Facebook, Instagram, Página WEB, twitter, BTL, ATL) **Directora de Comunicaciones, Catalina Umaña.**

Cada vez que se haga una entrega o armada de cuadernos, la directora estará encargada de comunicarlo por las redes sociales, y de comunicar semanalmente un mensaje por parte de YTDE al público.

- b) **Área Financiera:** El área estará encargada de supervisar la entrada y salida de dinero, ya sea por ingresos o por donaciones, así como de analizar la inversión de estos. **Director Financiero, Santiago Riveros**
- c) **Área de Investigación y Desarrollo:** El área de investigación, estará encargada de la búsqueda de información y nuevas prácticas, que adopten otras empresas y fundaciones. Estas nuevas prácticas serán analizadas, para evaluar si se pueden adaptar a YTDE con éxito. **Director de Investigación y Desarrollo Nicolas Dangond y Sub Directora Sara Ines**
- d) **Área de Relaciones:** Esta área estará encargada de buscar nuevos contactos, que le permitan a la fundación expandir la campaña a otras instituciones, ciudades y países. El director de Relaciones, está encargado de hacer una presentación clara y llamativa de YTDE, para de esta manera, empezar a ejecutar la campaña en una nueva institución. En el momento en el que el vínculo esté creado, el contacto se pasará al área de ejecución para que este prosiga con su labor. **Directora de Relaciones, Camila Fierro.**

La directora debe estar encargada de hacer al menos un contacto al mes.

- e) **Área de Ejecución:** Obtendrá la información de los contactos creados por el área de relaciones la cual será transferida a la base de datos de la fundación. Esta área se encargará de liderar la supervisión e instrucción de todos los líderes y embajadores de la fundación a nivel global. Para dichas tareas el director de ejecución tendrá diversos embajadores de sonrisas supervisando áreas específicas como ciudades o países dependiendo del tamaño de la campaña en dicha área. El director de área, estará encargado de presentar un informe mensual correspondiente a la ejecución. **Director de Ejecución Santiago Riveros**

6.4 Indicadores de Gestión

Es importante para YTDE poder medir su gestión, y de esta manera poder analizar si la está ejecutando de manera correcta y direccionada al crecimiento y el desarrollo sostenible. Como argumenta Kaplan (2010), medir resultados es de gran importancia para empresarios así como lo es para los científicos, ya que si las empresas pretenden mejorar el gerenciamiento de sus activos intangibles, necesitan integrar las mediciones de sus activos intangibles a sus sistemas de gerenciamiento.

Los Indicadores de Gestión para YTDE, se van a desarrollar para medir el proceso de campaña y ejecución de la entrega de cuadernos, para cada institución en la que tengamos

presencia. Las instituciones de las que se habla anteriormente, incluyen colegios privados, universidades privadas y empresas de cualquier sector.

El orden para la construcción de los indicadores, va a tener en cuenta el proceso paso por paso, desde que tenemos presencia en la institución, hasta que se entregan los cuadernos al público objetivo, que vienen siendo niños de cero a ocho años, y de estratos cero, uno y dos.

Aplicando los conocimientos de Kaplan y Norton sobre cómo crear indicadores a la gestión y práctica de YTDE, se desarrollan los siguientes puntos:

En la Institución.

- a) Campaña de comunicación: Se mide cual fue el uso efectivo que se le dio a los canales de comunicación existentes dentro de la institución, como por ejemplo: redes sociales (Facebook, Twitter, Linked In, Instagram), periódico o revista de la institución, pagina web, Radio, correo, pantallas publicitarias, etc.
 - Canales de comunicación usados / Canales de comunicación existentes en la institución*100. (Reto aumento, Transversal, meta 80%)

- b) Recolección: Se mide la efectividad de la recolección durante el periodo en la institución, comparado contra el periodo inmediatamente anterior. Se mide de esta manera porque es difícil establecer una meta fija para todas las instituciones, ya que pueden ser de distinto tamaño y tienen distintas variables.
 - $(\# \text{ cajas recolectadas} - \# \text{ cajas recolectadas periodo anterior}) / \text{Numero de cajas recolectadas periodo anterior} * 100.$

- c) Ensamble de Cuadernos: Se mide la efectividad de cuadernos ensamblados, comparando el número de cuadernos ensamblados el periodo presente, contra el número de cuadernos ensamblados el periodo anterior.
 - $(\# \text{ cuadernos ensamblados} - \# \text{ cuadernos ensamblados periodo anterior}) / \# \text{ cuadernos ensamblados periodo anterior} * 100$

En la Entrega de Cuadernos.

- a) Número de voluntarios: Se mide el número de voluntarios que están presentes en la actividad de entrega.
 - $(\# \text{ voluntarios presenciales} - \# \text{ voluntarios presenciales periodo anterior}) / \# \text{ voluntarios presenciales periodo anterior} * 100$

- b) Número de niños beneficiados: Cada cuaderno ensamblado se destina a un niño, por lo que para medir el número de niños beneficiados en la actividad, se tendrá en cuenta el número de cuadernos entregados. Vale la pena aclarar que muchas veces

los niños presentes en las actividades, son menos que los niños beneficiados en la entrega.

- $(\# \text{ niños beneficiados} - \# \text{ niños beneficiados periodo anterior}) / \# \text{ niños beneficiados periodo anterior} * 100$

6.5 Programación y Gerencia de Medios.

El propósito de crear una programación para la comunicación del mensaje, es poder hacer un control del contenido y la cantidad de veces que YTDE le habla a su público.

Según Roberts (2005) el contenido del mensaje tiene que ser coherente y siempre debe demostrar la misma personalidad, ya que el público siempre espera que le hablemos con la misma emocionalidad y mentalidad (valores).

a) Programación:

Red Social	Periodicidad	Contenido del Post	Días de la semana.
Facebook	Cada dos días o día de por medio.	Una imagen editada ya sea con el logo o más efectos, acompañada de un breve texto que comunique nuestro mensaje.	Lunes, Miércoles, Sábados.
Instagram	Cada dos días o día de por medio	Una imagen editada ya sea con el logo o más efectos, con una frase célebre.	Lunes, Miércoles, Sábados.
Twitter			

b) La Imagen: El diseño de la imagen, tiene que ser estéticamente estimulante. Sobre todo las sonrisas de los niños, la buena actitud y el positivismo de ellos y de nuestros voluntarios.

c) El mensaje:

La parte emocional: La idea es que las personas amen la experiencia de leer todo lo que YTDE comunica por las redes sociales, y al mismo tiempo que vean con amor todo lo que la organización hace. Según Roberts (2005) las “Lovemarks” se difunden mediante historias evocadoras y llenas de fuerza. De esta manera, YTDE debería narrar cada mensaje que quisiera comunicar, no escribirlo. Contar una historia que las personas puedan relacionar con sus propias vidas, para que se sientan identificadas con YTDE. Según

Roberts (2005) el misterio, la sensualidad y la intimidad, son los principales atributos de una historia, por lo que los tenemos que usar.

Roberts (2005) dice que el misterio lo despertamos, hablando del pasado, presente y futuro de la historia de la organización, en este caso de YTDE. La sensualidad se despierta con los sentidos: gusto, tacto, oído, vista, olfato. La intimidad se despierta con empatía, por ejemplo hablando de nuestros sentimientos: alegría, felicidad, esperanza, paz.

El misterio es algo que las otras personas siempre van a querer descubrir, cuando ya todo se sabe, las personas direccionan su interés a algo que todavía no sepan, a algo que ellos sienten que pueden descubrir.

Habiendo dicho lo anterior, la comunicación debería ser de la siguiente manera: narrada como una historia, que hable del pasado, presente y futuro, se debería hablar de los sueños que tienen los niños de una manera muy emocional, y crearemos un mito o un icono del cual hablar.

La parte racional:

En la parte racional de nuestras publicaciones, vamos a hablar de nuestros logros como por ejemplo: premios obtenidos, países y ciudades en los que hemos crecido, cuadernos que hemos entregado, sonrisas que hemos generado (niños con cuadernos), número de voluntarios que hemos tenido, etc.

La idea de todo esto, es que vamos a empezar a crear relaciones emocionales, tanto con los niños a los que les damos cuadernos, como a las personas que ven nuestras publicaciones en redes sociales.

6.6 Voluntario Certificado

Según Maria Luisa Porto, abogada del grupo Pro-Bono de Brigard & Urrutia para YTDE, para poder expedir un certificado de voluntariado, a las personas que participan en las actividades de la organización, es necesario hacer explícito que no hay ninguna vinculación laboral con la persona, o en otras palabras, que sea totalmente claro que solamente es trabajo voluntario no remunerado y sin subordinación (Porto, 2015).

YTDE con el propósito de darles un reconocimiento a las personas que participan en las distintas actividades para beneficiar a los niños menos afortunados, podría tener un certificado de voluntario como el que se puede observar en el anexo 1. En este caso el certificado se hace para los voluntarios que participan en Brasil y en este se incluye el

nombre del voluntario, el logo de la organización, el reconocimiento y tendrá que estar firmado por el representante de YTDE para el país.

6.7 Actividad Comercial

Siendo la actividad comercial, la parte más importante del modelo sostenible para YTDE, se consideró fundamental basarse en ideas de autores como Gary Hamel y Christian Seelos. Simplificando las ideas de autores mencionados anteriormente y otros importantes en el área del emprendimiento social, se considera que la actividad comercial debe estar dada por la creatividad y la innovación y sobretodo la calidad de ser humano del mismo emprendedor social. Se recomienda la fundacion:

- a) Estandarizar la producción de cuadernos con la implementación de las maquinas argolladoras y utilizando la misma materia prima que recolectan. Esto con el objetivo de poder comercializar cuadernos con estándares de calidad a estratos altos del mercado en el que se ejecute la actividad.
- b) Buscar retailer´s que les puedan brindar alianzas para comercializar el producto en distintitos puntos de venta nacional e internacionalmente. La comercialización tendría herramientas de mercadeo tales como descuentos y promociones con el fin de financiar la actividad de la fundación. (Entrega de cuadernos y desarrollo de actividades con contenido educativo a los niños menos afortunados).
- c) Buscar instituciones interesadas en adquirir los cuadernos con el propósito de financiar la actividad, por ejemplo: Colegios, Empresas o Universidades interesadas en adquirir los cuadernos para financiar entregas de cuadernos y desarrollo de actividades educativas para los niños menos afortunados.
- d) Los ingresos netos serian reinvertidos en la misma fundación con propósitos de crecimiento y sostenibilidad como los siguientes:
 - a. Instalaciones Físicas.
 - b. Inversión en Gerenciamiento de Medios (Publicidad, Direct Marketing, Personal Selling, PR, Promociones)
 - c. Empleos Formales para los administrativos que direccionan la fundación.
 - d. Sostenibilidad de las mismas actividades de la fundación como entrega de cuadernos y actividades lúdicas y educativas para los niños.

7. CONCLUSIONES

- Las donaciones son la fuente de financiamiento más débil y superficial de la cual se podría suplir una organización sin ánimo de lucro. Lo anterior argumenta el hecho de que una donación no es considerada como sostenible ya que es dinero impredecible y variable que puede o no entrar a una fundación, y esto debería impulsar a una fundación a no depender de esta.
- Es muy importante que una fundación desarrolle un modelo sostenible que contenga una actividad comercial, ya que esto permite que a largo plazo un crecimiento económico en el sector privado, y por lo tanto haya un impacto directo en el desarrollo económico y social de las mismas comunidades a las que la fundación está ayudando. Esto no solo demuestra la habilidad de un emprendedor social de innovar y crear, sino un verdadero componente humano de ayuda y solidaridad.
- El mercado colombiano no está acostumbrado a relacionar el concepto de fundación con el de actividad comercial, lo que obstaculiza el modelo sostenible de YTDE. Legalmente una fundación no puede repartir utilidades porque ni siquiera tiene la figura de Socios, pero si puede reinvertir sus ingresos en esta misma con el propósito de crecer y ser sostenible, algo que algunos fundadores de YTDE todavía no logran comprender.
- El concepto de ONG a nivel mundial ha ido cambiando desde organizaciones asistencialistas cuyo objetivo era regalar sin mayor compromiso por enseñar a hacer, a organizaciones con modelos sostenibles que buscan actividades sostenibles. Es un progreso muy importante ya que el hecho de que las comunidades necesitadas aprendan a ganarse lo que reciben, las hace sostenibles a estas mismas y por lo tanto perdurables.

8. BIBLIOGRAFÍA:

- Araujo, F. H. (2013). La Geografía de la Pobreza en Colombia. Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo en Colombia.
- Christian Seelos, J. M. (2005). SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Navarra: UIESE Business School.
- Christian Seelos, J. M. (2004). Social Entrepreneurship The Contribution of Individual Entrepreneurs To Sustainable Development. Navarra: IESE.
- Christian Pfeiffer. (2013). Programa de Fortalecimiento Legislativo. Congreso de la Republica
- Fundación Recojo. (s.f.). Recuperado el 28 de 10 de 2014, de <http://www.recojo.net/>
- Gary Hamel. (2008). El Futuro de la Administración. Grupo Editorial Norma.
- Iriarte, A. (18 de 03 de 2015). Papelería Hojas. (J.D. Gaviria, Entrevistador)
- Kevin Roberts. (2004). El futuro más allá de las marcas Lovemarks. Saatchi & Saatchi España.
- Porto, M. L. (09 de 03 de 2015). Abogada Pro-Bono de Brigard & Urrutia. (J. D. Gartinez, Entrevistador)
- Robert S, Kaplan. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Score Car, Harvard Business School.
- Revista Dinero. (27 de 02 de 2015). El turno ahora es para los cuadernos. Recuperado el 05 de 03 de 2015, de <http://www.dinero.com>
- Soñar Despierto . (s.f.). Recuperado el 27 de 10 de 2014, de <http://www.sdespierto.org/>
- The Institute for Social Entrepreneurs. (2002-2004). Home: Who are Social Entrepreneurs. Recuperado de <http://www.institute4se.com>
- Umaña, C. (22 de 10 de 2014). Coordinadora del Programa Vagones de Sonrisas, Soñar Despierto. (J. D. Gaviria, Entrevistador)

Anexo 1.

“YTDE” Certified Volunteer

Presented to:

Daniela Ladino

Volunteer ID number: 1293813789

In sincere recognition to your good intentions, constant dedication, outstanding contributions and unforgettable Service to The Children in Need.

March 16, 2015

“YTDE” Smiles Embassy of BRAZIL



X

Daniela Ladino
Smiles Ambassador, Brazil.