

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MBA



“ESTUDIO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LAS ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO PARA LA NIÑEZ. REVISIÓN DE DOS CASOS.”

ALEXA KARINA SANCHEZ CH. & ANGÉLICA MARÍA CASTRO

2005

INTRODUCCIÓN

“Hablar de un 42% de niños y niñas, significa que la totalidad de la población tiene una responsabilidad frente a la infancia, aún más cuando la Constitución Nacional de Colombia indica que los Derechos de la Niñez prevalecen sobre los Derechos de los demás.”

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar¹

Colombia es un país en el que poco menos de la mitad de su población son niños y niñas, cuyo cuidado y protección es promovido por el Estado principalmente a través del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF, con un presupuesto de inversión de \$1.246.612 millones de pesos, 1,48% del presupuesto general de la Nación para 2005. Pese a lo anterior, y según datos reportados por UNICEF sobre el estado de la niñez al 2004, Colombia tiene niveles de “privación grave” en niños y niñas similares a los registrados en China, aun cuando nuestro ingreso promedio per cápita es muy superior al del país oriental. Esto deja claro que pese a los esfuerzos del Gobierno y de las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) interesadas en las problemáticas infantiles, las ineficiencias en este sector siguen siendo amplias, por lo cual es necesario promover la solidez de este tipo de organizaciones, así como monitorear la efectividad de su labor.

Para ello proponemos desarrollar un estudio de la interrelación de cuatro factores básicos en la operación interna de una ESAL, la gestión administrativa, financiera, la consecución de recursos y efectividad de los programas sociales, para dos entidades sin ánimo de lucro para la niñez. Es nuestro propósito desarrollar una comprensión totalizante de estos cuatro aspectos, que refleje las relaciones causales entre ellos dentro del proceso operativo de cada organización, sin entrar en estudios profundos o detallados de cualquiera de los aspectos de manera independiente.

Para ello hemos dividido este trabajo en tres grandes partes. Inicialmente, abordaremos brevemente y de manera conjunta el surgimiento y dinámica de los esfuerzos estatales en beneficio de la niñez, a través del ICBF, y de los desarrollados por la sociedad civil, a través de las ESAL para la niñez. Dada la importancia de estas entidades en la problemática de la niñez, abordaremos el detalle de su funcionamiento a través del análisis de los cuatro aspectos básicos mencionados anteriormente, los cuales al relacionarse entre sí, ofrecen una visión global y conjunta del papel e impacto de las ESAL en esta problemática. Dicho análisis se desarrollará a través del estudio de dos entidades que consideramos representativas del sector, Hogares Club Michín y Hogar Bambi, por ejemplificar generaciones diferentes y evidenciar la convergencia operacional que caracteriza el sector.

Es preciso anotar, que a pesar de haber recurrido a múltiples fuentes teóricas propias para el tratamiento individual de cada uno de los cuatro aspectos mencionados, hemos fundamentado la teoría de este estudio principalmente en los escritos de la Fundación Compartamos con Colombia², del Foro Internacional sobre el Fortalecimiento institucional³, así como en la teoría consignada en los textos de la Fundación Luís Vives⁴ y Michael Allison⁵, citados en la bibliografía. A partir de estos principios teóricos, nuestro aporte se centra en mostrar las relaciones causales que moldean el desempeño operacional de las entidades estudiadas.

Finalmente queremos reconocer que este trabajo no hubiera sido posible sin la valiosa orientación y aportes de Roberto Gutierrez, profesor de planta e investigador asociado de la Universidad de los Andes, y asesor de este estudio, a quien expresamos nuestro profundo agradecimiento.

¹ Declaración del ICBF en su página oficial en Internet. Consulta realizada el 07 de junio de 2005.

<http://www.icbf.gov.co/espanol/colombia.asp>

² “Construyendo una Estrategia de Consecución de Recursos para una Organización Sin Animo de Lucro”, Bogotá, Mayo 2002.

³ “La sostenibilidad Financiera de las ONGs: Revisión de experiencias de organizaciones costarricenses”, Agosto 2000.

⁴ La financiación de las entidades sin fines de lucro”, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. 2004

⁵ “Strategic Planning for Nonprofit Organizations”. The Support Center for Nonprofit Management. 1997

TABLA DE CONTENIDO

- INTRODUCCIÓN**
- 2. OBJETIVOS**
 - 2.1. GENERAL
 - 2.2. ESPECÍFICOS
- 3. ANTECEDENTES**
 - 3.1. COLOMBIA: COMPORTAMIENTO ECONÓMICO Y SOCIAL
 - 3.2. INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF) Y ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO (ESAL) PARA LA NIÑEZ
 - 3.2.1. *Nacimiento del ICBF y las ESAL*
 - 3.2.2. *Situación de la Niñez en Colombia*
 - 3.2.3. *Funcionamiento del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)*
 - 3.2.4. *El Papel del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y de las ESAL*
- 4. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS Y MARCO TEÓRICO**
 - 4.1. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN
 - 4.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA
 - 4.2.1. *Antecedentes Y Principios Estratégicos. De dónde viene y hacia dónde quiere ir la organización?*
 - 4.2.1.1. *Análisis Histórico y Evolutivo De La Organización*
 - 4.2.1.2. *Estructura Y Dinámica Organizacional*
 - 4.2.1.3. *Principios Estratégicos Rectores.*
 - 4.2.2. *Condiciones De Entorno. ¿Bajo qué condiciones externas funciona?*
 - 4.2.3. *Condiciones de competitividad. ¿Cuáles son sus competencias estratégicas?*
 - 4.3. PROCESO PARA LA CONSECUCCIÓN DE RECURSOS POR PARTE DE LAS ESAL
 - 4.4. GESTIÓN FINANCIERA
- 5. ESTUDIO DE CASO 1: HOGARES CLUB MICHIN**
 - 5.1. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCION
 - 5.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA
 - 5.2.1. *Antecedentes Y Principios Estratégicos. ¿De dónde viene y hacia dónde quiere ir la organización?*
 - 5.2.1.1. *Análisis Histórico y Evolutivo De La Organización*
 - 5.2.1.1.1. *Fundación e Inicio de Actividades (1958-1960)*
 - 5.2.1.1.2. *Formalización y Primeros Años (1961 a 1965)*
 - 5.2.1.1.3. *Periodo de Estabilización Inicial. (1966 a 1970)*
 - 5.2.1.1.4. *Periodo de Consolidación (1971 a 1977)*
 - 5.2.1.1.5. *Periodo de reevaluación (1978 a 1982)*
 - 5.2.1.1.6. *Periodo de Énfasis en la Prevención y Participación comunitaria.*
 - 5.2.1.2. *Estructura Y Dinámica Organizacional*
 - 5.2.1.3. *Principios Estratégicos Rectores.*
 - 5.2.2. *Condiciones De Entorno. Bajo qué condiciones externas funciona?*
 - 5.2.3. *Condiciones de competitividad. Cuáles son sus competencias estratégicas?*
 - 5.3. PROGRAMAS DE ATENCION PROMOVIDOS POR HOGARES CLUB MICHIN
 - 5.3.1. *Programa De Protección En Hogares*
 - 5.3.2. *Programa Abierto A La Comunidad (Centros Comunitarios)*
 - 5.3.3. *Programa De Refugios (Apoyo A La Mujer Maltratada Junto Con Sus Hijos)*
 - 5.4. CONSECUCCION Y ASIGNACION DE RECURSOS EN CADA UNO DE LOS PROGRAMAS

- 5.4.1. *Programa De Protección En Hogares*
- 5.4.2. *Centros Comunitarios*
- 5.4.3. *Programa de Refugios*
- 5.5. **GESTIÓN FINANCIERA**
- 5.6. **EFFECTIVIDAD DE LOS PROGRAMAS**
 - 5.6.1. *Programa De Protección En Hogares*
 - 5.6.2. *Programa Abierto A La Comunidad (Centros Comunitarios)*
 - 5.6.3. *Programa De Refugios (Apoyo A La Mujer Maltratada Junto Con Sus Hijos)*
- 6. **ESTUDIO DE CASO 2: HOGAR BAMBI**
 - 6.1. **CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCION**
 - 6.2. **ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**
 - 6.2.1. **Antecedentes Y Principios Estratégicos. De dónde viene y hacia dónde quiere ir la organización?**
 - 6.2.1.1. **Análisis Histórico y Evolutivo De La Organización**
 - 6.2.1.1.1. **Fundación e Inicio de Actividades (1985-1988)**
 - 6.2.1.1.2. **Primera Inmersión en Bogotá (1988-1999)**
 - 6.2.1.1.3. **Mejoramiento de la Calidad (1999-2004)**
 - 6.2.1.2. **Estructura Y Dinámica Organizacional**
 - 6.2.1.3. **Principios Estratégicos Rectores.**
 - 6.2.2. **Condiciones De Entorno. Bajo qué condiciones externas funciona?**
 - 6.2.3. **Condiciones de competitividad. Cuáles son sus competencias estratégicas?**
 - 6.3. **PROGRAMAS DE ATENCIÓN PROMOVIDOS POR HOGAR BAMBI**
 - 6.3.1. *Programa de Protección en Hogares*
 - 6.3.2. *Programa de Formación Profesional (PROMEFA)*
 - 6.4. **CONSECUENCIA Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS EN CADA UNO DE LOS PROGRAMAS**
 - 6.4.1. *Programa De Protección En Hogares*
 - 6.4.2. *Programa de Formación Profesional (PROMEFA)*
 - 6.5. **GESTIÓN FINANCIERA**
 - 6.6. **EFFECTIVIDAD DE LOS PROGRAMAS**
 - 6.6.1. *Programa De Protección En Hogares*
 - 6.6.2. *Programa de Formación Profesional (PROMEFA)*
- 7. **COMPARACIÓN HOGARES CLUB MICHIN Y HOGAR BAMBI**
 - 7.1. **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**
 - 7.2. **CUADROS COMPARATIVOS CONSECUENCIA Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS EN CADA UNO DE LOS PROGRAMAS DE LOS HOGARES CLUB MICHIN Y BAMBI**
 - 7.3. **GESTIÓN FINANCIERA**
 - 7.4. **EFFECTIVIDAD DE LOS PROGRAMAS**
 - 7.4.1. *Programa de Protección en Hogares*
 - 7.4.2. *Programa de Padres*
- 8. **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**
- 9. **BIBLIOGRAFÍA**
- 10. **ANEXOS**

2. OBJETIVOS

2.1. GENERAL

Estudiar la interrelación de los elementos de la gestión administrativa y financiera, la consecución de recursos y la efectividad de los programas desarrollados por dos Entidades Sin Ánimo de Lucro para la niñez en Bogotá.

2.2. ESPECÍFICOS

- I. Analizar la gestión administrativa a la luz de los lineamientos estratégicos de cada organización.
- II. Analizar la pertinencia estratégica y el impacto financiero interno del proceso de consecución de recursos.
- III. Establecer el impacto de las directrices estratégicas sobre la definición de los programas ofrecidos por cada organización.
- IV. Identificar el efecto que tiene la definición de los programas sobre el proceso de consecución de recursos.
- V. Analizar como las relaciones establecidas entre la estrategia, los programas y la consecución de recursos afectan la efectividad de los programas y se ven reflejados en los estados financieros de la organización.

3. ANTECEDENTES

3.1. COLOMBIA: COMPORTAMIENTO ECONÓMICO Y SOCIAL

Colombia cuenta con una población cercana a los 45 millones de habitantes, de los cuales el 42% es menor de edad y el 20% reside en la Capital (Bogotá). El 70% de la población habita en las zonas urbanas, mientras que el resto vive en las rurales. El país presentó un crecimiento económico negativo durante el año 2001, y se ha venido recuperando hasta alcanzar en el 2003 un crecimiento del PIB de aproximadamente el 2%. La composición del PIB durante el año 2003 fue: Agricultura el 13%, Industria el 30%, Servicios el 57%.⁶

Contrario a su comportamiento macro-económico histórico, durante los últimos años la economía colombiana ha presentado tasas de crecimiento anual desfavorables. La estabilidad que la distinguió dentro del contexto latinoamericano durante la segunda parte del siglo XX parece haberse agotado. En los últimos años el país ha presentado bajas tasas de crecimiento económico, altas tasas de desempleo, pérdida del poder adquisitivo, pérdida del ingreso y alta concentración de la riqueza (distribución inequitativa del ingreso). Estas son, entre otras, las causas del empobrecimiento de más de la mitad de la población del país.

De manera coherente con el desempeño económico agregado, los porcentajes de ocupación han venido deteriorándose durante los últimos años. La tasa de desempleo abierto alcanzó, en los años 2001 y 2002, el nivel del 20%.⁷ Es la tasa más elevada en la historia del país y, según expertos, está dentro de las más altas del mundo. Actualmente el desempleo se encuentra aproximadamente en el 17%.

El modelo de política económica aplicado en Colombia durante la mayor parte de la segunda mitad del siglo XX le permitió obtener índices de inflación anual estables, considerados como los más bajos en el contexto latinoamericano. En la actualidad, la inflación se ubica alrededor del 7%. Este resultado es atribuible a la falta de demanda ocasionada por el alto desempleo.

Colombia aún es considerada como un país de desarrollo mediano dentro del contexto mundial, no obstante que todas las variables sociales y económicas reflejan una tendencia creciente hacia la pérdida de la calidad de vida y del desarrollo humano. La debilidad del Estado, la alta concentración del capital social y del poder, y el empobrecimiento creciente de la mayoría de la población convergen en una crítica situación social para todos los colombianos, que se refleja en su fraccionamiento y mal funcionamiento, tanto individual como en conjunto. Reflejo de eso es que el 56.3% de los Colombianos, unos 22.6 millones de personas, se encontraba bajo la línea de pobreza en 1999⁸. De acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), los pobres, considerados como quienes reciben menos del 42% del salario mínimo vigente, aumentaron durante los años de 1998-2000 en 2.87 millones de personas.

Adicionalmente, durante el año 2000 la pobreza creció en un 4.8%, mientras que la indigencia aumentó en un 1.8%. Es decir, de los 22.6 millones de pobres que había en el año 2000, 7.9 millones eran indigentes; es decir, el 19.7% de la población del País. En las zonas urbanas, un 47.2% de los habitantes se encontraba bajo la línea de pobreza en ese año (la cifra más alta de toda la década); y en las zonas rurales el 79.6% de la población estaba en esa misma condición (también la mayor del decenio).⁹

⁶ Departamento Nacional de Planeación. "Cifras Económicas del año 2003".

⁷ Departamento Nacional de Planeación. "Informe Anual del año 2002".

⁸ Estas cifras provienen del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, y corresponden al año de 1999.

⁹ Cifras provenientes del DANE, correspondientes al año 2000.

En Colombia se ha desarrollado una lucha guerrillera durante los últimos 40 años, la cual se agudizó en los años 90's debido a que ha sido apoyada por los fondos del negocio del narcotráfico. Adicionalmente, durante las dos últimas décadas se dio el nacimiento y desarrollo de grupos paramilitares, los cuales se enfrentan contra la guerrilla por el control de territorios y de los negocios ilícitos. Como consecuencia de esta guerra, existe una crisis humanitaria cuya mayor expresión se encuentra en el fenómeno del desplazamiento interno forzado de la población.

Esta crisis humanitaria tiene su mayor expresión, aunque no única, en el fenómeno de desplazamiento interno forzado, que se ha intensificado en los años recientes, hasta ubicar a Colombia como el segundo país con mayor cantidad de desplazados internos forzados en el mundo. Durante los últimos 15 años el conflicto armado ha sido responsable del desplazamiento involuntario interno de 2.5 millones de personas, de las cuales el 60% son menores de 18 años de edad.¹⁰

Aunque la crisis económica y social por la que atraviesa Colombia afecta de manera indiscriminada a la totalidad de sus pobladores, no hay duda de que el mayor efecto negativo recae sobre la más vulnerable: la población infantil. La situación de la infancia, la adolescencia y la juventud (que representa cerca del 42% de la población total del país) es precaria, debido a las graves iniquidades sociales, al difícil acceso a los servicios públicos, a la salud, a la educación, y en general a la insatisfacción de las necesidades básicas. *Ver Anexos 5 y 8*

Adicionalmente, la infancia y la juventud son las principales víctimas del conflicto armado, no sólo como agredidos, sino que se les ha convertido en sujetos activos de las hostilidades (Ver Anexo 10). A estos factores se le suma la explotación laboral, la prostitución infantil, el abuso y maltrato psicológico y físico, así como la utilización de los menores por parte de la delincuencia común (Ver Anexo 7). Por lo tanto, los niños de Colombia son las principales víctimas de la violencia y de la crisis política y económica del país, ya que sus derechos son violados constantemente.

3.2. INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF) Y ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO (ESAL) PARA LA NIÑEZ.

3.2.1. Nacimiento del ICBF y las ESAL¹¹.

De cara a la situación anteriormente mencionada, el Estado Colombiano se ha propuesto lograr que todos los niños y niñas, sin distinción alguna, gocen de las mismas oportunidades de tener una vida sana y un desarrollo pleno de sus potencialidades. En circunstancias especiales, a veces transitorias, les puede faltar esta garantía, es entonces cuando se hace necesaria la intervención del Estado (a través del ICBF) y de toda la comunidad civil (entre ellas, las Entidades Sin Animo de Lucro), con el fin de diseñar y aplicar medidas de protección especial de tipo judicial, educativo o asistencial, orientadas a restituir los derechos vulnerados y a garantizar el pleno disfrute de los bienes y servicios sociales a los niños que han sido excluidos.

Debido a la responsabilidad que tiene tanto la Sociedad, como el Estado y la Familia ante la pobreza, la orfandad y el desamparo de la niñez, las autoridades, los médicos y las damas caritativas lograron a comienzos de siglo crear toda una red de instituciones para atender a los niños desde su nacimiento hasta la capacitación en algún oficio¹². Hacia 1920, el doctor Agustín Nieto Caballero hizo un inventario de los recursos institucionales que le permitían a la sociedad atender a la niñez desvalida. Algunas de ellas eran la Gota de Leche para atender a los recién nacidos, el Hospicio donde se

¹⁰ Defensoría del Pueblo. *Informe Anual de Derechos Humanos*. 2002.

¹¹ La protección a la niñez. Prioridad de las obras sociales en el siglo XX. Pachón Ximena, Muñoz Cecilia. En: Revista Credencial Historia. (Bogotá - Colombia). Octubre 1999. No.118

¹² Villar, Rodrigo. "The Non-Profit Sector in Colombia" John Hopkins University, 1999.

Rodrigo Villar es un reconocido sociólogo colombiano. Master en Educación y Políticas Sociales de la Universidad de Harvard.

atiende a los niños expósitos, las escuelas de San Vicente, las del Círculo de Obreros y las escuelas públicas donde se educa a los niños pobres.

A mediados del siglo, las primeras damas de la República, así como las señoras esposas de los alcaldes iniciaron desde su posición la creación de nuevos centros de atención a la infancia. El Hospital Infantil fue creado por Lorencita Villegas de Santos Sendas, cuya administración estuvo a cargo de la hija del general Rojas Pinilla, llegó a constituirse en la primera entidad nacional a cargo de la niñez. En general, estas mujeres notables no sólo intervinieron en la creación de las instituciones, sino que se convirtieron en presidentes de las juntas directivas encargadas de la administración de las nuevas instituciones.

Los Restaurantes y las Cajas escolares suplen las necesidades de alimentación y ropa a los niños menos favorecidos. En el Hospital de la Misericordia y en el Dispensario Luís Montoya se atienden los niños enfermos que carecen de recursos. En los asilos de San Antonio y San José se capacita a los niños en labores agrícolas y en el Lorenzo Cuéllar se les da refugio y alimentación. En la Casa de la Preservación, en la Protectora de Niñas, en el Sindicato de la Aguja, en la Asociación de Caridad, en la Unión Benéfica de Chapinero, en el Asilo de las Aguas, en la Colonia de Santa Teresa, se capacita a las niñas huérfanas y abandonadas en labores domésticas y se les ofrece refugio y alimento.

En el Oratorio Festivo se llevan a cabo actividades de recreación para los niños pobres. En el Patronato de Presos se cuida a los hijos de los reclusos. El Club Noel, las Cajas Escolares, la Asociación del Niño Jesús y los Roperos de la Doctrina reparten ropa y juguetes para los niños pobres. Las damas del Círculo de Obreros se ocupan de la atención de las familias en los arrabales de la ciudad. El dormitorio del doctor Emilio Valenzuela da refugio a los niños callejeros y la Casa de la Señorita Fonseca recibe niñas huérfanas que requieren de un techo para dormir. El Taller de Artes y Oficios atendía menores hijos de obreros y capacitaba a la futura dase trabajadora.

La Obra del Niño Jesús recogía a los niños que dormían en la calle y en los zaguanes de las casas. La Casa de Menores de Paiba reeducaba en talleres de capacitación a los pequeños niños delincuentes. La mayoría de los asilos eran atendidos por comunidades religiosas y en algunos de ellos se les educaba bajo sistemas de organización militar: eran cuarteles habitados por pequeños soldados equipados con fusiles de madera y sable de latón.

Tanto la aparición de la clase obrera y de las organizaciones sindicales con orientación política, como el surgimiento de una conciencia de dase obrera con énfasis en acciones de grupo orientadas a modificar las reglamentaciones laborales de las empresas particulares y estatales, contribuyeron a la modificación de la atención a la niñez. Más tarde, y en consecuencia de lo anterior, aparecieron los subsidios familiares y escolares, así como los jardines infantiles de empresa, haciendo que los programas de atención a la niñez surgieran como un derecho propio de los trabajadores.

Paralelamente a estos cambios, el Estado había venido fortaleciéndose y diversificándose, y desarrollando un nuevo sistema tributario que le permitió adquirir fondos propios para desarrollar programas especiales de atención a las necesidades de salud, educación, bienestar y protección a la infancia. En 1968 se crea el más importante de estos programas, con la fundación del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). Igualmente, se destinaron auxilios para asegurar cupos y apoyar instituciones como la Casa de la Madre y el Niño, el Amparo de Niños, Hogares Club Michín, El Redentor, la Casa de la Treinta, las Granjas del Padre Luna y múltiples refugios, sala-cunas y jardines infantiles que fueron surgiendo con el correr de los años. Se creó también el programa de vivienda del Instituto de Crédito Territorial para atender las necesidades de techo de las familias más pobres y se organizó el Instituto de Seguros Sociales para amparar a las familias de los obreros y de los empleados.

Inicialmente se definió el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar como un establecimiento de naturaleza pública, orientado a la protección del menor y en general al mejoramiento de la estabilidad y del bienestar de las familias colombianas. Las funciones básicas que le definía esta ley, se

centraban en fundar, dirigir y administrar centros pilotos de Bienestar Familiar y protección de menores.

Finalmente, el Bienestar Social del Distrito, las Defensorías de Menores, los Hogares Comunitarios, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y el Plan Nacional de Atención a la Infancia representaron la consolidación de un interés estatal por atender todas las necesidades de prevención, protección y rehabilitación infantil.

A las puertas del siglo XXI, la quiebra de las instituciones financieras y el empobrecimiento fiscal del Estado repercutieron directamente sobre el sector de atención a la infancia en manos de particulares. Es de temerse que muchas de las instituciones se vean obligadas a cerrar sus puertas por carecer de recursos para cubrir sus necesidades. Aquellas que sobrevivan a la crisis tendrán que apelar a la responsabilidad ciudadana, concepto laico actual que reemplazó al de caridad religiosa de principios de siglo.

3.2.2. Situación de la Niñez en Colombia

Desafortunadamente, a pesar de la intervención tanto del ICBF como de las ESAL, la problemática de la niñez en Colombia es cada vez mayor, y puede resumirse en los siguientes indicadores¹³:

- 5.6 millones se encuentra en situación de pobreza y 1.3 millones en situación de miseria.
- En 2000 se registraron 68.585 casos de violencia intrafamiliar, de los cuales 10.900 fueron por maltrato infantil, 43.210 por maltrato conyugal y los restantes involucraron a ambos.
- 2 millones de niños y niñas son maltratados al año en sus hogares, 850 mil de ellos, en forma severa. 361 niños y niñas de cada 1.000 sufren de algún tipo de maltrato.
- En promedio, mueren 7 niños y niñas por homicidio diariamente.
- En 2001 Medicina legal practicó 13.352 dictámenes sexológicos por abuso o violencia, de los cuales el 86% de todos los dictámenes se hicieron en menores de 18 años. De estos casos, el 78% era un agresor conocido del niño o niña, especialmente padre, padrastro u otro familiar.
- Aproximadamente 35 mil niños y niñas menores de 18 años son explotados sexualmente en Colombia. Se ha detectado en la última década un aumento del número de niños y niñas inducidos a la prostitución y una creciente inducción en edades más tempranas, inclusive antes de los 10 años.
- Existen entre 6.000 y 7.000 niños y niñas vinculados a los grupos armados irregulares, en su mayoría entre los 15 y 17 años de edad. La guerrilla de las FARC es la organización que más niños mantienen en su poder, seguida por el ELN y después por las Autodefensas ilegales. *Ver Anexo 10.*
- Del total de desmovilizados en Colombia en el año 2000, el 48% eran menores de 18 años.
- En Colombia trabajan más de 2.500.000 niños y niñas. De este total 1.700.000 son adolescentes entre 12 y 17 años y 800.000 son niños y niñas de entre 6 y 11 años. El 80% trabaja en el sector informal. Y 323.000 niños y niñas se encuentran trabajando en el servicio doméstico en hogares de terceros. *Ver Anexo 1.*
- En la zona rural el 87% de los niños y el 50% de las niñas de 10 a 11 años son trabajadores agropecuarios que laboran diariamente entre 12 y 15 horas, en promedio. Aproximadamente,

¹³ Todas las cifras de dichos indicadores son sacadas de: UNICEF. *La Niñez Colombiana en Cifras*. Noviembre de 2002.

el 70% de los niños trabajadores en el sector agropecuario desempeña ocupaciones de alto riesgo. Ver Anexo 1.

- Aproximadamente el 50% de los niños y niñas trabajadores de entre 12 y 13 años no recibe ingresos directos, sino que tienen otro tipo de remuneración. Cuando reciben salario, los menores de 18 años reciben entre 25% y 80% del salario mínimo legal diario. Solamente el 23% de los niños y niñas trabajadores tiene seguridad social, un gran porcentaje de ellos como beneficiarios indirectos, a través de la afiliación de algún familiar.
- De cada 10 menores de 18 años que trabajan, 7 no asisten a la escuela. Esta es la razón por la cual existe un considerable abandono escolar de menores de 14 años, el cual sigue alimentando la pobreza del país.
- Se estima que el 12% de los colombianos, aproximadamente 5'000.000, presentan algún tipo de limitación especial de carácter cognitivo, sensorial o motor. De estos, el 50% son personas menores de 18 años de edad. Ver Anexo 9.
- En el país hay cerca de 30.000 niños que pasan en la calle la gran mayoría de su tiempo. El 37% de esa población estaría ubicado en Bogotá.
- El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) informó que en el año 2000 el 37% (cerca de 8,000) de los 20,000 menores de edad vinculados a procesos en los Juzgados de Menores y Promiscuos de Familia están privados de la libertad sin tener definida su situación jurídica.
- En Colombia la participación de niños, niñas y adolescentes en la comisión de los delitos más graves se relaciona con la fuerte presencia en el país de organizaciones de delincuentes administradas por adultos, tales como los grupos dedicados al narcotráfico u organizaciones que reclutan asesinos a sueldo para afirmar intereses de particulares.
- El secuestro de menores de edad se ha convertido en una práctica criminal frecuente durante los últimos años. Los secuestros están asociados con la extorsión por parte de los grupos armados irregulares y como mecanismo de financiación y escudo humano para la delincuencia común.
- Según CODHES¹⁴, en los últimos 15 años, se han desplazado, como consecuencia del conflicto armado, cerca de 1.100.000 niños y niñas de un total de cerca de 2.100.000 personas. Ver Anexo 10.
- De acuerdo con el Observatorio de minas antipersonales del Programa Presidencial de Derechos Humanos y DIH, entre 1990 y Septiembre de 2002 se han registrado 1.102 víctimas de minas o de Municiones sin Explotar (MUSE).
- De acuerdo con el Observatorio de Minas Antipersonales, durante el año 2001 se registraron 197 casos de personas afectadas directamente por las minas y municiones sin explotar. Al menos 54 de ellas eran niños o niñas.

Como consecuencia, resulta relevante analizar cómo funcionan individualmente tanto el ICBF como las ESAL, y cómo se interrelacionan para tratar de garantizar los derechos de los niños.

3.2.3. Funcionamiento del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) es un establecimiento que tiene como objeto propender y fortalecer la integración y el desarrollo armónico de la familia, proteger al menor de edad

¹⁴ CODHES Boletín número, 41. Mayo 9 de 2002

y garantizarle sus derechos. Es un establecimiento público, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, adscrito al Ministerio de Salud. Su domicilio legal se encuentra en la ciudad de Santa fe de Bogota y tiene la facultad para organizar dependencias en todo el territorio nacional. Para la ejecución de sus programas y evaluación de sus actividades el ICBF esta conformado por 3 niveles: Nacional, Regional y Zonal. Presta sus servicios en todo el territorio nacional a través de 26 regionales en 198 Centros Zonales y sus diferentes unidades aplicativas e instituciones de menores.¹⁵

La misión para la cual fue creado es la de promover, asesorar, evaluar programas y servicios de atención, orientados a satisfacer las demandas de niños, niñas, jóvenes y familias. Para el cumplimiento de sus objetivos el ICBF promueve la activa participación de la comunidad en la atención de los problemas de la infancia y del fortalecimiento de la familia colombiana, desarrollando acciones en el área de prevención y protección. Por lo tanto, los principios básicos que rigen el funcionamiento del ICBF son¹⁶:

- Participación Social. Permitir y facilitar la intervención de las fuerzas sociales en los distintos niveles de la gestión pública de los servicios de bienestar familiar.
- Corresponsabilidad. La Familia, la Sociedad y el Estado son responsables de la protección integral de la niñez y la familia.
- Descentralización. Traslado de ciertas competencias del poder central a entidades territoriales, a organismos de carácter especializado o personas jurídicas que ejerzan funciones de índole administrativa.

El ICBF cuenta con un patrimonio autónomo, actualmente basado en:

- El 3% del valor de las nominas mensuales de salarios de todos los patrones, entidades públicas y privadas.¹⁷ Estos ingresos constituyen ingresos tributarios y son recursos propios.
- EL 12% del valor de la sal vendida por Concesión Salinas. Aportes del Presupuesto Nacional.
- Otros Ingresos como: rendimientos financieros, recursos del balance, productos de las multas que se impongan, recursos de la nación y aprovechamientos.

3.2.4. El Papel del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y de las ESAL ¹⁸

Tanto el ICBF como las ESAL ejecutan diferentes programas para la prestación del servicio de bienestar familiar. La mayoría de estos programas se encuentran estructurados de la siguiente forma:

1. Servicios de acciones integrales para niños en unidades de protección familiar, en jornadas completas y medias como apoyo a familias con vulnerabilidad social, económica, psicoafectiva, idealmente clasificadas en SISBEN 1y 2.
2. Servicios familiares en los que se desarrollan acciones integrales para niños para quienes en el abordaje de su atención requieren de una autoridad jurídica competente.

¹⁵ Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. *¿Qué es el ICBF?.2001.*

¹⁶ *Ibíd.*

¹⁷ Leyes 27 de 1974, 7ª de 1979 y 89 de 1988.

¹⁸ Estos programas fueron sacados de: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. *¿Qué es el ICBF?.2001.*

3. Servicios familiares en los que se desarrollan funciones de resolución alternativa de problemas, que afectan a los niños, niñas y jóvenes. Las intervenciones en estos casos se orientan a desarrollar procesos facilitadores de solución extrajudicial a través de procesos de conciliación.
4. Servicios familiares con desarrollo de acciones integrales y énfasis en salud y nutrición para niños y jóvenes en edad de 5 a 18 años, escolarizada o, desescolarizados en poblaciones urbanas y rurales.
5. Servicios familiares para niños, niñas y adolescentes desarrollados con énfasis en la construcción de proyectos de vida grupal, en espacios comunitarios a través de clubes juveniles.

Por lo tanto, el ICBF, como representante del Estado, promueve ofertas de servicios con énfasis en la participación social y comunitaria, con mayor integralidad y continuidad, para dar respuestas transversales y sostenibles a toda la problemática generada al interior de las familias en la garantía de sus derechos. Como consecuencia, esta perspectiva estatal invita a la familia y la sociedad civil a garantizar de manera conjunta los derechos del niño, y lograr la construcción de una cultura en favor de la infancia, de la siguiente forma:

El Estado, a través de acciones concretas tendientes a mejorar las condiciones de vida del núcleo familiar, las condiciones sociales, garantizando la permanencia de las acciones emprendidas y la transformación de su realidad.

La Familia, como ese nicho que acoge al niño desde su concepción y que va tejiendo en su interior esa red de relaciones tan significativas y decisorias en la formación del niño como persona, como ser humano, como ciudadano y por tanto como niño sujeto de derechos. Para ejercer la familia su función, requiere de ciertas condiciones sociales para estar bien y ser la constructora de valores éticos que caracterizan la democracia: responsabilidad, tolerancia, obligación moral hacia otros y el respeto por los derechos.

La Sociedad Civil, como elemento fundamental donde se mueven los niños, es el espacio amplio donde los niños ejercen sus derechos y viven su niñez a través de la interacción con su medio. Por esta razón, se requiere de organizaciones que posibiliten condiciones de vida que aseguren al niño su crecimiento y desarrollo humano en un ambiente de bienestar común, donde prevalezca el niño como interés superior.

En este marco, el ICBF juega un papel integrador dentro del sistema nacional de bienestar familiar, en las tres instancias, Estado, Sociedad y Familia, puesto que aglutina a quienes contribuyan o estén llamados a contribuir, directa o indirectamente, en la garantía de los derechos de los niños:

- Representantes del Estado como Entidades Territoriales, Ministerios e Instituciones.
- Sociedad organizada, organizaciones no gubernamentales y empresa privada.
- A la familia.

En cuanto a las organizaciones sin ánimo de lucro, dada la diversidad característica del sector, abordamos el análisis de su funcionamiento a partir del estudio de dos ESAL específicas, bajo el marco metodológico expuesto a continuación.

4. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS Y MARCO TEÓRICO

Como se mencionó anteriormente, hemos dividido el análisis en cuatro grandes áreas principales, cuya interrelación debería ser vigilada atentamente a fin de asegurar la sostenibilidad en cada organización. Estas áreas responden a las etapas fundamentales en la gestión de una organización sin ánimo de lucro, a saber:

- ¿Cómo y dónde **conseguir** los **recursos**?
- ¿Cómo **gestionar** eficientemente esos **recursos** para poder funcionar de manera adecuada y sostenida?
- ¿Cuál es la **efectividad** de la inversión de esos recursos en los **programas** de beneficio social?



Sin embargo, gestionar adecuadamente los recursos implica la administración de un amplio número de prácticas, por lo cual y a fin de lograr una mejor estructura de análisis, hemos subdividido la etapa de gestión interna en los aspectos administrativos y financieros de la misma. De esta forma tenemos:



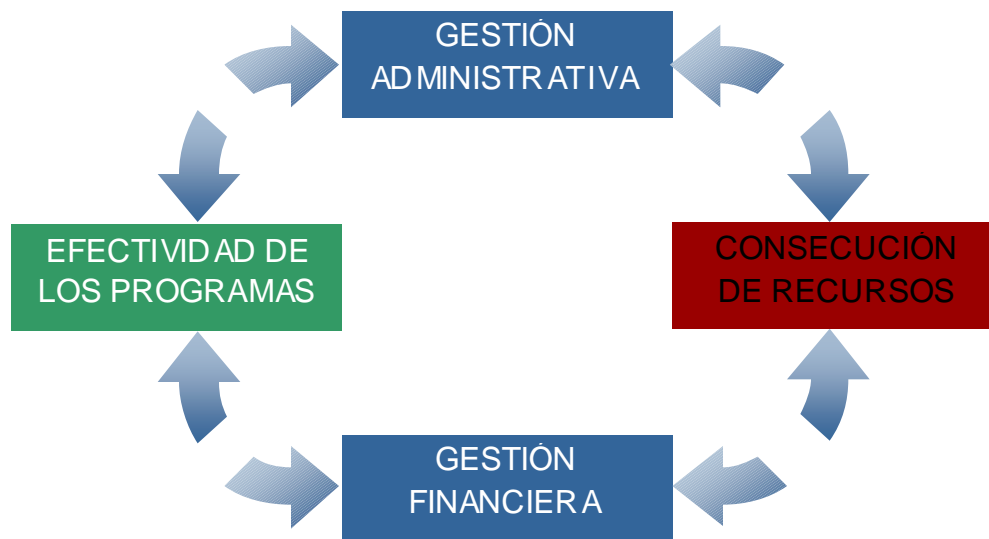
¿Cómo y dónde **conseguir** los **recursos**?

¿Cómo **gestionar** eficientemente esos recursos, tanto **administrativa** como **financieramente**, para poder funcionar de manera adecuada y sostenida?

¿Cuál es la **efectividad** de la inversión de esos recursos en los **programas** de beneficio social?

Cada uno de estos aspectos requiere una aproximación particular y acorde a las características de cada organización, la cual se llevó a cabo a partir del desarrollo de entrevistas con miembros claves de la organización¹⁹ y el estudio profundo de la documentación de la ESAL sobre los temas abordados. Sin embargo, es necesario adarar que no es nuestro interés ni el propósito de esta metodología profundizar de manera particular en cualquiera de estos aspectos, sino establecer con claridad el impacto y la forma en la cual cada uno de ellos influye y moldea el desempeño de los demás.

¹⁹ Ver anexo 20. Modelo de Entrevista.



Para ello, reconocemos que existen diferentes fuentes teóricas propias para el tratamiento individual de cada uno de los cuatro aspectos mencionados. Sin embargo, dada la extensión de tal bibliografía, hemos fundamentado la teoría de este estudio principalmente en los escritos sobre las estrategias de consecución de recursos de la Fundación Compartamos con Colombia²⁰, del Foro Internacional sobre el Fortalecimiento institucional²¹ sobre el fortalecimiento institucional, así como en la teoría consignada en los textos de la Fundación Luís Vives²² sobre el desempeño financiero de las ESAL y los principios estratégicos de Michael Allison²³, citados en la bibliografía. Entendiendo la complejidad de esta problemática, fue necesario extender nuestra consulta teórica a la totalidad de los textos mencionados al final de este escrito, y complementar la visión de los mismos mediante la integración causal de los cuatro aspectos en el desempeño operacional de las organizaciones estudiadas, cuya propuesta metodológica expondremos a continuación.

4.1. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

Con el propósito de establecer un marco descriptivo general, previo al detalle del estudio de cada institución, desarrollaremos una breve introducción al carácter global de la entidad, los aspectos fundamentales de su fundación y las características más representativas de su operación. El detalle de los aspectos anteriores se desarrollara a lo largo de las secciones siguientes.

4.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Las prácticas y principios administrativos de una organización definen, en combinación con otros factores, su dinámica y rumbo organizacional. Debido a las restricciones en términos de recursos que en general sufren las entidades sin ánimo de lucro, la repercusión de una gestión administrativa adecuada es fundamental en la sostenibilidad de la organización.

A fin de conocer las particularidades administrativas de cada entidad, y establecer su eficacia y pertinencia para la sostenibilidad de la misma, buscamos recolectar la información necesaria a través

²⁰ "Construyendo una Estrategia de Consecución de Recursos para una Organización Sin Animo de Lucro", Bogotá, Mayo 2002.

²¹ "La sostenibilidad Financiera de las ONGs: Revisión de experiencias de organizaciones costarricenses", Agosto 2000.

²² La financiación de las entidades sin fines de lucro", Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. 2004

²³ "Strategic Planning for Nonprofit Organizations". The Support Center for Nonprofit Management. 1997

de entrevistas con diferentes miembros claves de la organización. En cuanto a la gestión administrativa, las entrevistas se centraron en dar respuesta a preguntas puntuales en tres temas básicos:

- ¿De dónde viene y hacia dónde quiere ir la organización?
- ¿Bajo qué condiciones externas funciona?
- ¿Cuáles son sus competencias estratégicas?

4.2.1. Antecedentes Y Principios Estratégicos. De dónde viene y hacia dónde quiere ir la organización?

Al abordar sus antecedentes y principios estratégicos tenemos como objetivo esencial entender por qué cada una de las organizaciones estudiadas funciona de la manera que lo hace, cómo ha evolucionado a través de su historia, y cómo se concibe a sí misma en el futuro. Para lograr este objetivo, abordamos tres aspectos específicos:

- ¿De dónde surge o qué camino ha recorrido hasta hoy?
- ¿Cómo funciona e interactúa en la actualidad?
- ¿Hacia donde busca ir en el futuro?

Estos aspectos responden también a los diferentes estados temporales de todo ente dinámico: pasado, presente y futuro. Cada uno de estos estados serán estudiados a través del análisis de la historia de la organización, su estructura y dinámica organizacional, y sus principios estratégicos rectores.

Cuadro 1.

PASADO	De dónde viene la organización o qué camino ha recorrido hasta hoy	Análisis Histórico y Evolutivo de la Organización
PRESENTE	Cómo funciona e interactúa actualmente	Estructura y Dinámica Organizacional
FUTURO	Hacia donde busca ir en el futuro.	Principios Estratégicos Rectores

4.2.1.1. Análisis Histórico y Evolutivo De La Organización

El motivo y la forma misma del nacimiento de la organización, así como su crecimiento y transformación a lo largo de sus años, resulta una fuente importante de información acerca de cómo y por qué la entidad llegó a adoptar la forma organizacional que hoy evidencia, y de cómo y por qué ha llegado a adoptar las políticas, prácticas y procedimientos actuales. Estas son entonces las principales preguntas a resolver en este aspecto, a partir de las entrevistas planeadas en cada entidad.

4.2.1.2. Estructura Y Dinámica Organizacional

Nuestra intención en este aspecto es establecer claramente cuáles son los stakeholders internos de la organización, es decir, establecer quién hace qué en la organización y en sus procesos, entendiendo los niveles de responsabilidad de cada cargo, la dinámica de sus procesos administrativos y de servicio, y los conductos regulares asociados.

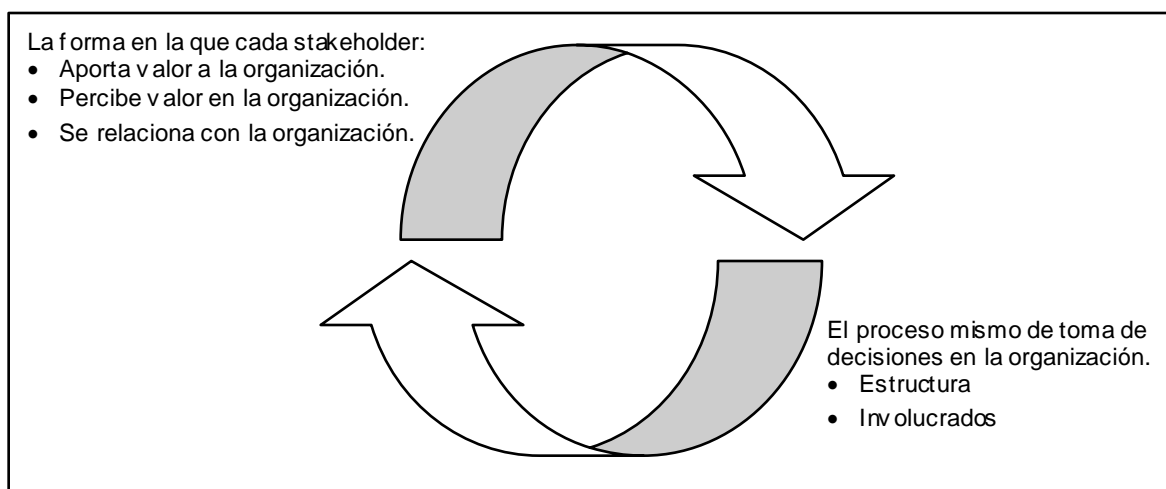
Por stakeholder entendemos a una entidad (persona, organización o grupo) que se interesa, o debería interesarse, por el éxito de la misión organizacional, pues están en capacidad de afectar o ser afectados de alguna manera por la misma. Puede ser de carácter interno o externo:

Stakeholders Internos: Están vinculados al funcionamiento interno de la organización en alguna forma, como por ejemplo los miembros de la junta directiva y staff, asalariados tanto de tiempo parcial como de tiempo completo, y el equipo de voluntarios.

Stakeholders Externos: Incluye a quienes, sin estar directamente involucrados en la organización, pueden afectar o ser afectados por la operación de la misma. Ejemplo de ellos son los clientes (existentes, pasados, potenciales), staff y miembros de junta directiva anteriores, donantes (existentes, potenciales), líderes comunitarios, competidores, colaboradores potenciales, y otras agencias en campos paralelos o relacionados.

Esta información nos permitirá entender la forma en la que cada stakeholder interno aporta valor a la organización, cómo este percibe valor en la organización y, en esa medida, lo que espera de ella y del fruto de su aporte a la misma, y finalmente la dinámica de su relación con la organización. Al establecer estos aspectos, podemos visualizar claramente cual es el proceso de toma de decisiones en la organización y los involucrados en la misma, a fin de optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos que tiene a disposición la organización.

Cuadro 2.



4.2.1.3. Principios Estratégicos Rectores.

Finalmente, es necesario considerar los principios que definen el rumbo que persigue la organización, las estrategias que asume para lograr sus objetivos, así como la forma en la que se define a sí misma y frente a sus diferentes stakeholders, tanto internos como externos.

En términos generales, es posible entender el término estrategia como la creación de una posición única y de alto valor dentro la mercado/industria para una organización específica, principalmente a partir de un conjunto de diferentes actividades relacionadas con la operación de una organización.²⁴ Una posición única le ofrece a la organización un grado de diferenciación frente a sus competidores, permitiéndole sobresalir frente a sus clientes y llevándolos a preferirle frente a las otras opciones del mercado. Esta diferenciación necesita sustentarse en una oferta de servicio/producto caracterizada

²⁴ "WHAT IS STRATEGY ?", Porter Michael, Harvard Business Review. Noviembre – Diciembre 1996.

por un alto valor agregado para el segmento abordado. Dicha posición se diseña a partir de las decisiones de hacer y no hacer que toma la organización, en relación con aspectos como los segmentos de clientes a abordar, las necesidades a atender y los nichos de mercado a considerar.

Las tres posiciones estratégicas básicas en estos sentidos se pueden resumir en buscar abordar un amplio número de clientes satisfaciéndoles pocas necesidades muy específicas, o buscar abordar pocos clientes pero ocupándose de un número más amplio y menos discriminado de necesidades, o finalmente abordar una amplia variedad de clientes a quienes se les satisface una también amplia variedad de necesidades pero solo en nichos muy específicos.

De igual forma, el diseño de la estrategia está determinado también por las actividades claves que desarrolla la organización para su operación, la forma en la cual las desarrolla y las sinergias que logra entre ellas para hacerse de un sistema de operación inimitable por su competencia.

En cuanto a las entidades sin ánimo de lucro, la definición sigue siendo válida pues sigue siendo necesario lograr una fuerte diferenciación a los ojos de los donantes y entes proveedores de legitimidad y apoyo, a fin de atraer sus recursos y respaldo. Igualmente es necesario buscar sinergias en la operación desarrollada para usar más eficientemente los recursos disponibles y generar mayores cuotas de valor agregado a las poblaciones atendidas. Nuevamente dicha posición se define a partir de las decisiones acerca de cuáles poblaciones abordar y cuáles no, qué necesidades atender o no, con qué problemáticas involucrarse o no, así como las actividades con las que opera y cómo las desarrolla, o las sinergias con las que logra diferenciarse y hacerse única.

Para ello es necesario indagar acerca de la Visión y Misión organizacional, los objetivos estratégicos, las estrategias adoptadas para llevarlos a cabo y los planes de acción o proyectos que los materializan. Abordaremos estas premisas enmarcadas en los valores de la organización y los rasgos principales de su cultura organizacional. Este análisis nos permitirá establecer la naturaleza de los retos que se plantea la organización y la forma en la que elige asumirlos, la posición que busca tener frente al escenario actual y futuro, así como sus prioridades estratégicas y planes de acción para alcanzar tal posición.

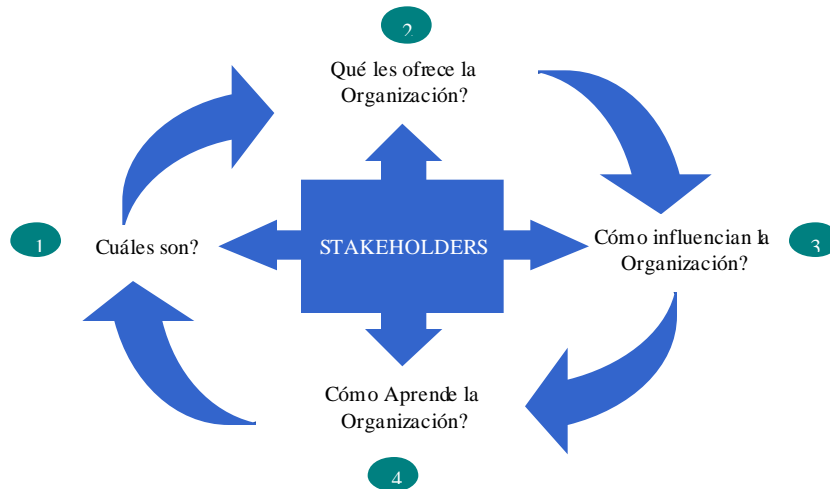
De cara a lo anterior, las entrevistas, tratarán de establecer no solo las actuales prioridades organizacionales, sino los cambios que tales han sufrido a lo largo de los años recientes y la causalidad de tales cambios.

4.2.2. Condiciones De Entorno. ¿Bajo qué condiciones externas funciona?

Muchas de las características que evidencia una organización hoy en día son producto de su capacidad de adaptación frente a las condiciones del entorno a lo largo de su historia. Un estudio de tales condiciones puede hablarnos claramente de las relaciones que esta sostiene con sus stakeholders, las condiciones de funcionamiento y servicio que le son impuestas en su dinámica organizacional y social, y a partir de ello, las características que podrían considerarse más apropiadas para su estrategia de sostenibilidad.

Con el fin de entender los aspectos críticos del entorno que demandan una respuesta de la organización, y la influencia de los mismos en la dinámica organizacional actual, estudiaremos los factores externos mediante un proceso de análisis basado en cuatro pasos fundamentales:

Cuadro 3.



Identificación de Stakeholders: Recolección de información básica del entorno que permita la correcta identificación de stakeholders externos y sus necesidades, expectativas y/o demandas frente a la organización.

Revisión Estratégica: Una vez identificados los stakeholders, es necesario analizar si la articulación de la estrategia organizacional es adecuada frente a las características encontradas. En otras palabras es necesario establecer por qué la estrategia que enunció la organización resulta adecuada para lograr sus propósitos frente a las necesidades y características del entorno. Para ello es necesario confrontar cuatro factores fundamentales:

- ✓ El valor creado por la organización mediante su operación,
- ✓ La naturaleza y problemática de la población para quién se crea tal beneficio, ya sean clientes-donantes o beneficiarios de los programas,
- ✓ La naturaleza de quienes le otorgan apoyo y legitimidad a la entidad y
- ✓ La capacidad operacional de la organización para desarrollar tales alternativas

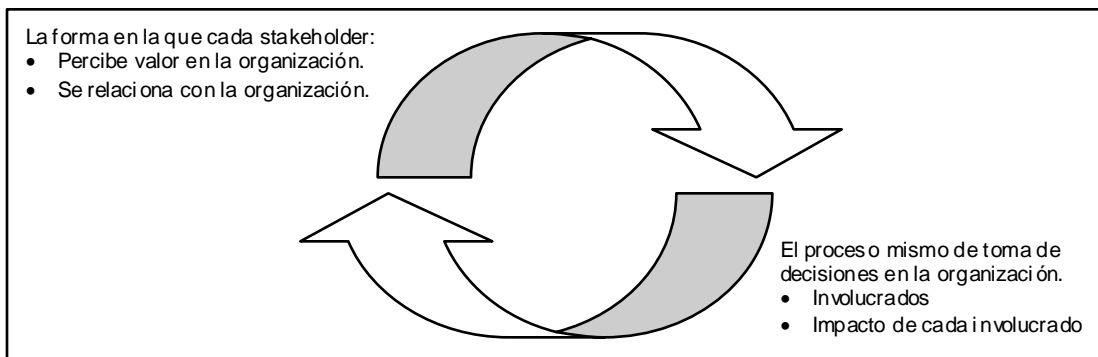
Influencia del Entorno: Adicionalmente es necesario establecer la naturaleza y el grado de influencia y/o demanda, directas o indirectas, que los stakeholders tienen frente a la organización, esto con el fin de establecer el grado de exposición que sufre la organización frente a los mismos, factor que define claramente su futura estabilidad e independencia.

Aprendizaje Organizacional: Una vez se ha establecido claramente cuáles son los factores que influyen la organización y cómo cada uno de ellos la afecta hoy y en futuro, es necesario que la organización logre asegurarse un continuo aprendizaje que le permita afrontar adecuadamente el entorno y disminuir su nivel de riesgo y exposición.

Este proceso de cuatro fases tiene como propósito fundamental estudiar los stakeholders externos, no solo por la importancia misma de tomar en cuenta todos los jugadores, sino también porque son ellos quienes contienen en sí mismos las características del entorno que afectan y moldean la organización. Es por ello que el proceso, en estas dos grandes fases de análisis que han sido expuestas, busca como fin último establecer claramente dos grandes procesos complementarios entre sí. Esta información nos permitirá entender la forma en la que cada stakeholder externo percibe valor de la organización, lo que espera de ella, y los factores que determinan la dinámica de su relación con la misma. Al establecer estos aspectos, podemos establecer claramente la influencia que cada stakeholder puede tener en el proceso de toma de decisiones en la organización, y a partir de ello

optimizar la interacción de esta con cada uno, en beneficio de la sostenibilidad de la entidad y de la población objetivo de la misma.

Cuadro 4.



4.2.3. Condiciones de competitividad. ¿Cuáles son sus competencias estratégicas?

Una vez tenemos claro el camino recorrido por la organización y hacia donde quiere ir en el futuro, así como las condiciones que caracterizan su entorno, es el momento de evaluar qué tan capacitada esta para superar dichas condiciones y llegar al futuro que anhela. Para ello, buscamos establecer inicialmente cuales son las fortalezas y debilidades de la organización en si misma, y confrontarlas con las oportunidades y amenazas que se vislumbran en el entorno actual y futuro.

Estas condiciones deben ser analizadas teniendo en cuenta las competencias necesarias para que la organización alcance su visión en el entorno identificado, lo cual le permitirá a la organización enfocarse en desarrollar sus competencias claves de competitividad, acorde a sus prioridades e indispensables para lograr el éxito organizacional que se persigue. Tal fin, se llevará a cabo mediante un análisis DOFA²⁵. Si bien la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, son prácticas ampliamente difundidas hoy en día, frecuentemente se ignora que la combinación de estos factores puede requerir abordar diferentes decisiones estratégicas que surgen a partir del análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) e internas (debilidades y fortalezas) identificadas. La matriz siguiente ilustra, a manera de ejemplo, la naturaleza de tales estrategias, las cuales serán consideradas de manera pausada en la fase de análisis de cada caso.

Cuadro 5.

Factores internos	Fortalezas internas (F): Por ejemplo, cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería	Debilidades internas (D): Por ejemplo, debilidades en las áreas incluidas en el cuadro "fortalezas"
Factores externos	Estrategia FO: maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, que sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades	Estrategia DO: mini-maxi Estrategias que pretenden la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades
Oportunidades externas (O)(considérense también los riesgos): Por ejemplo, condiciones económicas presentes, futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología	Estrategia FA: maxi-mini Se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas.	Estrategia DA: mini-mini Es estrategias que persiguen la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas Por ejemplo, atrincheramiento. Liquidación o sociedad de participación
Amenazas externas (A): Por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro "oportunidades"		

²⁵ Koontz, Harold; Administración una perspectiva global; McGraw Hill; 1.998

Adicionalmente, es necesario tener en cuenta que los factores que desencadenan cada uno de los elementos de un DOFA son dinámicos, tanto como la organización y el entorno que nos originan, razón por la cual en las entrevistas deberá abordarse la evolución en el tiempo de cada factor identificado.

4.3. PROCESO PARA LA CONSECUCCIÓN DE RECURSOS POR PARTE DE LAS ESAL

Las entidades sin ánimo de lucro, tienen por objetivo la ayuda desinteresada a los sectores de la población más necesitados, esto se refiere especialmente a que estas empresas no trabajan para si mismas sino para la comunidad.

De lo anterior surge la necesidad de buscar patrocinio y respaldo de otras entidades que uniéndose a la causa de las ESAL²⁶ cooperen con la consecución de recursos, pues las ESAL para poder funcionar necesitan no sólo el dinero que consiguen por medio de donaciones y programas sociales y/o estatales, sino que sus objetivos deben fortalecer y aumentar el impacto social de su labor por medio de factores asociados como la recursividad, la creatividad, el liderazgo, el tiempo, la experiencia, bienes materiales, en fin todo aquello que sea utilizado para mejorar las condiciones de vida de su población objetivo.

La consecución de recursos por parte de las ESAL, se encuentra ligado a la participación conjunta con otras entidades de carácter público y privado, quienes por medio de la construcción y financiación de programas sociales definen los mecanismos de búsqueda y canalización de los recursos y esto finalmente se traduce en la ayuda a su continuidad y permanencia en el país.

En este orden de ideas las principales fuentes de ingreso de las ESAL provienen de:

- a. **Programas Sociales:** Existen dos tipos de programas sociales por medio de los cuales se obtienen estos ingresos:
 - i. Nacionales: Los recursos de este programa son conseguidos dentro del mismo territorio nacional, a través del patrocinio de organizaciones sin ánimo de lucro, privadas o por medio del cobro mínimo a los beneficiarios. La Fundación Saldariaga Concha, el programa de Dividendos por Colombia, y los Planes Padrinos, son ejemplo de ello.
 - ii. Internacionales: Los recursos de este programa son conseguidos fuera del territorio nacional, a través de fundaciones internacionales, o de agencias de cooperación internacional como la Fundación Ford, Agencia de Cooperación Canadiense, el Banco Interamericano de Desarrollo, entre otras.
- b. **Programas Estatales:** Las ESAL también consiguen sus ingresos a través de contratos con el sector público, específicamente con entidades del gobierno nacional, regional y distrital, en donde se encuentra la participación directa del Instituto de Bienestar Familiar (ICBF) y la Alcaldía Mayor de Bogotá.
- c. **Donaciones:** Las ESAL también obtienen numerosas donaciones voluntarias hechas por personas del común, familias y/o empresas. Es importante tener en cuenta que para que las donaciones y por ende los donantes sean efectivos se debe tener claridad a cerca del tipo de necesidades que tiene la organización, de igual manera saber sus fortalezas y debilidades, y por ultimo conocer el perfil del donante al cual las ESAL tienen mayor acceso²⁷.

²⁶ Entidades Sin Animo de Lucro, mejor conocidas como ONG's.

²⁷ Sprinkel, Grace. "Beyond Fund Raising: New Strategies for NonProfit Innovation and Investment".

Teniendo en cuenta estos factores, el mecanismo a través del cual se buscan y se canalizan los recursos se determina de acuerdo a las habilidades de la organización, a sus necesidades y al tipo de programas para los cuales se requieren los recursos. Estos programas, que deben estar dirigidos a satisfacer las necesidades de la entidad sin ánimo de lucro, pueden clasificarse en cuatro categorías²⁸:

- i. Campaña anual / mensual: El objetivo de este tipo de programas es conseguir los recursos para la operación recurrente de la organización; como por ejemplo, los programas de nutrición a los niños. El segmento de donantes se refiere a la población en general, preferiblemente individuos o empresas afines con la causa (protección de la niñez).
- ii. Donaciones de Organizaciones: Usualmente estas donaciones no son muy grandes, son realizadas en dinero, que sumadas permiten asegurar una parte considerable de la operación. Es importante tener en cuenta que la propuesta de valor a los donantes debe hacer énfasis en los beneficios tributarios de sus donaciones.
- iii. Donaciones específicas: El objetivo de este programa es conseguir los recursos económicos para proyectos o necesidades específicas. Los donantes son usualmente organizaciones afines con la causa.
- iv. Donaciones a capital: Su objetivo es conseguir recursos para incrementar los activos (corrientes y no corrientes) de la fundación. Los posibles donantes deben ser seleccionados, usualmente son productores de insumos de interés para la organización.
- v. Donaciones programadas: Esta clase de programas tiene como objetivo crear o inyectar recursos a la organización. El segmento de donantes son individuos seleccionados, que se encuentran generalmente definiendo el traspaso de su herencia, o donantes anteriores.

La cuantía de estas donaciones dependen del donante (generalmente son grandes), y por lo general toma tiempo conseguirlas y hacerlas efectivas. Los donantes son comúnmente universidades, hospitales y grandes fundaciones.

- d. **Actividades Comunitarias:** Las organizaciones sin ánimo de lucro para conseguir recursos realizan diferentes eventos como: campañas masivas, rifas, fiestas, bingos, subastas, bazares, etc., en donde participa la comunidad y algunas empresas solidarias de diferentes sectores.
- e. **Iniciativas de Empresa Social:** Las ESAL recurren también a sus propias iniciativas sociales como empresa:
 - i. Cobro por productos y servicios relacionados con programas sociales: Este tipo de iniciativa se refiere a la consecución de recursos por medio del cobro por los productos y/o servicios que pueda prestar la organización sin ánimo de lucro; por ejemplo a través de la venta de galletas, artesanías, productos de panadería, etc.
 - ii. Cobro por propiedades "Duras": Con esta iniciativa las ESAL obtienen sus recursos a través de arrendamientos de instalaciones, espacios y otros.
 - iii. Cobro por propiedades "Blandas": Estas organizaciones también pueden obtener ingresos por medio de la venta de materiales didácticos y educativos elaborados por ellos (derecho de propiedad intelectual).
- f. **Rendimientos Financieros:** Otros ingresos de las ESAL corresponden a los intereses financieros derivados de una parte del dinero que obtienen de varias actividades y gracias también al buen manejo de su portafolio (CDTs, inversiones, etc.).

En el proceso de consecución de recursos de las entidades sin ánimo de lucro es importante diferenciar los recursos que se necesitan para necesidades puntuales (como por ejemplo el capital para ejecutar cada proyecto, o la duración específica de un proyecto, la infraestructura, etc.), de los

²⁸ Sprinkel, Grace. "Beyond Fund Raising: New Strategies for NonProfit Innovation and Investment".

recursos que se necesitan para las necesidades que son recurrentes (por ejemplo el subsidio para la población más necesitada, o las actividades de la operación misma de la organización). Por lo tanto, es necesario fijar unas metas alcanzables de consecución de recursos por encima de las necesidades, y permitir cierto grado de flexibilidad para ajustar las metas a medida que la campaña de consecución de recursos progrese.

Adicionalmente, es clave que la entidad sin ánimo de lucro demuestre el compromiso de emplear los fondos en los destinos prometidos, para ello es importante realizar un plan de acción que involucra inicialmente una **Propuesta de Valor** que se refiere al valor que recibe el donante a través de su involucramiento, son los resultados que se pueden esperar del apoyo, y las necesidades del donante que satisface la propuesta. Las propuestas de valor se construyen a partir de las necesidades principales de los donantes, y deben ofrecer algo atractivo y relacionado al donante. Es decir, la propuesta de valor debe estar orientada hacia un segmento del donante específico, y debe presentar los beneficios tangibles e intangibles que recibe el donante de acuerdo a sus necesidades.

Finalmente, dicha propuesta tiene que enfocarse hacia resultados tales como aumento en ventas, aumento en acceso a medios, beneficios tributarios, etc. En cuanto a los beneficios tributarios, es importante tener en cuenta que no representan ninguna ventaja competitiva puesto que toda entidad sin ánimo de lucro puede ofrecerlos; sin embargo, el no entender estos beneficios o no ofrecerlos sí puede significar una debilidad. Con el fin de poner en marcha el plan de acción para la consecución de recursos, es necesario contar con unos recursos iniciales. Existen dos componentes principales en la consecución de recursos²⁹:

- **Consecución de recursos para la campaña:** Estos recursos son conseguidos a través de donaciones iniciales de individuos y/o algunas organizaciones, o a través del patrocinio de empresas. Los fondos se utilizan para llevar a cabo el proceso mismo de las campañas, como el mercadeo, la promoción en medios y el desarrollo de relaciones directas.
- **Consecución de recursos para la organización:** Estos recursos son obtenidos por medio de donaciones por individuos, patrocinadores corporativos, o familias pudientes. El uso de los fondos es para desarrollar iniciativas sociales de la organización, y para la administración y manejo de la relación.

Para la estrategia de consecución es necesario cuantificar los recursos requeridos para la campaña que se vaya a realizar. Es decir, se necesita saber qué se tiene actualmente y qué hace falta en cuanto a dinero, grupo humano, tiempo, materiales, espacio y registros históricos.

4.4. GESTIÓN FINANCIERA

La base de análisis para esta fase será la revisión de las principales razones financieras, así como de los estados financieros de la organización de acuerdo con la disponibilidad de información de la misma. Los estados financieros relacionados en el presente análisis son el balance general, el estado de pérdidas y ganancias y el flujo de caja de la organización. El balance general muestra la fuente del capital utilizado y en qué fue invertido, categorizando los usos del capital según su grado de disponibilidad o facilidad de realización (activos corrientes o fijos), y las fuentes de financiación según sean internas o externas (pasivo o patrimonio).

En segundo lugar, recurrimos a un flujo de caja que muestra si se está en capacidad de responder en cualquier momento por las obligaciones financieras adquiridas por la organización, y finalmente un estado de resultados que ilustra si al final de la operación el capital neto de la ESAL aumento o disminuyó, requiriendo así captar o no nuevos recursos para mantener su desempeño.

²⁹ Sprinkle, Grace. "Beyond Fund Raising: New Strategies for NonProfit Innovation and Investment".

Las razones financieras de otro lado, son cocientes contables que se calculan normalmente a partir de cifras tomadas directamente de los estados financieros periódicos de una compañía a fin de utilizarlos como instrumentos de planeación y control financiero, permitiendo rastrear aspectos catalogados previamente como *claves* para entender la evolución de la misma. Si bien estos son instrumentos normalmente usados en la evaluación financiera de organizaciones lucrativas, creemos que pueden resultar también ilustrativas para las ESAL, pues cualquier institución utiliza recursos financieros en sus diferentes procesos y por lo tanto es conveniente administrarlos de la manera más eficiente posible, independientemente de que su fin sea el beneficio social o la creación de valor para un accionista.

Si bien esta herramienta es en si misma reveladora acerca del comportamiento financiero de la organización, es más poderosa en la medida que existan estándares sectoriales que permitan hacer comparaciones. Por ejemplo, disponer de una serie de índices sobre la prueba ácida permite establecer una tendencia en el comportamiento de los activos de fácil realización, sin que en ello se pueda definir el carácter adecuado o no de un nivel de liquidez específico. Desafortunadamente para el tipo de ESAL estudiadas, no tenemos conocimiento de estándares que puedan servirnos de referencia para la evaluación de las razones abordadas.

Una forma de clasificar las razones financieras es de acuerdo al tipo de información que se obtienen con el respectivo cociente, como sigue:

RAZONES DE LIQUIDEZ: Buscan medir la capacidad de la organización para cumplir con las obligaciones exigibles en el corto plazo, así como la calidad de los activos y pasivos de corto plazo. Algunas de ellas son la prueba ácida, el nivel y la rotación del capital de trabajo, rotación de cuentas por cobrar y de cuentas por pagar.

RAZONES DE ACTIVIDAD: Permiten indicar la eficiencia interna de la organización en la utilización de sus activos, principalmente los activos fijos y totales.

RAZONES DE RENTABILIDAD: Permiten evaluar la efectividad y la eficiencia de la entidad a partir de los rendimientos o retornos financieros generados. Entre las principales se cuentan el margen de utilidad operacional y utilidad neta, rendimiento de los activos, del capital y del patrimonio.

RAZONES DE APALANCAMIENTO: Permiten evaluar las estrategias de apalancamiento financiero y la forma como la ESAL ha mezclado la deuda y la aportación. Incluye razones como la razón pasivo a patrimonio, de endeudamiento o la cobertura de intereses.

A partir del análisis de esta información pretendemos identificar y entender las características, fortalezas y debilidades financieras de la organización. Igualmente podremos poner de manifiesto las necesidades financieras puntuales de cada entidad, la manera en la que se atienden las mismas, sus prioridades, y generar a partir de ello las recomendaciones pertinentes para fortalecer la sostenibilidad de la organización en términos financieros.

5. ESTUDIO DE CASO 1: HOGARES CLUB MICHIN

Como se comentó en la exposición metodológica previa, nuestro acercamiento a Hogares Club Michín (HCM) se dio a través de conversaciones informales con miembros claves de la organización, complementadas por la consulta de material seleccionado que nos proporcionaba la institución. En el caso específico de HCM, se realizaron entrevistas con la señora Pilar Escobar de Posada, actual gerente de la institución, y la señora Patricia Vila, quien se encuentra actualmente desvinculada de HCM, pero trabajó como directora de la unidad de investigación durante algún tiempo. Los documentos organizacionales que complementan la visión que estas entrevistas nos brindaron se citan puntualmente en la bibliografía de este trabajo.

5.1. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCION

Hogares Club Michín es una entidad sin ánimo de lucro no gubernamental, sin filiación política ni religiosa, creada en 1958 con el fin de ofrecer programas de prevención y protección a través del desarrollo de proyectos y estrategias que garanticen los derechos de la infancia, integrando a sus familias y a la comunidad, de los sectores más vulnerables de Bogotá, liderado por un equipo profesional, técnico y voluntariado con vocación y experiencia en el área social.

La institución se creó gracias al trabajo voluntario de Doña Mercedes Cárdenas y doce mujeres generosas, preocupadas por la condición de estos menores, a partir de las donaciones de personas e instituciones en dinero y/o en especie para hacer posible la supervivencia de los niños. A lo largo de su historia la institución se ha caracterizado por abordar seriamente la problemática social del maltrato infantil, desde diferentes puntos de vista.

Inicialmente, la labor realizada era netamente asistencial y estaba dirigida a proteger y a albergar a los "gaminos", niños de la calle, que crecían al margen del control adulto, El niño que trabajaba o que pedía limosna en las calles se encontraba con otros niños en las mismas condiciones, y entre el delito y el juego, se alejaban de sus familias y se vinculaban a los grupos de niños callejeros que habitaban las calles del Centro y de Chapinero.

En esa época, al igual que hoy, la violencia que la ciudad ejerce sobre los sectores pobres se hace manifiesta al interior de la familia y el maltrato se vuelve una práctica permanente de la cual los niños tratan de escapar y salen a vivir a la calle. El problema del gaminismo era cada vez más amplio y HCM se vio en la necesidad de abrir varias casas para atender a estos niños.

5.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

5.2.1. Antecedentes Y Principios Estratégicos. ¿De dónde viene y hacia dónde quiere ir la organización?

5.2.1.1. Análisis Histórico y Evolutivo De La Organización

Buscando puntualizar las transformaciones que HCM ha sufrido en su administración, hemos asumido una división cronológica de cinco periodos básicos, de acuerdo a la evolución de la institución³⁰.

³⁰ Esta división está basada en una aproximación similar desarrollada en el documento "EVOLUCIÓN A TRAVÉS DE LOS AÑOS" de Cristina Neira y Yolanda Almonacid en el año 1983. Dicho escrito enumera algunas características de la institución en cada periodo a saber: (1) 1961 a 1965, (2) 1966 a 1970, (3) 1971 a 1977, y (4) 1978 a 1982.

5.2.1.1.1. Fundación e Inicio de Actividades (1958-1960)

En esta primera etapa, la *estructura organizacional* se reducía a Doña Mercedes Cárdenas y doce voluntarias más. Inicialmente, sus recursos consistían principalmente en aquello que cada una de ellas pudiese aportar, ya fuera parte de sus recursos personales, o simplemente su tiempo, pasión y profunda dedicación, además de los aportes ocasionales de simpatizantes externos constituían la base principal de recursos de la organización; en esta primera etapa, la labor formal de consecución de recursos se desarrollaba de manera desestructurada y resultaba altamente incierta.

Las funciones y tareas diarias con los niños, donantes y de abastecimiento general se asignaban democráticamente entre el grupo de colaboradoras, por lo cual la atención brindada no tenía una supervisión profesional ni existían procedimientos explícitos para realizarlas, pues eran realizadas en esencia bajo una visión puramente doméstica. Brindar dicha atención, se convirtió tácitamente en su principio estratégico, el cual traducía una sencilla intención de atender las necesidades insatisfechas más evidentes de los niños abandonados. Inicialmente Doña Mercedes invitaba a su casa un promedio de seis niños, tres veces por semana, con el fin de enseñarles geografía, historia, lectura, escritura, brindarles onces y prepararlos para la primera comunión. Tiempo después, al darse cuenta de que los niños no solo permanecían ociosos y sin supervisión durante el día, sino que no tenían un lugar seguro para pasar la noche, deciden incluir en su objetivo el proveer albergue y abren la primera casa de atención, dotada esencialmente con dinero y artículos usados, donados por las señoras vinculadas.

5.2.1.1.2. Formalización y Primeros Años (1961 a 1965)

Esta etapa se caracterizó principalmente por la formalización de la operación institucional, cuyo efecto se reflejó no solo en la operación misma sino también en el logro de personería jurídica para la organización. Esta formalización incluyó ajustes en diferentes áreas, como la definición clara y concreta de los *principios rectores* de la organización. De esta forma se plasmo el objetivo fundamental y rector de la institución como "*brindar protección y formación de la niñez desamparada, buscando su adaptación al medio social*"³¹. De esta forma la meta inicial de proveer asistencia inmediata se conservó, pero centrada en torno a dos aspectos básicos que resumían la gestión que se había venido desarrollando: la protección y la formación, con el claro fin de lograr la posterior adaptación social de los niños del programa.

Este proceso de conceptualización le imprimió un carácter más formal al quehacer de la organización y a su direccionamiento futuro. Para administrar adecuadamente el crecimiento que se estaba presentando en la entidad, y a fin de cumplir con la misión planteada, fue necesario formalizar la *estructura organizacional* interna de la entidad, constituyéndola con base en:

- i. Una Asamblea General de Voluntarios (socios honorarios, activos y contribuyentes que se reunirían anualmente o de manera extraordinaria si la junta lo consideraba necesario)
- ii. La Junta Directiva de la organización (seis socios, cinco miembros elegidos por la asamblea, un miembro elegido de común acuerdo por la junta con el fin de complementar las competencias técnicas necesarias en la institución, y un representante del Gobierno Nacional).
- iii. Un Comité Técnico (asesoría técnica de voluntarios y era elegido por la asamblea).
- iv. Un cuerpo de Jefes de Hogar, en las casas que existían en ese momento

En cuanto a los procedimientos internos, la estructura creada les permitió abordar más actividades que beneficiaran los niños y formalizar algunas de las que ya se brindaban. Entre ellas, las actividades educativas dejaron su carácter informal y doméstico para buscar que los niños asistieran a las escuelas públicas, actividad complementada por la capacitación en un taller de carpintería

³¹ "EVOLUCIÓN A TRAVÉS DE LOS AÑOS", Neira Cristina y Almonacid Yolanda, Hogares club Michín, Bogotá, 1983.

(suspendido posteriormente) buscando ampliar las actividades a oficios que fueran útiles en las condiciones actuales y futuras de los niños.

Sin embargo, si bien la estructura organizacional estaba definida, las tareas y procedimientos que soportaban cada actividad carecían de formalidad, no existía una adecuada documentación, ni el soporte de manuales de funciones, lo cual deterioraba la calidad de las actividades y la eficiencia de la organización en su operación misma. La supervisión, control y coordinación administrativa y técnica estaba a cargo de la Junta Directiva, pero como no había procedimientos precisos establecidos reinaba un cierto desorden administrativo también. Además de la falta de procedimientos explícitos, se carecía también de sistemas de evaluación de los adelantos obtenidos en cada caso.

La falta de profesionalización de las labores realizadas promovía que la relación entre los voluntarios y los niños se tomara de tipo afectivo-personal (no de institución-población), lo cual provocaba que el retiro de voluntarios afectara dramáticamente a los niños emocionalmente más cercanos a estos. Los recursos para entonces se resumían en un cuerpo de voluntarios mucho más amplio que el inicial y cuatro casas en arriendo pero en mal estado. Adicionalmente, los aportes financieros aun no eran fijos, lo cual hacía frágil la operación de la organización y su supervivencia.

5.2.1.1.3. Periodo de Estabilización Inicial. (1966 a 1970)

La estabilización de los procedimientos y actividades fue el centro de evolución de esta etapa. A fin de lograr un mayor entendimiento de la problemática, se incorporó a la estructura definida inicialmente el primer equipo técnico (una siquiátrica, dos psicólogos y una socióloga) con el fin de investigar las variables que la definen, y lograr así un acercamiento ya no desde una perspectiva doméstica, sino con una visión más técnica y elaborada de la situación de los niños y sus problemáticas individuales. Esta primera investigación se vio complementada con la participación de HCM en el 1er seminario que estudio la problemática del *gamín* en Bogotá. De igual forma la profesionalización se acentuó gracias a que ese mismo equipo técnico fue encargado también de la supervisión y evaluación de las actividades, mientras las labores de economato de las casas se delegaron en un administrador.

A fin de comenzar a abordar la carencia de manuales y procedimientos, se diseñaron procedimientos concretos de ingreso y egreso de niños, así como tratamientos en salud mental, social y física, apoyadas por las actividades educativas, recreativas y asistenciales que ya se venían realizando. Finalmente, y gracias a la madurez adquirida por el cuerpo de voluntarios, se conformaron comités de trabajo para hacer las labores más eficientes y coordinadas. De igual forma se limitó la población por casa para poder brindar a los niños la calidad de atención que estos requerían, limitando también el número de casas-hogar a las cinco existentes en ese momento. En esta etapa se logra una estabilización de ingresos con aportes fijos del Gobierno Nacional y algunos del extranjero.

Estos ajustes evidencian la preocupación constante de la organización por comprender cada vez más la problemática a través de la investigación a fin de mejorar y profesionalizar su labor. Asegurar que los servicios sean prestados por profesionales entrenados, que a partir de la investigación logran un mayor conocimiento de las problemáticas, le ha permitido desde entonces a HCM generar mayor valor agregado a su población objetivo y posicionarse como una de las organizaciones con mayor "saber hacer" en el sector.

5.2.1.1.4. Periodo de Consolidación (1971 a 1977)

Para esta época, los recursos disponibles habían mejorado notablemente. Para soportar adecuadamente la ampliación de la operación que se experimentaba, se invirtió en la compra y adecuación de dos casas en el barrio San Miguel, y la construcción de 4 más en el barrio Benjamín Herrera. Más tarde se completaron 10 casas con capacidad de 20 niños y una pareja de jefes de Hogar cada una, todo ello gracias al auxilio de organizaciones internacionales y la colaboración del gobierno distrital. La ubicación de las casas fue evaluada teniendo en cuenta la necesidad de un

sector de condiciones básicas que le permitiera a los niños alejarse de la presión de la violencia callejera pero tampoco estar inmersos en condiciones demasiado lejanas a la realidad que hasta entonces habían vivido. Por ello, las casas estaban siendo ubicadas en lo que correspondería hoy día a estratos 2 y 3.

En cuanto a las actividades y proyectos implementados, se impulso el trabajo con la familia como respuesta a la necesidad de desarrollar un tratamiento integral niño-familia, pues en muchos casos el problema del niño radicaba en las condiciones que se desarrollaban al interior de su familia. Específicamente se crean programas de mejoramiento de hogar y planificación familiar, buscando que los padres se involucraran más eficazmente en la formación de los niños y en la labor educativa de HCM.

La estructura organizacional otorgó el control y coordinación de la gestión administrativa al Director de la institución, y la atención técnica era precedida por el coordinador del Equipo Técnico, quienes presentaban una propuesta de programas a desarrollar con base en las visitas sorpresa que hacían a los hogares, para la aprobación de la Junta Directiva. Algunas de ellas estaban dirigidas a lograr una adecuada capacitación de los jefes de hogar realizadas tanto por el equipo mismo como por el ICBF y otras instituciones externas. Otras a apoyar la estabilización del ambiente familiar con la donación de mercados, suplementos alimenticios y útiles escolares.

El tema de los procedimientos seguía avanzando, de tal forma que en este periodo se contaba con un claro reglamento interno, pero la descripción de las funciones de cada miembro de la organización no era suficientemente precisa. Además, si bien se había incursionado en la investigación de las variables de la problemática, se notaba la falta de investigaciones de carácter evolutivo que permitieran establecer objetivamente la eficacia de los esfuerzos de la organización.

La relevancia de las investigaciones no radica únicamente en la posibilidad de evaluar la evolución de los casos tratados y enfocar adecuadamente los esfuerzos de la organización, además, estos estudios podrían también evidenciar cambios necesarios en la orientación y metodología y asegurando una planeación de largo plazo. La carencia de estas posibilidades resulto un tema crítico para la organización, que fue atacada posteriormente con diferentes estrategias. Finalmente, los aportes extranjeros aumentaron consolidado la disposición financiera de la organización, gracias principalmente a la labor de la entonces tesorera.

5.2.1.1.5. Periodo de reevaluación (1978 a 1982)

La reevaluación en este periodo comienza por el replanteamiento de los principios estratégicos de la organización. Los principios rectores de la organización variaron para cobijar el nuevo interés preventivo en el medio familiar. Esta inclusión fue producto de la transformación de la visión institucional del problema, el cual dejo de ser un problema centrado en los niños para incluir y considerar los factores que les influyen directamente, como la familia y su más cercana comunidad. Para generar valor en esta dirección, la entidad decidió establecer como política general el ofrecer a la comunidad un centro recreativo y formativo para la juventud y la infancia.

En cuanto a los programas en si mismos, su filosofía y objetivos fueron también replanteados para induir en ellos y de manera explícita el desarrollo de un trabajo con la comunidad que alberga las familias tratadas, con el fin de intentar prevenir el desarrollo de los problemas desde su fuente primaria. Esto obligo a la organización a ampliar el área de ingerencia de la organización de la reacción hacia la prevención. Este programa iniciaba con una investigación para identificar el tipo de población que conformaba la comunidad y sus principales problemáticas, a partir de la cual se diseñaba el rumbo de colaboración de la institución.

En cuanto a los recursos, y preocupados por la calidad de los servicios prestados, se experimento una fuerte contracción al dar cierre a varias casas hogares de internados que implicaban altos costos y una acción preventiva mucho más compleja. Esta contracción los llevo de diez casas a solo cinco,

conservando un número limitado de niños por hogar, bajo la filosofía de ofrecer servicios de mayor calidad a un número menor de personas.

En este periodo se implementan algunas variaciones en la estructura de la organización, haciendo la dirección ejecutiva responsable no solo de los jefes de hogares, sino también de la división de contabilidad y economato que dependían inicialmente de la presidencia. Igualmente las divisiones de trabajo social, psicología y pedagogía que dependían de la presidencia, conservan su influencia sobre los jefes de hogar, pero ahora están a cargo del comité directivo y la dirección ejecutiva.

Otra fuente de mejoramiento de sus servicios, además de las investigaciones, fue la retroalimentación comunitaria y de los niños del programa. Un ejemplo de tal retroalimentación, permitió identificar el estado solitario de los niños con padres trabajadores como una de las fuentes alternas de la problemática infantil en los casos tratados por la organización. Como respuesta a ello se desarrolló, por sugerencia de las señoras y jóvenes del barrio Boyacá, un programa con actividades de complementación de tareas escolares y cursos de refuerzos en materias específicas. Estas actividades están a cargo de bachilleres voluntarios, complementados con charlas educativo-informativas con el propósito de lograr un desarrollo armónico de la comunidad, a través del mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes. Los programas desarrollados para tal fin induyeron un sistema de motivación, actividades y estructuras para la promoción de mejores condiciones sociales y culturales de la comunidad. Desafortunadamente, en el campo técnico se sufrían serios problemas de improvisación frecuente, dejando como resultado que las acciones sobre los niños y la comunidad se diseñaran y desarrollaran sin una visión futurista clara. En cuanto al equipo humano, se evidenciaba una falta de coordinación en el equipo técnico, así como ausentismo y desatención en los hogares y algunos programas; persistía también la falta de criterio en cuanto a pautas de acción, manejo de niños, aplicación de estímulos y sanciones.

A partir de la nueva estructura y para replicar la identificación de oportunidades de mejora en cada caso, se generaron mecanismos de comunicación para recibir las recomendaciones del equipo técnico y los jefes de hogar. El primer fruto de este esquema de comunicación interna fue la detección de una necesidad insatisfecha en los niños de los hogares, una recreación adecuada. En respuesta a ello la organización incorporó a sus objetivos el desarrollo de un programa de recreación que les permitiera también promover en las familias atendidas un sentido de pertenencia a la comunidad, ganando en ello también un espíritu de colaboración y ayuda mutua para resolver más eficientemente sus propios problemas.

Este comportamiento flexible frente a la satisfacción de las necesidades detectadas en la población, ha sido una constante en la evolución de Michín quien ha otorgado gran importancia a su labor investigadora. Sin embargo, hasta ahora esta labor le ha permitido reorientarse pero de manera reactiva hasta ahora, con los programas de prevención se evidencia un esfuerzo importante por actuar de manera proactiva en contra del desarrollo de la problemática en las comunidades.

5.2.1.1.6. Periodo de Énfasis en la Prevención y Participación comunitaria.

Para 1984 las casas hogar se habían reducido a cuatro, esencialmente porque el costo de mantenimiento era excesivamente alto y los nuevos programas de comunidad habían demostrado mayor efectividad con un costo mucho menor. En ese momento los programas de comunidad incluían complementación escolar de tipo no formal mediante talleres de danzas, artes, deportes y recreación, así como el acompañamiento en las tareas y refuerzo escolar. A fin de inducir a la comunidad en la recuperación social de los niños, se vinculó a los adultos, hombres y mujeres del barrio a actividades culturales y capacitación en manualidades, panadería y otros oficios que les permitían tener ingresos económicos adicionales.

De igual manera, se promovió la conformación de un grupo de voluntarios entre la población de jóvenes, y se fomentó la participación de estos y otros adultos del barrio en la solución de los problemas de sus comunidades, convirtiéndose así en multiplicadores y agentes de cambio; fueron

ellos quienes llevaron a cabo los programas de alfabetización y capacitación. Esto representó un cambio importante en los principios de la institución la cual se había concentrado hasta el momento en los problemas exclusivos de la población sin involucrar en los programas a la comunidad que circundaba sus programas. Dado que las funciones que esta nueva etapa conllevaba involucraban las personas mismas de la comunidad, no representaron demandas importantes para la institución en términos de recursos humanos.

La experiencia había mostrado que los barrios de estrato 1 y 2 donde se abrían los centros comunitarios, mejoraban de estrato en un periodo de diez a quince años, los centros en esos barrios se cerraban y se abrían en otros barrios de estratos adecuados. A lo largo de los años, se crearon seis centros de atención en los barrios Rincón de Suba, Boyacá Real, Casablanca de Suba, Diana Turbay, San Martín de Loba y Portales. Los programas de comunidad se crearon con el apoyo de entidades nacionales e internacionales. Con sus donaciones se fue constituyendo un capital, con el fin de crear un fondo de rentas propias y salir del estado de dependencia permanente de donaciones para el funcionamiento de los programas.

En 1995, gracias a una donación, se creó un fondo con el cual se abrió un programa de atención a la madre maltratada y a sus hijos. La institución motivada por el nivel de maltrato conyugal encontrado en las mujeres y la carencia, en el país, de instituciones que les ofrecieran apoyo, decidió abrir un programa de refugio para Madres Maltratadas y para sus Hijos, Casa Sarita. En él las mujeres víctimas de maltrato conyugal y sus hijos menores de edad, encuentran un lugar digno y seguro donde vivir. Este concepto implicaba de nuevo una ampliación de su principio rector, pues había extensiva su operación hacia la prevención de abandono del hogar, atendiendo a la madre víctima de violencia intrafamiliar.

El esquema de atención de emergencia a estas mujeres incluía techo, ropa y comida para ellas y sus hijos, así como apoyo para la consecución de los papeles de identidad y trabajo de los cuales carecían, se brindaba también acceso a asesoría legal para intentar liquidar las sociedades conyugales de hecho en las que habían vivido y para el establecimiento de nuevos vínculos con sus familias de origen, para que a través de ellas pudieran encontrar algún tipo de apoyo transitorio. Desde que empezaron a llegar las mujeres, fue notorio el deteriorado estado psíquico en que se encontraban. Por ello, además de recibir orientación legal y laboral, se intensificó la terapia individual y grupal así como sesiones de observación madre – hijo para incidir sobre funcionamientos de relación inadecuados.

Esto hizo que a comienzos del 2001 se abriera otra unidad de atención con un esquema terapéutico que prestara atención individual y en grupo tanto a las mujeres como a sus hijos. El esquema desarrollado parte de la idea de crear un espacio de contención donde todos puedan compartir sus inquietudes, sus temores, y sus serias limitaciones para salir del maltrato y la sumisión y poco a poco puedan ir recuperando capacidades y funciones mentales y sociales perdidas. El programa terapéutico tiene una duración de tres meses y en este tiempo, los logros con los niños han sido notorios, mientras que con las madres los procesos han sido más lentos y se requiere mantener el tratamiento con ellas, de manera ambulatoria, por tres meses más.

A finales del mismo año se creó también la Unidad de Investigación y Divulgación, con el fin de sistematizar los hallazgos logrados en los distintos programas de atención y, a la vez, apoyar a investigadores independientes que estén interesados en los problemas que padecen los niños que viven en los barrios de estratos 1 y 2 de la ciudad de Bogotá. Uno de los problemas detectados por esta unidad fue el del incremento de niños desplazados en los barrios donde están ubicados los centros comunitarios y las serias dificultades que tienen las familias y los niños para incorporarse a la nueva vida en la ciudad.

Todos los cambios e innovaciones anteriores hicieron que para el 2002, HCM estuviera subdividida en tres unidades con funciones demarcadas claramente: la unidad de Protección, la unidad de investigación y divulgación y la unidad administrativa. La unidad de administración apoyaba todos los

programas sociales que desarrolla la institución, dependiendo además de la dirección general y con el propósito suplir todas las necesidades de administración, coordinación, abastecimiento, comunicación interinstitucional y asuntos fiscales y de financiación. Por otro lado, la unidad de protección estaba encargada de la atención a la niñez abandonada, los programas de prevención con la comunidad y el apoyo a la mujer maltratada y sus hijos. El primero de estos programas (casa hogar), incluía seis casas que albergaban a 25 niños cada una, en las que se atendían las necesidades de educación, medicina general y especializada, odontología, laboratorios, terapia del lenguaje y apoyo jurídico y legal, principalmente mediante convenios interinstitucionales. Igualmente se desarrollaban actividades diarias que contemplaban la interacción con psicólogos, nutricionistas, instructores de danza, deporte, arte y panadería.

El segundo programa, el programa abierto a la comunidad, operaba para el 2002 en dos casas en los barrios Diana Turbay y el portal atendiendo 400 niños entre semana y 1500 los sábados, gracias a los avatares económicos de las familias de cada barrio y los aportes para refrigerios del ICBF. Finalmente, el programa de apoyo a la mujer maltratada se ofrecía en tres casas, una casa para cada fase del programa, con veinte cupos en total para madres con sus familias. Los detalles de objetivos y funcionamiento de los programas se abordaran más adelante al discutir el impacto social de la institución.

En este periodo se abordaron actividades como la formación escolar complementaria de tipo no formal, talleres de danza, artes, deportes y recreación. También se inició la vinculación de adultos del barrio mediante actividades culturales, capacitación en manualidades, panadería y otros oficios como ingresos adicionales. También se les invito a participar en la solución de problemas como multiplicadores y agentes de cambio. Es necesario adarar que en el 2001 se ajustaron nuevamente los estatutos de la institución, dejando explícita la necesidad de crear una unidad de investigación y divulgación como respuesta a la continua consulta e interés de otras instituciones por los modelos de atención desarrollados por HCM, para aprovechar también el potencial y experiencia en investigación sobre al infancia de las personas involucradas con la institución, así como atraer otros investigadores a colaborar en los programas, pero sobre todo, para avanzar en el entendimiento de las problemáticas que originan el abandono y maltrato de los niños. Para entonces, la exploración de fuentes de financiación se desarrollaba de manera juiciosa, precavida y permanente por parte de las directivas de la institución.

Las casas hogar reciben el apoyo económico del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, mediante el sistema de cupos contratados que cubre el 65% de los costos. Los centros de comunidad son cubiertos por las rentas de Hogares Club Michín y apoyos de ICBF y Dividendo Por Colombia. Las casas de la mujer maltratada reciben el apoyo del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y de Bienestar Social del Distrito, mediante el sistema de cupos contratados que cubre el 80% de los costos.

ANÁLISIS PRELIMINAR

Al abordar de manera global el análisis histórico anterior podemos decir que Hogares Club Michín ha sido una institución pionera en la creación de programas comunitarios y en la atención a la madre maltratada y al niño. Al intentar puntualizar de dónde viene y hacia dónde va la organización a partir de las anteriores consideraciones de su historia y evolución, podemos mencionar como primera acotación que la organización no solo ha conservado su misión original, sino que ha logrado concretarla centrándose en una sub-población específica a fin de lograr mejores resultados. Si bien inicialmente la organización se intereso por los niños habitantes de la calle en general, con el tiempo y gracias a la investigación continua y asesoría del comité técnico, se identificó la violencia intrafamiliar como una de las causas principales de la problemática. Al centrar su interés y operación en esta causa específica, la organización logra mayor nivel de conocimiento pues concentra sus esfuerzos investigativos en un área de estudio menor, y un uso más eficiente de sus recursos pues los concentra no en abordar el mismo problema desde diferentes causales, sino desde una causal específica.

Resulta una constante a lo largo de su historia organizacional el interés de la entidad por entender a profundidad la problemática que aborda, promoviendo el estudio de la problemática y sus causales desde el comité técnico asesor, así como en el nivel de profesionalización que busca en su equipo directivo y de investigación. Este conocimiento rinde sus mayores frutos cuando la organización ha logrado usarlos para adaptar sus programas a necesidades más específicas de la población. Por ejemplo, al entender con mayor claridad la importancia del vínculo niño-familia y las repercusiones del mismo en la recuperación social de los menores, la entidad busco crear programas de mejoramiento de las condiciones de convivencia al interior de los hogares y planificación familiar.

Se autodefine como una organización que cree y practica el mejoramiento continuo, pero confiesa también una insuficiencia a la hora de traducir en una ventaja competitiva el “saber hacer” que ha logrado a lo largo de sus años de operación. Esta organización, si bien cuenta con un profundo reconocimiento en el sector y un claro “saber hacer” producto de sus años de experiencia, no ha logrado materializar estas condiciones como fuentes sólidas y explícitas de independencia organizacional y capacidad de autopromoción. A pesar de haber logrado estructurar mejor el funcionamiento e integración de su equipo humano, procedimientos y tareas, no ha logrado materializar la gran cantidad de información acerca de su labor a lo largo de los años, en conocimiento relevante, accesible y transformador para si misma. Aun hoy en día, al puntualizar en las entrevistas como la organización aprendía, las personas entrevistadas coincidieron en que en muchos casos resulta de una transmisión oral de conocimientos y mejores prácticas tácitamente identificadas por los miembros más antiguos.

Desafortunadamente, y como reacción a la crisis financiera reciente que ha experimentado la organización, se dio término a la unidad de investigación. Esta resulta a nuestra manera de ver, una decisión crítica para HCM puesto que afecta aspectos fundamentales de la institución relacionados, según la historia de su evolución, con su capacidad de entender la problemática y adaptarse a la misma. La investigación, como se ha anotado en varias ocasiones en este texto, no solo uno de sus fuertes y más desarrolladas habilidades, sino constituye también una fuente de flexibilidad y direccionamiento de los esfuerzos y recursos escasos. Por ello la consideramos clave para la sostenibilidad de la organización y esperamos sea retomada pronto o abordada bajo estructuras menos formales, acordes a su condición financiera actual.

5.2.1.2. Estructura Y Dinámica Organizacional

Como se vio anteriormente, la estructura de la organización ha sido a lo largo de su historia, una respuesta a las necesidades de los programas y actividades que esta ha deseado desarrollar e implementar para abordar una problemática específica. Estos dos elementos, la identificación de las necesidades y la capacidad de adaptación para la atención de las mismas, han sido premisas tácitas y fundamentales de la organización y frecuentes detonadores de cambios estructurales de la misma. De igual forma es necesario considerar la gran preocupación que ha manifestado Michin en toda su historia por desarrollar sus actividades con un alto grado de profesionalización. Este principio lo ha llevado al equipo humano de la institución de un grupo de bien intencionadas voluntarias, hasta un equipo interdisciplinario de profesionales que velan desde sus diferentes especialidades por mantener un carácter profesional en las diferentes labores de la organización.

El anexo 2 de este documento permite ver gráficamente como el aspecto técnico ha ido cobrando relevancia en la estructura y dinámica de la organización. En 1961, el organigrama de la institución incluía un apéndice de título ASESORIA TÉCNICA, al nivel de la Junta Directiva. Este hecho evidenciaba el principio mencionado anteriormente por buscar la profesionalización de la operación en la institución a través de la intervención y asesoría de profesionales. En esta primera etapa el cuerpo técnico, si bien asesoraba a la junta según su especialidad, su interacción era más con esta que con las casas hogar como tal. En el último quinquenio de los 60's el equipo de asesoría técnica no solo había cobrado mayor relevancia en la organización, sino que, como ilustra el organigrama correspondiente a esos años (anexo 2) su relación se hizo mucho más directa con las casas hogar, y

se convirtió en parte integral de la institución dejando de lado su carácter externo asesor. En la medida que fueron entendiendo la problemática de su población con mayor profundidad, la naturaleza de la asesoría técnica se hizo más específica y con ella la dinámica y estructura de la organización; como consecuencia desde los 60's y más aun en la década del 70, el organigrama deja ver claras especialidades técnicas en la atención de las necesidades de los niños como apoyo al resto de la organización.

En cuanto a la relación de la organización con sus stakeholders externos, fue reconocido por entidades gubernamentales como pionero en el país en el tratamiento de las problemáticas infantiles. Esto le otorgo no solo un fuerte reconocimiento a la labor realizada, sino también validación y legitimidad a todo lo logrado hasta entonces con los niños y el respaldo necesario para lograr mejores recursos que estabilizaran sus ingresos financieros. La organización a cambio ofrece al estado su mayor aporte, su mejor esfuerzo y todos sus recursos en pro del beneficio de una población altamente vulnerable. Stakeholders internos como los colaboradores de la organización y las directivas están vinculados laboralmente con la institución, por lo cual obtienen de ella todos los beneficios legales que implica este tipo de relación, además de la oportunidad de trabajar sistemática y efectivamente en pro de los niños vinculados a los programas.

Cada uno de los actores mencionados anteriormente influye también a la organización; por ejemplo las entidades estatales que regulan las actividades y propósitos de los programas como ICBF imprimen a la organización rasgos específicos en los programas y procedimientos gracias a la regulación que imponen en esos temas. Los colaboradores y los niños o madres participantes de los programas cuentan con canales de comunicación con las directivas de la organización a fin de lograr comunicar sus sugerencias y a partir de ellas y de la práctica diaria lograr impactar la institución. Sin embargo, aun hoy mucho del conocimiento de la organización reside en las personas que desarrollan los programas, representando esto un riesgo para la organización la cual no logra apropiarse y explotar al cien por ciento el amplio conocimiento que recopila. Hoy en día la organización está implementando una norma de calidad ISO que les permitirá afinar el desempeño de sus procedimientos y asegurar el aprendizaje interno de la organización a través del análisis permanente y la búsqueda continua del mejoramiento interno.

Un stakeholder de gran relevancia ha sido la comunidad en la cual se desarrollan los diferentes programas. Para las directivas ha sido claro desde el principio la influencia que este factor puede tener sobre el éxito de la evolución de los niños de los programas. Es tan clara tal influencia que un requisito para elegir un lugar de ubicación para los programas es el tipo de estrato socioeconómico del mismo. En los últimos años, el papel de este actor se ha hecho más complejo pues, a fin de hacer más sostenibles los programas, la institución ha buscado involucrar a la comunidad en la solución de sus propios problemas con programas que les permiten participar más activamente. En consecuencia, la capacidad de impactar el desarrollo de los programas y el efecto de los programas mismos en la comunidad ha aumentado notoriamente.

5.2.1.3. Principios Estratégicos Rectores.

La estrategia de Hogares Club Michín ha ido ajustándose a lo largo de los años, gracias a su progreso en el entendimiento de la problemática misma, tal y como se ha mencionado anteriormente. Hoy día, esta entidad ha definido su estrategia concentrándose en un grupo muy específico de clientes, e interesándose en satisfacer el conjunto relativamente amplio de las necesidades experimentadas por ellos. El interés general por la población de niños bogotanos habitantes de la calle fue concentrado más tarde en un grupo específico de menores, los que abandonaron sus hogares debido específicamente a la violencia intrafamiliar, pertenecientes a estratos socioeconómicos 1 y 2. Frente a este grupo de menores Hogares Club Michín busca enfocarse en las necesidades generales de los niños refugiados en las casas-hogar brindándoles protección, alimentación y cuidado, y procurando la recuperación tanto de los vínculos familiares, como de su condición recuperación física, emocional y psicoafectiva.

Sin embargo, la particularización de sus actividades operativas frente a las prácticas generales del sector, y la creación de sinergias entre las mismas se ha abordado de manera poco trascendental. El refinamiento de sus actividades internas obedece más a la convergencia de mejores prácticas compartidas por el sector, que a una búsqueda institucional de diferenciación. En este sentido, el concepto que prima es más la efectividad operacional que la gestión estratégica, pues el motor de los cambios y ajustes en las actividades internas de la organización es primordialmente la búsqueda de la reducción de costos y aprovechamiento de recursos, que la construcción de una posición única y valuable para la organización dentro del sector.

En cuanto a los principios estratégicos mismos, su evolución ha reflejado el refinamiento que a través de los años ha alcanzado la razón de ser de la organización. Inicialmente la organización se planteo con el fin de proveer cariño, albergue, alimentación y conocimientos educativos básicos a los niños que vivían en las calles; ese era el principal valor generado por la organización para los niños habitantes de la calle en su localidad. A medida que HCM ha logrado entender mejor la problemática que rodea esta población y los factores que la desencadenan, ha ampliado su misión para permitirse atacar dichos factores e invertir parte de sus esfuerzos y recursos en prevenir el desencadenamiento de la problemática en sí misma.

Igualmente, ha procurado involucrar las comunidades en las cuales desarrolla sus programas, intentando fortalecer la sostenibilidad y efectividad de estos últimos. A pesar de los cambios que este aspecto ha sufrido, es necesario resaltar que la organización ha luchado, en nuestra opinión efectivamente, para mantenerse enfocada en la problemática original, limitando sus extensiones o innovaciones a la prevención de la misma problemática. Centrada en la violencia intrafamiliar, HCM ha procurado no involucrar en sus programas niños y mujeres que presentan además del abandono problemas de drogadicción o abuso sexual, por ejemplo.

5.2.2. Condiciones De Entorno. Bajo qué condiciones externas funciona?

El grupo de stakeholders a considerar incluye en primer lugar las poblaciones de niños/madres de estratos 1 o 2 con problemáticas de violencia intrafamiliar, las comunidades en las que residen los programas, el grupo de donantes que financian la operación de Michín, y los organismos gubernamentales que legislan y brindan legitimidad a su labor, entre ellos ICBF. Para los niños/madres en estratos 1 o 2 que experimentan problemáticas de violencia intrafamiliar, y son participantes de los programas ofrecidos por Michín, el valor generado por la organización podría resumirse en una invaluable oportunidad de cambio y superación de las problemáticas violentas que viven en el momento de arribo a la misma. La organización les ofrece la posibilidad de romper un vínculo de violencia, maltrato y/o abandono, un albergue seguro tanto para las madres como para los niños, apoyo psicológico y legal para que puedan iniciar un proceso de reconstrucción de su núcleo familiar, así como la posibilidad de un adecuado reintegro a la comunidad y una vida diferente para sí y para sus hijos.

Las madres y niños de los programas cuentan con la posibilidad de influenciar profundamente la organización, a través de la manifestación clara y oportuna de sus necesidades y expectativas frente a la misma. El conocimiento profundo de las En cuanto más conozca la problemática la organización más ajustada será su dinámica y sus programas a la misma. Las necesidades expresadas por ellos y sus sugerencias definen en gran medida el rumbo de los programas que ofrece la organización. Fue gracias a la expresión de la preocupación de los niños por el bienestar de sus madres sumado a los estudios que se adelantaban sobre la problemática de los mismos, que HCM considero incluir en sus programas la atención a las madres víctimas de la violencia intrafamiliar.

Para las comunidades en las cuales se desarrollan los programas, el valor generado por la organización gira en torno a la prevención y disminución de los riesgos en diferentes problemáticas que desencadenan la violencia en los núcleos familiares de la comunidad, así como en la promoción de la convivencia pacífica. De igual forma la organización brinda apoyo nutricional y busca aportar en el mejoramiento del nivel de vida al interior de las familias como medio de prevención del abandono

del hogar. El involucramiento de las poblaciones en la solución misma de sus conflictos evita el desarrollo de una relación de carácter paternalista en la población, promueve la conciencia social y el sentido de pertenencia de estas poblaciones; de igual forma desarrolla un sentido de autosuficiencia en los participantes y provee a los programas recursos humanos para el desarrollo de los mismos, con alto grado de compromiso y permanencia, independientemente de la supervivencia y/o permanencia de la organización como tal. La organización se presenta ante ellos como un coordinador de fuerzas, con la experiencia y conocimiento suficiente para guiar la comunidad a alcanzar logros de bienestar social común.

Para instituciones gubernamentales como ICBF, la organización genera un valor materializado en la posibilidad de alcanzar una población mayor y de manera más efectiva que si tal labor la realizara exclusiva y directamente el Estado. Le ofrece al mismo la posibilidad de centrarse en la administración de los recursos destinados al cuidado de las poblaciones infantiles, así como en el diseño de políticas y legislación necesarias para asegurar el respeto y promoción de los derechos del menor; en consecuencia, el estado logra delegar la operación misma a instituciones externas, expertas en el manejo diario de la población y su problemática. Este modelo facilita el control y supervisión por parte de ICBF de la efectividad de las inversiones estatales en estos aspectos, y promueve una visión experta y profesional en el tratamiento de este tipo de temas.

Las organizaciones pares que comparten sus objetivos y preocupación por los niños y madres que sufren violencia en sus hogares, representan una fuerte influencia para HCM, pues de ellos se nutren con nuevas prácticas de éxito, nuevas alternativas y programas. La interacción con ellas le permite a HCM aprender del éxito de sus pares o de las dificultades que estos sufren y enfrentan, y al mismo tiempo aportar valor mediante la divulgación de su propio aprendizaje, a través de la red de protección. Esta interacción se traduce en la posibilidad de contar con mayores opciones en el tratamiento y/o ubicación de casos que por condiciones particulares no puedan ser tratados adecuadamente por una organización, y pueden ser cedidos a otra para su adecuada atención.

En cuanto al apoyo y legitimidad, los testimonios de las madres y niños de los programas son los más profundos legitimadores de la organización frente a la comunidad y muchas veces también frente a los donantes. Es a través de su testimonio de efectividad y trascendencia de los resultados obtenidos por los mismos que la organización puede sustentar el cumplimiento de su misión y la efectividad en el uso de los recursos provistos por los donantes. De igual forma, la experiencia le ha mostrado a HCM que el trabajo con las comunidades resulta fundamental para obtener el parte del apoyo que les permita brindar sostenibilidad a las mejorías alcanzadas por los programas de recuperación en las casas-hogar, a las madres maltratadas, así como para los programas de prevención.

La legitimidad otorgada por instituciones gubernamentales como ICBF depende del cumplimiento cabal de las premisas que estas establecen para instituciones de naturaleza similar a Hogares Club Michín. Las expectativas de ICBF con respecto a este tipo de organizaciones incluyen el desarrollo de programas a favor de niños con derechos vulnerados, con altos índices de calidad, oportunidad y pertinencia de la atención prestada, así como por el uso ético y eficiente de los recursos involucrados en este tipo de labor. Para asegurar niveles adecuados en estos temas en cada entidad, el ICBF ha reglamentado las condiciones de prestación de servicios contratados con cada entidad, así como las condiciones bajo las cuales estas deben tratar los niños y atender sus necesidades. La adecuada atención y cumplimiento de tal reglamentación define en gran medida la legitimización y apoyo que la institución pueda obtener de ICBF.

Aspectos como esta reglamentación imponen un marco estricto en la dinámica de la institución pues moldean aspectos puntuales en los programas ofrecidos, como las instalaciones donde se desarrollan, el tipo y cubrimiento de los programas, las poblaciones atendidas, etc. Desafortunadamente, los detalles de la reglamentación están expuestos a cambios producidos por el periódico relevo del equipo administrativo en las entidades públicas; en esta medida, es importante que la organización este en capacidad de ajustarse a los cambios reglamentarios determinados por ICBF, pero también de lograr

mantener un baja dependencia financiera de los programas de Instituto, a fin de evitar ampliar forzosamente su población objetivo para cumplir con las disposiciones de contratación gubernamental.

De acuerdo con los testimonios de las entrevistas realizadas, necesidades puntuales del ICBF en un momento dado, como por ejemplo lograr la atención inmediata de niños en condiciones vulnerables, pueden empujar a la entidad a aceptar en sus programas niños fuera de las edades para las cuales estos fueron diseñados. A pesar de que la entidad sabe que sus condiciones actuales pueden no resultar óptimas para la atención de un infante en particular, su dependencia financiera de los contratos logrados con ICBF, la hacen frecuentemente transformarse para poder atender adecuadamente esta nueva población ofrecida. Este tipo de decisiones llevan poco a poco a la organización a perder especialización, eficiencia en el uso de sus recursos y foco en su labor. Actualmente, las condiciones que sufre la infancia colombiana hacen indispensable lograr una relación eficiente entre el gobierno y las entidades sin ánimo de lucro que obran a favor de la niñez, pues son ellas las que le permiten abordar una población afectada tan numerosa, dispersa y diversa, con un nivel importante de control y participación ciudadana.

Finalmente las organizaciones pares que comparten sus objetivos y preocupación por los niños y madres que sufren violencia en sus hogares, representan una fuerte influencia para HCM, pues de ellos se nutren con nuevas prácticas de éxito, nuevas alternativas y programas. La interacción con ellas le permite a la organización aprender del éxito de sus pares, o de las dificultades que estos sufren y enfrentan. Al abordar el tema de la capacidad de operación de HCM para asegurar la implementación de su propuesta estratégica, es necesario resaltar que la entidad ha logrado integrar adecuadamente su labor con la comunidad y abrirse a los programas de prevención de las problemáticas. Sin embargo, también es necesario considerar que si bien la definición misma de su estrategia esta centrada en la atención de una población específica (víctimas de la violencia intrafamiliar), el más fuerte oferente de legitimidad y respaldo financiero actual para la institución, ICBF, le reclama abrirse a la atención de poblaciones afectadas por otras problemáticas.

Frente a ello, la posibilidad de HCM de implementar su estrategia como esta concebida actualmente depende fundamentalmente de lograr una menor dependencia financiera de los contratos con ICBF, a través de un programa más fuerte de mercadeo social y una revisión de su portafolio de donantes. Igualmente y conservando el respeto por la legislación nacional para organizaciones de su naturaleza, necesitaría buscar nuevas fuentes de legitimización y apoyo como organismos multilaterales o de apoyo internacional, que le otorguen respaldo a su operación y al mismo tiempo le representen nuevas opciones de ingresos financieros mediante la participación asociadas en nuevos programas.

Todo lo anterior nos habla de la importancia que tiene para una organización como Hogares Club Michin sostener un dialogo abierto con las poblaciones que participan de los programas e investigar a fondo sus problemáticas, a fin de interpretar adecuadamente sus sugerencias y opiniones sobre los programas. Para ello, y teniendo en cuenta los recursos humanos y tiempo de dedicación limitados, este tipo de organizaciones logran mayor eficiencia al concentrar sus esfuerzos y recursos en la atención de un solo tipo de población vulnerada. Esta especialización permite que la organización atienda más eficientemente su población, pues le permite ajustar tanto sus activos fijos como locaciones, instrumentación, material educativo, recurso humano, etc., a la necesidad particular de sus clientes. De igual forma, puede representar mayores oportunidades de financiación y mercadeo social más efectivo el presentar a la organización con un foco de especialización claro, estable y determinado, cuyo dominio y entendimiento de la problemática ofrece una imagen de mayor confiabilidad y *expertise* en el aprovechamiento de los recursos recolectados.

5.2.3. Condiciones de competitividad. Cuáles son sus competencias estratégicas?

A fin de asegurar que la organización alcance su visión en medio del entorno identificado, es necesario establecer cuales pueden ser las competencias claves de competitividad, acorde a las prioridades estratégicas de HCM. Con base en las entrevistas y la información adicional recolectada,

pudimos establecer inicialmente cuáles son sus fortalezas y debilidades, a fin de confrontarlas con las oportunidades y amenazas que se vislumbran en el entorno actual y futuro. Inicialmente, identificamos como principal debilidad de HCM la importancia porcentual que evidencian los ingresos por contratos con ICBF. Actualmente para la institución los ingresos de los contratos de ICBF representan el 74% de los ingresos en programas de hogares y 80% en los programas para mujeres maltratadas. Esta condición implica estar expuesto a un fuerte revés financiero en caso de no poder satisfacer las especificaciones de ICBF en los diferentes programas.

De acuerdo a las edades de los niños protegidos por ICBF, este contrata instituciones de paso para que los induyan en sus programas; sin embargo, en ocasiones instituciones como HCM, que tiene diseñados programas con características claras para poblaciones específicas, acceden a vincular niños fuera de su población objetivo inicial a fin de mantener el vínculo contractual con ICBF. Este tipo de determinaciones tiene fuertes implicaciones para la institución, la cual se ve obligada en ocasiones a realizar inversiones para reformar sus programas y adaptarlos a la nueva población, sacrificando enfoque y amplia su experiencia en el conocimiento de la población original. Adicionalmente, el número de instituciones que tienen contratos con ICBF no solo es importante, sino que ha venido aumentando sustancialmente en los últimos tiempos. Esto implica que casi en el 80% de los ingresos financieros de HCM depende de no solo una única fuente, sino de una de las más reconocidas y competidas fuentes del mercado.

Finalmente, las condiciones de prestación de servicios que enmarcan los programas de instituciones como HCM están dictadas por los organismos gubernamentales como ICBF, y son estos quienes unilateralmente pueden transformar dichas condiciones. Esta condición deja expuestas las instituciones a la definición y regulación que los entes gubernamentales tengan a bien establecer o modificar.

Como principal fortaleza identificamos inicialmente la experiencia, pues les permite no solo optimizar el uso de los recursos, sino enfocarlos en los aspectos de mayor impacto benéfico para las poblaciones atendidas, lo cual optimiza los recursos recolectados y los beneficios generados. Es gracias a la experiencia que la organización ha podido ajustar y refinar sus programas para brindar un óptimo servicio a su población objetivo, obteniendo un amplio reconocimiento en el sector y frente a las instituciones gubernamentales.

Este reconocimiento sumado a la certificación ISO de la calidad de sus procesos internos, ha significado apoyo de donantes nacionales e internacionales, fuente de ingresos que espera poder ser explotada de mejor manera en el futuro cercano. Adicionalmente, la organización cuenta con un capital humano de alta calidad profesional y humana, con amplia experiencia en trabajo con este tipo de problemáticas; el equipo humano de la organización goza de buen clima laboral y bajísima rotación, además de amplio reconocimiento en la calidad de su gestión y salarios promedio, lo cual los hace apreciados y reconocidos.

De otro lado, el creciente interés por el conflicto en nuestro país se presenta como una oportunidad que le ofrece a HCM e instituciones similares una oportunidad para mercadear adecuadamente su labor y acceder de esta forma a nuevas fuentes de recursos. Sin embargo, si el conflicto crece, no solo el país y los colombianos sufrimos, sino que además el miedo en el exterior podría llegar a limitar las fuentes de financiación en el extranjero.

Debido a ese mismo creciente interés, el número de instituciones involucradas con la protección de poblaciones infantiles con derechos vulnerados se ha hecho mayor, mientras los montos de inversión social en estas poblaciones designados por el gobierno, no crecen en la misma proporción. Dado que muchas de estas nuevas instituciones sobreviven a partir de los contratos con ICBF y los pagos que estos representan son relativamente bajos, la competencia en el mercado se convierte en una cuestión de supervivencia organizacional a partir de reducción de costos.

Como se mencionó anteriormente, una amenaza palpable para el ejercicio y operación de la institución es la dependencia inevitable y fundamental de la regulación y reglamentación que determinan las autoridades gubernamentales para el tratamiento de problemáticas sociales específicas; cualquier cambio o determinación unilateral del gobierno tiene fuertes repercusiones tanto en la operación como en la supervivencia de la organización.

A partir de lo anterior se pueden establecer estrategias como se muestra en el cuadro a continuación:

Cuadro No. 13

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>	<p>Fortalezas internas (F):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia Organizacional en el tratamiento e investigación de la problemática. ▪ Equipo humano comprometido, capacitado y con experiencia específica. 	<p>Debilidades internas (D):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dependencia económica de los contratos con ICBF
<p>Oportunidades externas (O): (considérense también los riesgos)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Certificación ISO ▪ Creciente interés extranjero por la problemática del país 	<p>Estrategia FO: Aprovechando el creciente interés internacional por el conflicto interno, es posible mercadear con mayor efectividad la labor de 50 años y el <i>expertise</i> en investigación. Buscar materializar la experiencia y conocimiento del equipo humano, integrándolo con los procesos de certificación ISO a fin de identificar oportunidades de reducción de costos en la institución.</p>	<p>Estrategia DO: A fin de reducir en lo posible la dependencia financiera de los contratos con ICBF se propone explorar donantes extranjeros inquietados por el creciente interés en la problemática colombiana, argumentando la solidez de la inversión con la experiencia y certificación de calidad ISO que ostenta la institución.</p>
<p>Amenazas externas (A):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición a cambios en la reglamentación y/o regulación ▪ Proliferación de entidades contratantes con ICBF ▪ Intensificación del conflicto interno 	<p>Estrategia FA: Aprovechar el conocimiento y experiencia del equipo humano para flexibilizar los programas de la institución y lograr superar sin mayores traumatismos cualquier cambio en la reglamentación.</p>	<p>Estrategia DA: La concentración en poblaciones conocidas con el apoyo de instituciones internacionales, les permitirá evitar las fuentes de ingresos más competidas y la dependencia de ICBF.</p>

Con base en lo anterior se identificaron las siguientes competencias esenciales para el éxito de la institución:

- ✓ Formalizar los procesos investigativos sobre las problemáticas abordadas, ajustándolos al interés de organizaciones centradas en el estudio de tales temáticas y con posibilidad de promover y apoyar tales investigaciones y proyectos asociados a los mismos.
- ✓ Promover la generación de sinergias entre los proyectos investigativos y los programas de atención a la población, que le permitan a HCM ofrecer un alto valor agregado a la población y a las entidades promotoras de la investigación, así como una clara diferenciación frente a sus pares institucionales
- ✓ Asegurar el correcto monitoreo y seguimiento de los beneficiarios de los programas, a fin de establecer la perdurabilidad de los efectos de sus programas y prolongar el alcance de las investigaciones realizadas.
- ✓ Conocer y entender claramente las problemáticas de la población y de los objetivos a alcanzar con ella.
- ✓ Colaboradores de alta calidad profesional y humana, con experiencia y compromiso. Calidos y comprensivos en el trato con los niños, que fomenten su progreso en los programas.

- ✓ Infraestructura administrativa adecuada para la atención de los niños y madres, así como de apoyo legal que le permita a la organización velar para que, en la medida de lo posible, los niños puedan recuperar sus familias.
- ✓ Programas de reinserción que permitan a los niños prepararse para vivir fuera de la institución, fortaleciendo sus lazos afectivos, la concepción de su proyecto de vida, escuelas de oficios, etc.
- ✓ Portafolio diversificado de fuentes de ingresos para evitar la dependencia financiera de una única fuente

Al indagar sobre las prioridades de la organización para los próximos cinco años, encontramos:

- ✓ Desarrollar programa de comunidad (niño en comunidad)
- ✓ Programa de protección abordar el programa de HOGARES AMIGOS que no son adoptantes sino referentes para cuando salga de la institución.
- ✓ Programas relativos a la mujer maltratada pero desde el lado preventivo. Atención ambulatoria.
- ✓ Revertir el porcentaje patrimonial

Las dos primeras prioridades hacen eco en las competencias esenciales mencionadas antes, porque pretenden abordar la problemática de la reinserción del niño como un miembro útil de la sociedad.

La tercera hace eco en el conocimiento de la problemática, pues evidencia que la organización ha identificado como fuentes de las problemáticas infantiles, las problemáticas de las madres de los niños. Su esfuerzo se reorienta hacia las madres buscando mayor efectividad de su labor mediante la disminución de los índices de maltrato en los niños por disminución de la población afectada.

Finalmente la diversificación de las fuentes de ingresos refleja la urgencia de la institución por abordar el mayor riesgo financiero que enfrenta actualmente. La concepción de estabilidad e idoneidad que tiene la organización a cerca de su equilibrio humano y estructura de los programas, hace que estos temas no estén explícitamente expuestos dentro de sus prioridades a 5 años.

Sin embargo, no existe una prioridad explícita en la promoción o fortalecimiento de su conocimiento de la problemática a través de la investigación en las comunidades. Resulta preocupante para nosotros tal carencia, dado que es precisamente su carácter investigativo y las sinergias que pueda generar con sus programas de atención la fuente de diferenciación frente a las demás organizaciones del sector. El desaprovechamiento o abandono de tal fortaleza condena a HCM a presentarse como otra más de las instituciones que trabajan en el sector, sin mayor distinción frente a los donantes y/o actores relacionados con el sector que sus años de experiencia.

A fin de lograr mayor eco de lo expuesto anteriormente, queremos recomendar la inclusión del tema de la generación de sinergias entre las actividades de la entidad y los proyectos investigativos, así como la búsqueda de la eficiencia de los procesos internos como una competencia esencial para el éxito de la organización, cuya realización debería ser inducida también en las prioridades organizacionales. La identificación y/o creación de sinergias entre estos dos aspectos, permitirán a la organización encontrar una posición única en el sector, que ofrece valor agregado a dos frentes diferentes pero complementarios de la misma problemática, las poblaciones y quienes las estudian. Esta posición les permitirá presentarse ante las entidades interesadas en el estudio de tales problemáticas como reconocidos expertos en el tratamiento práctico de las temáticas, pero también con la capacidad de ofrecer la realización formal de tales investigaciones. Frente a las comunidades, le permitirá a HCM ofrecer mayores adelantos y conocimiento en el tratamiento de las problemáticas, además de una fuente nueva de ingresos o promoción de sus programas.

Como se menciono anteriormente, la eficiencia en costos se esta haciendo un asunto importante dado el creciente nivel de competencia entre los contratantes con ICBF; considerando la escasez de fuentes de financiación, nacionales o internacionales, el uso eficiente de dichos recursos se hace primordial. Un programa interno de búsqueda de oportunidades de ahorro y mejoramiento, basado en el aprovechamiento de elementos de la certificación ISO y el conocimiento y experiencia del equipo humano puede otorgar a la institución una nueva perspectiva de su gestión operativa y financiera, benéfica para los programas y las personas vinculadas a ellos.

5.3. PROGRAMAS DE ATENCION PROMOVIDOS POR HOGARES CLUB MICHIN

5.3.1. Programa De Protección En Hogares

El programa tiene actualmente 6 Hogares donde recibe, protege y atiende en hogares sustitutos a niñas y niños recogidos en las calles o separados de su familia por comprobado peligro psicosocial, maltrato, abuso y riesgo de muerte.

Este programa se llevó a cabo debido a:

- La necesidad de mantener el niño junto a sus familias.
- Las dificultades señaladas por diversas teorías sobre los resultados nefastos de un exceso de institucionalización en los menores.
- La importancia de programas como los de comunidad, en donde se trata de mantener al menor en su casa, con el apoyo y cuidado a los niños y sus familias en el medio donde viven.
- La necesidad de perfeccionar modelos de atención, siempre bajo el principio de la institución abierta, en donde se realice trabajo con las familias para que reciban al hijo/a después de los procesos terapéuticos y de trabajo social.
- La dependencia económica del ICBF.

Los objetivos del programa de Hogares son los siguientes:

- Realizar el proceso formativo al interior de los hogares, y el proceso educativo en las escuelas del sector, en beneficio del menor y su familia.
- Hacer el seguimiento de evaluación de los niño/as con miras a solucionar las causas que motivaron su ingreso al hogar sustituto.
- Explorar las aptitudes y actitudes del niño/as y prepararlos para su reintegro a la comunidad.
- Lograr la identificación del niño consigo mismo, de tal manera que se posibilite el afianzamiento de su personalidad.
- Vincular a las familias de los niños al programa y mediante su participación extender la acción educativa y terapéutica al grupo familiar.

Hogares Club Michin, adopta como marco filosófico, ético y conceptual la perspectiva de Derechos de la Niñez. Ha estructurado su proceso de atención bajo la integridad que requiere el reconocimiento de los niños y las niñas como sujetos de derechos. Por tal motivo el proceso de atención se estructura en etapas y en cada una de éstas se desarrollan acciones propias, encaminadas a garantizar los derechos de los niños y las niñas en sus cuatro grandes áreas:

- Vida y Supervivencia
- Protección
- Desarrollo
- Participación

Durante su paso por las diferentes etapas del proceso los niño/s participan en la planeación, ejecución y evaluación de actividades y procesos a través del comité institucional y el Consejo de niños. El proceso de atención de protección a los niños y niñas en hogares está estructurado en cinco etapas:

- Recepción e Inducción
- Evaluación
- Intervención y/o Seguimiento
- Preparación para el Egreso
- Seguimiento a Egresados

Debido a las condiciones individuales de los niños y a su época de llegada, las etapas, en algunos casos, tienden a superponerse. Razón por la cual el proceso no puede ser rígido. Se busca que cada niño pase a su debido tiempo por las diferentes fases del programa.

5.3.2. Programa Abierto A La Comunidad (Centros Comunitarios)

Los centros comunitarios funcionan bajo la coordinación de una trabajadora social con el apoyo de dos asistentes administrativas. El equipo es apoyado por practicantes universitarios y bachilleres de la localidad. Se vincula a los jóvenes como monitores en actividades culturales y recreativas para disminuir los riesgos de drogadicción, prostitución, pandillismo, comportamiento delictivo y vinculación temprana a redes urbanas que hacen parte del conflicto armado. La vinculación se realiza de manera voluntaria e independiente.

Es el interés primordial de Hogar Club Michín fortalecer y aumentar la cobertura de este programa, por que beneficia a un mayor número de niños, sin desvincularlos de su familia, apoyando en la media jornada libre y en los fines de semana, ofreciendo también un apoyo nutricional y ayudando a las familias por medio de talleres para que logren una mejor convivencia en el medio donde habitan. Creando redes de apoyo para los diferentes problemas que van surgiendo y mediante búsqueda de apoyos interinstitucionales mejorar el nivel de vida de sus habitantes y detener a los niños en sus hogares. Se busca perfeccionar el modelo de atención adecuándolo a los problemas que van surgiendo en la comunidad.

5.3.3. Programa De Refugios (Apoyo A La Mujer Maltratada Junto Con Sus Hijos)

En 1995 ante el conocimiento sobre el maltrato conyugal e intrafamiliar y la ausencia de instituciones que ofrecieran apoyo, Hogar Club Michín creó el programa de refugios para las mujeres maltratadas y sus hijos, donde se ofrece un lugar digno y seguro para vivir temporalmente

El programa se ha concebido para ser realizado en tres fases:

Fase de Recepción

En este primer momento se reciben las mujeres, y a sus hijos menores de 14 años, que cumplan con el siguiente perfil:

- Ser víctimas de maltrato conyugal actual, es decir, mujeres que han sido agredidas recientemente por sus esposos o compañeros y que se encuentren en estado de indefensión.
- No deben tener problemas mentales.
- No pueden ser consumidoras de sustancias psicoactivas.
- No deben tener experiencia de calle.
- Deben carecer de antecedentes penales.

Esta fase se lleva a cabo en la Casa Sarita, ubicada en la calle 49 sur No. 5B 34, barrio San Agustín, localidad Rafael Uribe Uribe, de la ciudad de Bogotá. En esta casa a las mujeres y a sus hijos se les brinda vivienda, comida, vestuario, y de ser necesario se proporciona atención médica, se les orienta y apoya para que consigan sus documentos de identidad que les permitan acceder a los servicios de salud a través del SISBEN. Se establecen los contactos para ubicar a las mujeres dentro de su propia red familiar y social. De igual manera se les orienta y apoya en aspectos legales y laborales. Así mismo las mujeres reciben talleres de Mejoramiento de Hogar y manualidades. El tiempo de duración

de esta etapa es de un mes en promedio, dependiendo del caso específico, del proceso y de la propia voluntad de las mujeres. Los niña/os en edad escolar que llegan con sus madres asisten al Centro Comunitario San Agustín, Programa de Prevención Abierto a la Comunidad, de la misma institución, donde realizan actividades de complementación escolar y apoyo en tareas, para que al regresar a sus respectivas escuelas no se atrasen.

Fase Psicoterapéutica

Fase que se lleva a cabo en la Casa Leonor, ubicada en la calle 72ª No. 73- 43, barrio Santa María del Lago, Localidad Engativá. A esta fase llegan después de que han sido evaluadas en la Casa Sarita sobre los siguientes aspectos:

- Capacidad para contactar el dolor mental.
- Tipo de ayuda que están buscando.
- Grado de impulsividad.

Son remitidas a la mencionada casa, lugar en el que permanecen hasta dos meses más, nuevamente dependiendo del proceso de cada una de las mujeres y de sus hijos.

En esta casa además de proseguir con las acciones adelantadas en la fase anterior se inicia el proceso terapéutico para el grupo familiar. Entre las diferentes acciones que ofrece el programa están la terapia de grupo con mujeres (cuatro veces por semana), la observación madre-hijo (cuatro veces por semana), el grupo de trabajo (una vez por semana). Con niño/as se realiza terapia individual y grupal. Además, se realiza taller de artes y mejoramiento de hogar.

Los niño/as en edad escolar que llegan a esta casa participan de las actividades de los niño/as del programa de Protección en Hogares, de la misma institución y situado en el mismo barrio, donde se les ofrece la complementación y el apoyo escolar. Es de anotar que en estas dos fases, las mujeres tienen la posibilidad de salir a trabajar y hacer otras diligencias, si es del caso, mientras tanto sus hijos permanecen seguros en la casa.

Fase de Egreso

En una casa de propiedad de Hogares Club Michín, situada en San Martín de Loba al sur de la ciudad, localidad San Cristóbal, se pueden instalar hasta por un año las mujeres que egresen del programa. La casa funciona como un inquilinato en donde cada mujer se hace responsable de la manutención propia y de sus hijos, gracias a su trabajo desligado de la institución. De igual manera tienen la posibilidad de seguir asistiendo a las sesiones terapéuticas en la Casa Leonor.

Implica, por lo tanto, continuar perfeccionado el modelo de atención y, de ser posible, aumentar el número de cupos siempre bajo la premisa de hogares destinados a diez mujeres junto con sus hijos en donde se replique el modelo. Por la importancia de la atención psicológica individual y grupal este es un programa que requiere un crecimiento paulatino, que permita la preparación y supervisión del equipo técnico, es decir, que no permite masificación, ni improvisación.

5.4. CONSECUION Y ASIGNACION DE RECURSOS EN CADA UNO DE LOS PROGRAMAS

La obtención de recursos, para asegurar una atención integral y/o parcial en distintos programas, se ha convertido en una tarea necesaria, permanente y precavida de las directivas de la institución.

Las primeras donaciones que se realizaron a la institución hasta 1965 provenían de aportes netamente nacionales, las cuales se realizaban de manera ocasional, es decir que no representaban un monto fijo en la finanzas de la misma. Posteriormente y en ese mismo año se recibe el primer aporte proveniente del extranjero por parte de la firma Gastaan Tafel Novib (huésped a su mesa) por 80.000 florines. De igual manera se empiezan a recibir aportes fijos del Gobierno nacional que provenían especialmente del Ministerio de Justicia y del Distrito Especial. Para 1969 El Hogar Club

Michin contaba ya con cinco casas en arriendo todas con su respectiva dotación. Entre 1971 y 1977 los aportes extranjeros crecen del 30% al 70% del total de los recursos respectivamente.

Cuadro No. 6
Aportes Nacionales y Extranjeros para los años 1969, 1971 y 1977

TIPO DE APORTE	AÑO 1969	AÑOS 1971/1977
APORTE NACIONAL	69.98%	30%
Sector Privado	35.34%	11.37%
Sector Oficial	25.55%	10.06%
Rentas Propias	9.09%	8.42%
APORTE EXTRANJERO	30.02%	70%

Fuente: Hogares Club Michin

5.4.1. Programa De Protección En Hogares

Hoy en día los recursos del Programa de Protección en Hogares provienen de tres fuentes de financiación que son:

i. Financiación Estatal:

Las casas hogar reciben el apoyo económico del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, mediante el sistema de cupos contratados que cubre solamente el 65% de los costos.

ii. Donaciones Nacionales y Extranjeras

Las realizan diferentes entidades jurídicas o personas naturales, en efectivo y/o especie o por convenios suscritos para atender programas en educación, salud y atención jurídica.

- Donaciones en efectivo.
- Donaciones en especie como ropa y accesorios.
- Convenios para educación, salud y atención jurídica.

iii. Cuotas Mensuales de Manutención:

Estos recursos se obtienen de algunos pagos que realizan los padres de los niños que asisten al Hogar.

La fortaleza de Hogar Club Michin es haber conformado un capital que permita su funcionamiento; sin embargo, una de sus debilidades es la dependencia de aportes tales como los del ICBF. El contrato de prestación de servicios con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) durante el 2002 se hizo por una suma anual (\$628.628.593) que representan el 48% de las entradas de la institución, las cuales van destinadas al Programa De Protección en Hogares.

La composición de las fuentes de recursos del Programa de Hogares de acuerdo a su participación porcentual es:

Cuadro No. 7

Participación Porcentual de las fuentes de recursos del Programa de Hogares

Fuentes	Participación de los recursos proporcionados
ICBF	65%
Donaciones	25%
Cuotas de Manutención	10%

Fuente: Hogares Club Michín

Los ingresos son administrados por la unidad administrativa y supervisados por el comité financiero, por la junta directiva y por el revisor fiscal del Hogar Club Michin. Estos ingresos son distribuidos en salarios, honorarios, impuestos, mercados, mantenimiento y dotación para las casas y para los niños. Por lo tanto, la asignación de los recursos del Programa de Hogares se encuentra distribuida como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 8

Asignación de Recursos del Programa de Hogares

Tipos de Costos	Participación dentro los Costos Totales
Salarios	25%
Honorarios	15%
Mercado	20%
Mantenimiento de los niños	20%
Mantenimiento de las casas	15%
Impuestos de las casas	5%

Fuente: Hogares Club Michín

5.4.2. Centros Comunitarios

Los centros de comunidad son cubiertos por las rentas de Hogares Club Michín, donaciones, apoyos del ICBF y Dividendo Por Colombia. El Programa de Los Centros Comunitarios se apalanca a través de las siguientes fuentes de financiación:

- i. Apoyos del ICBF**
- ii. Dividendo por Colombia**

iii. Donaciones en Especie:

Para el programa de los Centros Comunitarios se reciben donaciones en especie como servicios médicos y odontológicos, ropa en buen estado para los niños, los refrigerios para los niños, servicios de centros de recreación, el transporte para llevarlos a los centros de recreación, etc.

iv. Rendimientos de Inversiones:

Otros ingresos de los Hogares Club Michin corresponden a los intereses financieros derivados de una parte del dinero que obtienen de varias actividades y gracias también al buen manejo de su portafolio (CDTs, inversiones, etc.). La composición porcentual de las fuentes de recursos de Los Centros Comunitarios es como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 9

Composición porcentual de las fuentes de recursos del Programa de Los Centros Comunitarios

Fuentes	Participación de los Recursos Proporcionados
ICBF	30%
Dividendos Por Colombia	20%
Donaciones en Especie	30%
Rendimiento de Inversiones	20%

Fuente: Hogares Club Michín

El equipo técnico del Programa de Los Centros Comunitarios esta conformado por una psicóloga, una pedagoga, una nutricionista, una trabajadora social y un grupo de instructores en arte, teatro, deportes, y un psicopedagogo y un docente especialista en Aceleración de Aprendizaje. Por lo tanto, en este programa los recursos se asignan de acuerdo a los siguientes costos y gastos:

Cuadro No. 10

Asignación de Recursos del Programa de Los Centros Comunitarios

Tipos de Costos	Participación dentro de los Ctos Totales
Honorarios Psicóloga	10%
Honorarios Pedagoga	10%
Honorarios Nutricionista	10%
Honorarios Trabajadora Social	10%
Honorarios Instructores	5%
Honorarios Psipedagogo	10%
Honorarios Docente Especialista	15%
Refrigerios Niños	30%

Fuente: Hogares Club Michín

5.4.3. Programa de Refugios

El Programa de Refugios para el apoyo a la mujer maltratada junto con sus hijos recibe sus recursos de dos fuentes de apalancamiento:

i. Financiación Estatal:

Las casas de la mujer maltratada reciben el apoyo del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y de Bienestar Social del Distrito, mediante el sistema de cupos contratados que cubre el 80% de los costos.

ii. Rentas propias

- Arrendamientos
- Ventas de artesanías, golosinas, lencería, etc., artículos que fabrican las madres.
- Bonos

La participación porcentual que tiene cada una de las fuentes de recursos es:

Cuadro No. 11

Composición porcentual de las fuentes de recursos del Programa de Refugios

Fuentes	Participación de los Recursos Proporcionados
ICBF	80%
Rentas Propias	20%

Fuente: Hogares Club Michín

Por otro lado, estos recursos son destinados para honorarios, mercados, dotación para las madres maltratadas y para los niños, servicios, mantenimiento y restauraciones de los refugios.

Por lo tanto, los recursos se asignan de la siguiente forma:

Cuadro No. 12
Asignación de recursos del Programa de Refugios

Tipos de Costos	Participación en Costos Totales
Honorarios	10%
Mercados	20%
Dotación Madres	25%
Dotación Niños	35%
Servicios	5%
Mantenimiento de los Refugios	5%

Fuente: Hogares Club Michín

El costo de mujer maltratada junto con sus hijos incluye 2.3 hijos por madre, presentándose casos desde mujeres gestantes hasta mujeres con 5 hijos. Significa que el costo promedio por persona del grupo familiar es \$676.491.

5.5. GESTIÓN FINANCIERA

Un análisis de la información financiera suministrada por HCM se anexa al final del presente trabajo, así como el análisis de fuentes/ usos de capital. Si bien es claro que Hogares Club Michín no desarrolla “ventas” en el sentido comercial del término, si ofrece un servicio al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar por el cual es remunerado en términos económicos. De igual forma, su labor clásica de búsqueda de recursos entre a la comunidad nacional e internacional de interés filantrópico le permite contar con diferentes tipos de contribuciones que se ven retribuidas en el cumplimiento de la misión social de la organización. Para efectos de las razones financieras asumiremos como valor de “ventas” el total de los ingresos generados por la labor social de Michín, esto es tanto lo devengado por los contratos con ICBF, como las contribuciones de su portafolio de donantes.

De igual forma, es claro que al no existir ánimo de lucro, el término utilidad no revela adecuadamente la consecución de los fines perseguidos como si ocurre con las empresas lucrativas, no obstante, existe una cuenta denominada excedente del ejercicio que viene a cumplir con una función similar a la cuenta de Perdidas y Ganancias de las empresas mercantiles, cuyos saldos, si son positivos incrementarán el fondo social de la organización, cuenta que representa la capacidad de la ESAL para la adquisición de sedes, inmobiliario, equipamiento, etc., para poder seguir cumpliendo su función social.

El estado de resultados de HCM muestra que el fuerte déficit de beneficio operacional presentado en los dos primeros años disminuyó casi a la mitad, entre el 2002 y 2003 como lo ilustra el cuadro 13. Lo anterior se debió a que los ingresos por ventas, esto es tanto por los contratos con ICBF como por las contribuciones obtenidas, crecieron más que el aumento registrado por los gastos operacionales en el mismo periodo.

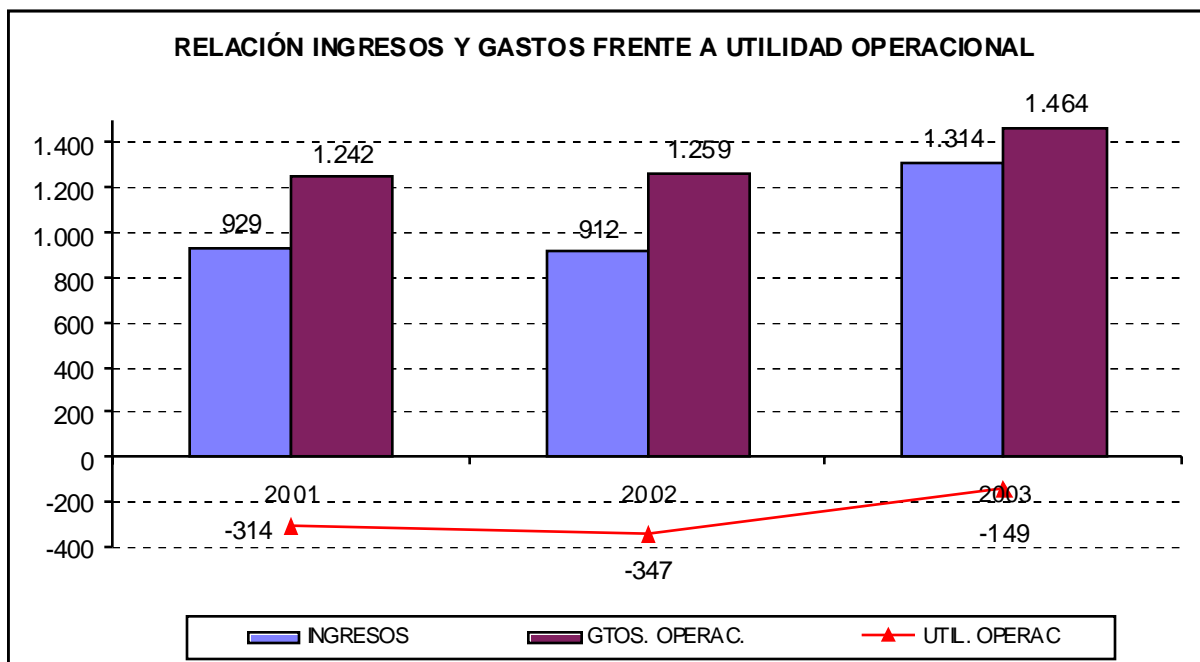
Para el 2002/2003 los gastos operacionales crecieron un 16,2%, mientras las ventas lo hicieron un 44,1%; como lo muestra el cuadro 13a, tal incremento en los ingresos por ventas se debió

principalmente a las contribuciones de los donantes, pues los contratos con el Estado experimentaron un leve decaimiento en el 2003. Gracias a este incremento en los ingresos, el déficit registrado en el beneficio operacional fue menor.

A lo largo de los últimos años, estas dos fuentes de ingresos han evolucionado de manera inversa logrando suplir una los momentos de contracción de la otra. Sin embargo, resulta preocupante la importancia de los ingresos por contratos con ICBF dentro del total de ingresos anuales de la ESAL. Principalmente por los desacuerdos en cuanto al tipo de población objetivo abordada en tales contratos, problemática que se expuso en el análisis administrativo, y por la naturaleza incierta y/o coyuntural de los ingresos por contribuciones.

Prolongar tal dependencia, pone en riesgo la directriz estratégica de la organización frente a la especialización de su población objetivo, y por lo tanto de la explotación adecuada del conocimiento experto de su problemática, una de sus principales fortalezas y diferenciadores frente al sector. En esta medida, las estrategias de financiación mediante la adecuada administración de inversiones temporales, provee una oportunidad interesante pero insuficiente frente a los montos representados en los contratos estatales. Por lo cual se hace indispensable un replanteamiento del portafolio de donantes, y el análisis de las oportunidades de explotación de sus fortalezas organizacionales, tema abordado anteriormente en el análisis administrativo.

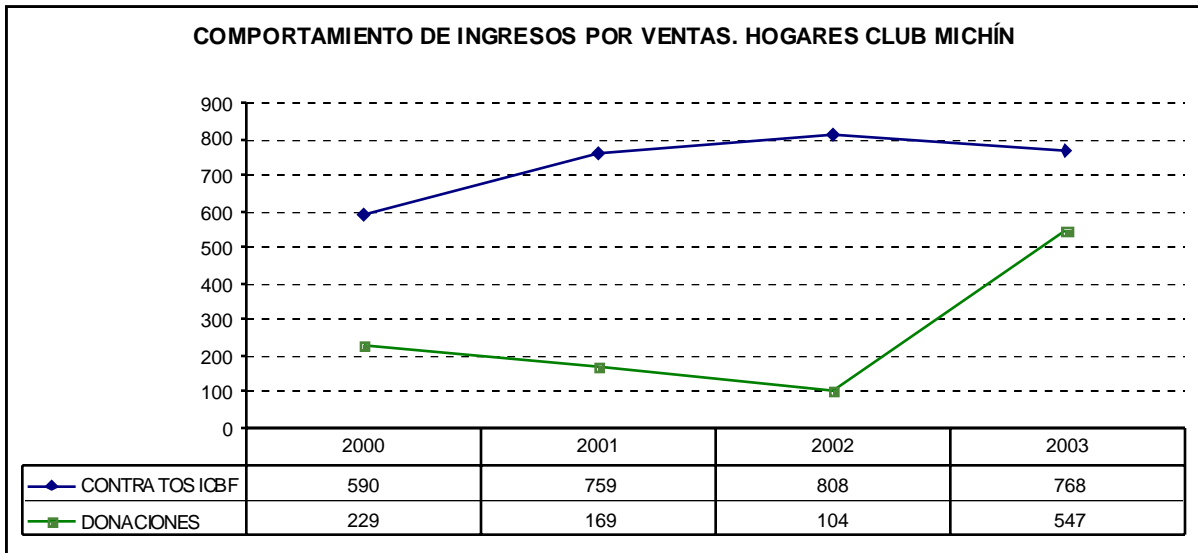
Cuadro No. 13



Fuente: Estados Financieros Hogares Club Michín. (Millones de Pesos)

El detalle de pérdidas y ganancias mostrado en el anexo 18 enumera los montos de gasto operacional por programas, así como lo relacionado con administración y la unidad de investigación. Dada la dificultad típica en el sector para incrementar los ingresos, un crecimiento continuado de los gastos operacionales puede perjudicar de manera importante la operación y sostenibilidad de la ESAL, por lo cual un estudio de oportunidades de ahorro en dicho campo podría representar una importante oportunidad para Michín.

Cuadro No. 13a



Fuente: Estados Financieros Hogares Club Michín. (Millones de Peso s)

Adicionalmente, los ingresos no operacionales cayeron significativamente durante el 2003, de 51,4% a 32,1%, una proporción mucho más importante que la experimentada por los egresos no operacionales (de 4,3% a 2,2%). Entre el 2002 y el 2003 estos egresos disminuyeron en una proporción similar a la que habían logrado crecer entre el 2001 y 2002, mientras que los ingresos decayeron casi el triple de lo que habían logrado crecer entre 2001 y 2002.

Afortunadamente, la diferencia en montos entre ingresos y egresos es muy importante y a favor de los ingresos, evitando que tal fenómeno repercutiera de manera importante en el beneficio final generado por la organización, el cual refleja mayormente el neto positivo entre el incremento en los ingresos y gastos operacionales mencionados anteriormente.

Para el 2003, el ingreso no operacional más importante de HCM son los intereses por inversiones (anexo 18, detalle de pérdidas y ganancias), sin embargo no se cuenta con un histórico del detalle por lo cual no es posible saber cual fue el rubro no operacional de mayor impacto en el decrecimiento de estos ingresos.

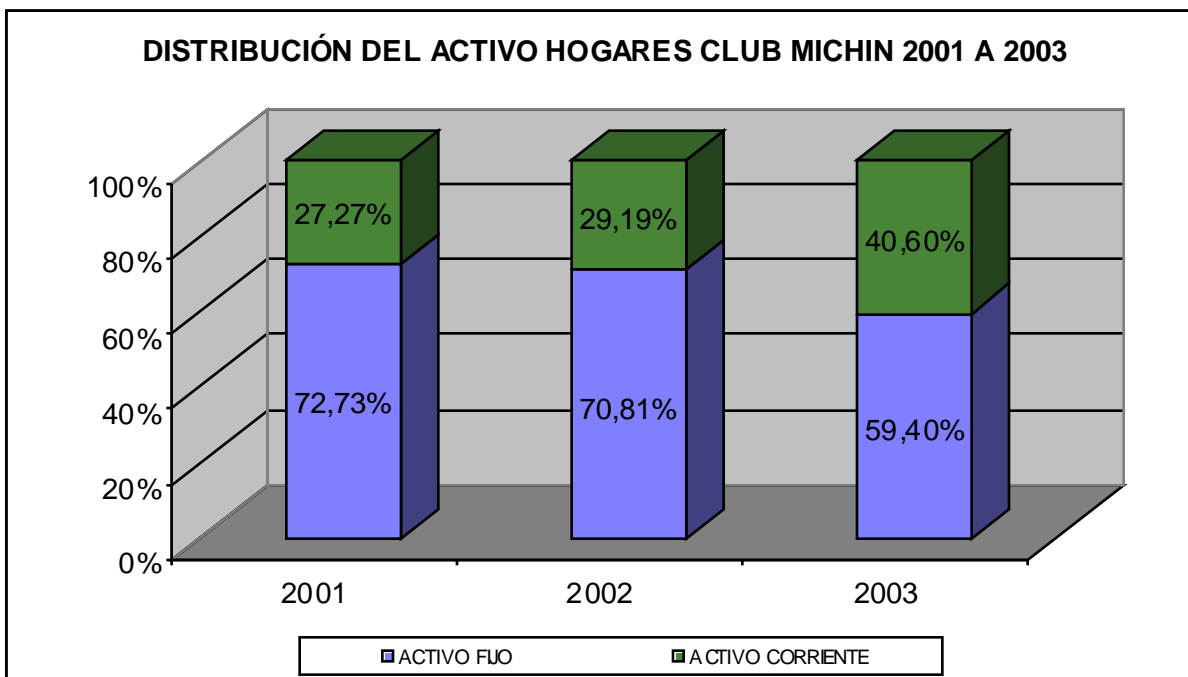
A partir del balance general de HCM, se pudieron identificar rasgos generales muy interesantes como por ejemplo la variación en la naturaleza del activo, haciéndose en los últimos años de mayor disponibilidad que en los años anteriores. Como se menciona en el marco teórico, el activo reportado en el balance general resume los recursos disponibles para HCM en un momento dado; lo que resulta interesante es ver el crecimiento en importancia del activo corriente frente al fijo, permitiendo que la organización logre mayor disponibilidad en liquidez de sus inversiones de capital. (Ver cuadro 13b)

Esta visión es consistente con el importante crecimiento de la cuenta de inversiones temporales entre 2002 y 2003 y de la cuenta de caja y bancos entre 2001 y 2002. Las primeras refieren reservas especiales que la ESAL realiza dentro y fuera del país con el fin de obtener rentas que le generen fuentes alternativas de financiación, mientras la segunda habla del disponible en bancos nacionales y extranjeros con los que HCM cubre sus necesidades de liquidez (Ver anexo 18, Balance General).

De otro lado, el comportamiento general de sus fuentes de financiación, muestran que a pesar de la clara preferencia de HCM por financiarse a partir del patrimonio social de la organización, la participación del financiamiento externo creció sustancialmente entre el 2002 y 2003 debido específicamente un monto recibido de Santa Celsa S.A. por la venta de un inmueble (Ver cuadro 13c)

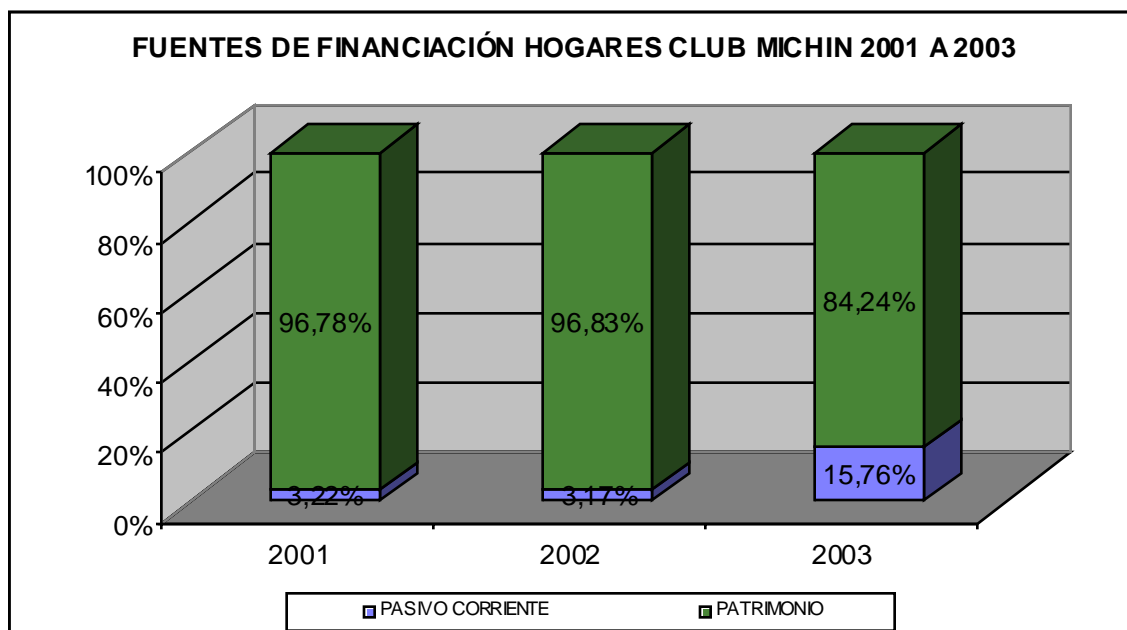
Para finalizar el estudio del balance general se anexo también un análisis de fuentes y usos del capital (ver anexo 18, FUENTES Y USOS), el cual hace explícitas como fuentes de financiación los beneficios del periodo mayormente, pero también la realización de algunos activos corrientes como fuente de capital para el 2002/2003 específicamente.

Cuadro No. 13b



Fuente: Estados Financieros Hogares Club Michín. (Millones de Pesos)

Cuadro No. 13c



Fuente: Estados Financieros Hogares Club Michín. (Millones de Pesos)

En cuanto a los usos de ese capital, el anexo muestra que tal liquidez alimentó las cuentas de caja y bancos, la cual refleja las necesidades inmediatas de disponible para HCM, así como las cuentas de pasivos laborales de la organización. Igualmente, los usos inducen la destinación de capital para las inversiones temporales de manera especialmente importante entre 2002 y 2003, y la realización de ciertos activos corrientes durante el 2001, con reinversión en los mismos para el 2003.

Sobre esos mismos estados financieros se generaron también las siguientes razones financieras.

Cuadro No. 14

	2001	2002	2003
Indicadores de Liquidez y Actividad			
Razón Corriente	8,46	9,21	2,58
Prueba Ácida	8,46	9,21	2,58
Capital de Trabajo	600.124.699	670.991.030	808.211.674
Indicadores de Endeudamiento			
Endeudamiento Total	3,22%	3,17%	15,76%
Endeudamiento sin Cta. de Socios	3,22%	3,17%	15,76%
End. sin Valoriz. ni Cta. de Socios	3,22%	3,17%	15,76%
Concentr. Pasivos Corto Plazo	100,00%	100,00%	100,00%
Ventas a Pasivo Total	11,54	11,16	2,56
Rentabilidad			
Margen Bruto	100,00%	100,00%	100,00%
Margen Operacional	-33,77%	-38,11%	-11,36%
Margen Neto	8,72%	8,92%	18,58%
Rendimiento del Capital	3,35%	3,26%	8,91%
Utilidad antes de Corr. Monetaria	80.997.601	81.368.114	244.278.938
Capacidad de Pago			
Pasivo Financiero / Ventas Adecuado		-169,36%	-50,49%
Costo Financiero Promedio		15,00%	15,00%

MARGEN OPERACIONAL: Este indicador relaciona los ingresos totales obtenidos durante el periodo con el beneficio restante para reinvertir en los programas luego de cubrir las actividades operacionales de la entidad, midiendo así la eficiencia de la organización en sus procesos internos, administrativos y comerciales; para el 2001 la organización registraba un margen de -33,77%. En el caso de HCM, los gastos operacionales resultaban mayores a los ingresos por ventas, creando así una situación operativa deficitaria que se refleja en un margen operacional también negativo; de hecho, por cada peso que ingresaba a HCM en el 2001, la organización tenía un déficit de 33,77 centavos.

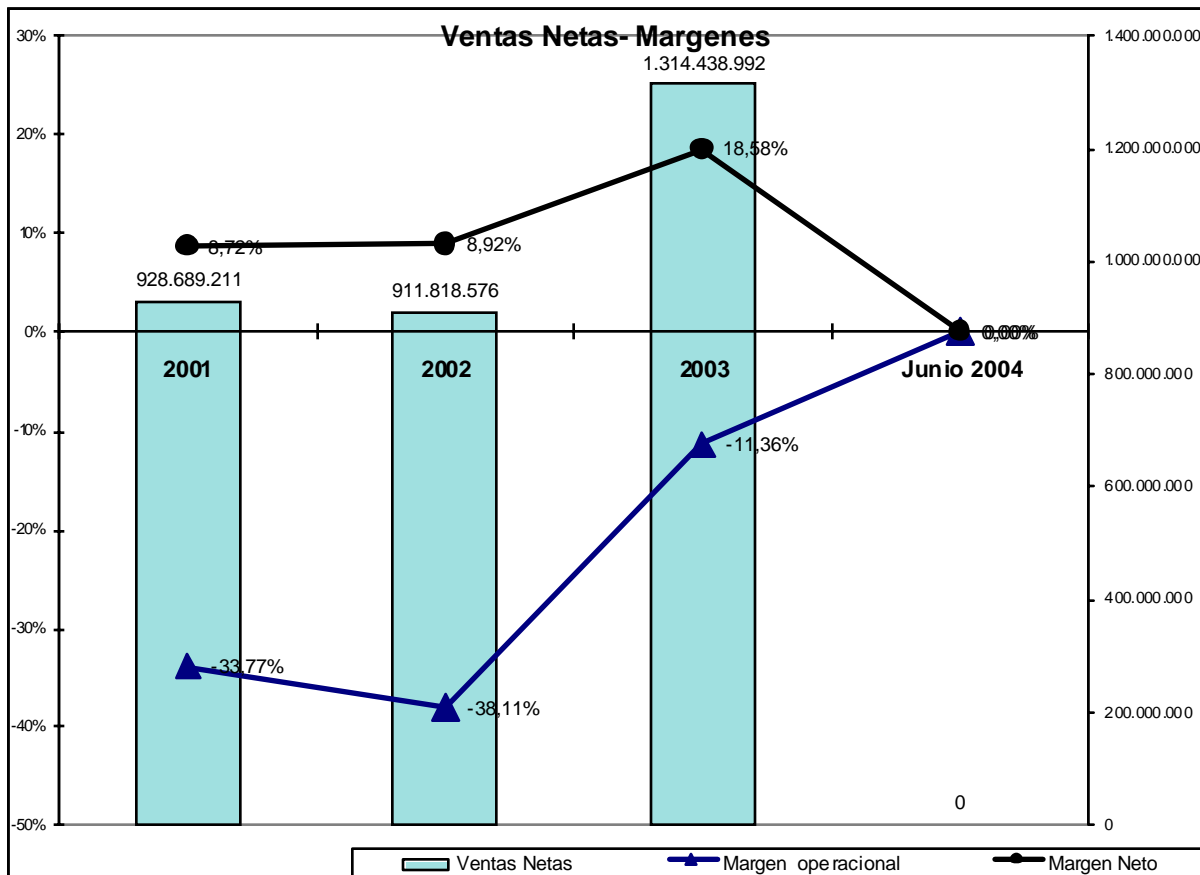
Sin embargo, para el 2003 este mismo indicador se hizo menos negativo, debido al incremento sustancial que tuvo lugar ese año tanto en los ingresos como en los pasivos corrientes. El crecimiento de estos dos rubros demuestra que para que HCM pudiera seguir trabajando, le fue necesario incrementar sus ingresos, pero también aumentar sus compromisos financieros a corto plazo. A fin de reducir aun más el déficit y hacerlo sostenible en esa condición a mediano plazo, es necesario examinar los gastos cubiertos en este margen, a fin de encontrar posibles reducciones u oportunidades de ahorro. Una opción a considerar es evaluar posibles reducciones en las componentes variables de los gastos asociados a los programas, a fin de buscar un apalancamiento operativo más conveniente y la generación de beneficios mayores.

MARGEN NETO: Este indicador compara los ingresos contra el beneficio final, reflejando la eficiencia de la organización en el manejo de su tesorería no solamente en lo que respecta al costo de sus fuentes de financiación, sino también en el manejo de los excedentes de liquidez y su capacidad para mantener una adecuada planeación tributaria. Un indicador de 8,72% implica que por cada peso de ingresos HCM tenía en el 2001 a disposición de las directivas una utilidad de 8,72 centavos.

Dado que el margen operacional resulto negativo en todos los periodos analizados, es posible afirmar que lo que hace positivo el margen neto esta relacionado con otros ingresos no operacionales

relacionados con el manejo financiero de liquidez y otros ingresos bajo el título de arrendamiento en el detalle del anexo 18. Si bien esto refleja una política de diversificación de las fuentes de ingresos, el mayor impacto se debe a una situación coyuntural con Santa Celsa S.A especialmente importante en los resultados del 2003, año en el cual el margen neto se elevó de 8,9% a 18,6% y se registra un movimiento importante en la cuenta de Inversiones Temporales, como un uso de capital (Ver anexo de fuentes y usos).

Cuadro No. 14a



Fuente: Estados Financieros Hogares Club Michín. (Peso s Colombiano s)

Debido precisamente a ese carácter coyuntural de los ingresos no operativos, es necesario hacer énfasis en la detección de oportunidades de ahorro en los gastos de los programas para mejorar el margen operacional de la organización y minimizar el riesgo de sostenibilidad. El cuadro 17 ilustra la relación de los márgenes y los ingresos por ventas discutidos anteriormente

RENDIMIENTO DEL CAPITAL: Ilustra la capacidad de la ESAL para generar después de su operación fondos de reinversión en sus programas, a partir de la administración del capital propio. Teniendo en cuenta que entre el 2001 y el 2003 el capital que permitió la operación de HCM estuvo compuesto por 84% y 97% de recursos internos de capital, es importante establecer el beneficio generado por el mismo. Un índice de 3,35% implica que por cada peso del patrimonio de Michín, este era capaz en el 2001 de generar 3,35 centavos para reinversión en sus programas y operación. Dado el incremento en el beneficio final del 2003, este rendimiento mejoró sustancialmente para ese año, alcanzando 8,91 centavos por cada peso de capital.

RAZÓN CORRIENTE: El cociente entre los activos y pasivos corrientes tiene por objeto ofrecer una primera aproximación a la capacidad de la organización para responder por sus obligaciones exigibles

en el corto plazo. Para HCM, una razón corriente de 8,46 quería decir que para le 2001 la organización tenía la capacidad de generar en el corto plazo 8,46 pesos por cada peso exigible, a través de la realización de sus activos pero sin considerar por ahora la calidad de los mismos, es decir sin considerar que tan rápidamente podían ser liquidados esos activos. A pesar de un leve incremento en el 2002, el indicador decayó notablemente para el 2003 (de 9,21 a 2,58). Como se comento antes, este comportamiento se debió al fuerte crecimiento del pasivo corriente experimentado por la organización durante el 2003 ya que entre el 2002 y 2003, los activos corrientes de HCM crecieron 76% mientras sus pasivos lo hicieron un 528% siendo el incremento en el pasivo corriente la principal fuente de capital durante ese periodo. (Anexo estado de perdidas y ganancias – fuentes y usos).

ENDEUDAMIENTO TOTAL: Este indicador ilustra el nivel de autonomía financiera del que goza la organización, en la medida que evalúa la dependencia que esta presenta de las fuentes externas de financiación. Un nivel de endeudamiento del 3,22% implica que de cada peso obtenido por la organización, 3,22 centavos son fruto de una fuente de financiación externa, diferente al patrimonio de la ESAL.

Desde un punto de vista conservador en cuanto al endeudamiento para ESAL, y dada la fragilidad e incertidumbre que caracteriza las fuentes de ingresos de este tipo de organizaciones, esta preferencia por la financiación interna mayoritaria protege a la organización de comprometer el capital de inversión social como consecuencia del incumplimiento de obligaciones financieras propias del apalancamiento externo. Sin embargo, si se prefiere una visión menos conservadora, es posible encontrar una mayor rentabilidad financiera para la organización si se explora una mezcla adecuada a las condiciones de riesgo expuestas, que abarate el costo del capital utilizado. El importante crecimiento registrado en este indicador para el 2003, año en que paso de un endeudamiento del 3,22% al 15,76%, es producto de la coyuntura comentada anteriormente en torno a la venta del inmueble de un tercero.

Entendiendo la rentabilidad financiera de la organización como el beneficio neto (beneficio operacional menos el costo del capital apalancado) generado por cada unidad de capital captado, sería interesante estudiar cuanto beneficio extra se puede generar aumentando el capital disponible desde fuentes externas de mediano o largo plazo a costos financieros razonables; lo anterior previo estudio del alineamiento estratégico de la inversión del capital, de la viabilidad de la misma y la presencia o no de mejores alternativas de rentabilidad para el capital, etc. Las condiciones evidenciadas en el estado del flujo de caja como deficitarias desde la misma generación de fondos operacionales es consistente con el análisis hasta ahora expuesto a partir de los otros estados financieros. Los montos negativos del flujo de caja libre operacional muestran la incapacidad de Michín para generar de sus actividades operativas efectivo suficiente para responder por sus obligaciones financieras, las cuales cubre a partir de sus ingresos no operacionales.

5.6. EFECTIVIDAD DE LOS PROGRAMAS

5.6.1. Programa De Protección En Hogares

La política de Hogares Club Michin ha sido mantener a sus usuarios en medios urbanos similares, o un poco mejores a los que están acostumbrados, para proporcionar herramientas futuras que les permitan mejorar sus condiciones individuales de vida en el medio social al que pertenecen.

Cuadro No.15 Caracterización de las viviendas

Nombre	Barrio	Usuarios	Número	Dirección	Teléfono	Estrato
1 Esther Julia	Santa María del Lago	Niñas	24	Calle 72ª No.73-65	2513706 2763761	3
2 Tea Weiss	Santa María del Lago	Niños	24	Calle 72ª 72ª- 06	2512211	3

3 Effie Wetton	Santa María del Lago	Niños	24	Cra. 75 No.72-31	2510273	3
4 Brita Ángel	Santa María del Lago	Niños	21	Calle 72ª No.74ª-27	2512110	3
5 Sofía Tamayo	Santa María del Lago	Niñas	18	Cra.72bis No.75ª-04	2519642	3
6 Genia Buverte	Santa María del Lago	Niños	20	C.72ªNo.73ª-66	4300016 437024	3
Total			131			

Fuente: Hogares Club Michin

Los cupos con que cuenta el programa hogares son 142. Sin embargo, la ocupación actual está regida por los cupos otorgados por el ICBF que es de 131 niños y niñas.

Cuadro No. 16 Descripción de las viviendas

AREAS CASAS	1	2	3	4	5	6
Jefatura	Si					
Secretaría	Si					
Oficina para Profesionales y docentes	Si	Si	Si	Si	No	Si
Sala múltiple	Si					Si Ludoteca y biblioteca
Comedor	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Cuarto de aislamiento para enfermos	Si	Si	Si	Si	No	Si
Cocina	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Despensa	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Ropería y lavandería	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Dormitorios cada uno cuatro camarotes	3	3	3	3	3	3
Campos deportivos Se utilizan los de la comunidad.						
Patios de recreo	1	1	1	1	1	1
Sanitarios	12	6	6	6	4	8
Duchas	8	5	5	5	4	5
Lavamanos	12	6	6	6	4	7
Dotación Planta Física						
Oficina						
Muebles (Escritorio, sillas, etc.)	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Equipos (Máquinas de escribir, calculadora, teléfono, etc.)	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Computadora	3	-	-	-	-	8
Sala Múltiple	Si	Si
Mesas, sillas, tablero, tv VH						
Dotación de camas camarote (2 juegos de ropa de cama por niño)	Si	Si	Si	Si	Si	Si
2 toallas, útiles de aseo						
Cocina	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Estufa doméstica						
Sistema de refrigeración nevera	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Sistema de almacenamiento, despensa	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Servicios Públicos y Saneamiento						
Agua potable	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Luz	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Teléfono	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Alcantarillado	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Recolección de basura	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Gas domiciliario	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: Hogares Club Michin

Para el programa de protección en hogares a niñas y niños, se mantiene un cupo máximo de 142 con prelación para aquellos niños que tengan declaratoria de abandono, que no cuenten con respaldo familiar, o que, por las condiciones de maltrato esté en peligro su integridad física y mental. Con el surgimiento de otro tipo de menores provenientes de problemas relacionados a la violencia del país, Hogar Club Michin recibe algunos de estos niños, lo que implica variaciones en los modelos de atención actuales, pero no recibe niño/as que hayan estado implicados en la guerra

por ser un problema adicional que recaería sobre los niños que tradicionalmente han asistido a Hogar Club Michín.

En la actualidad Hogares Club Michín atiende 131 niños en seis casas hogar que cuentan con una capacidad para 138 niños, 400 niños en dos centros de atención comunitaria durante la semana y 1.000 niños los sábados.

Una de las formas de medir la efectividad del Programa de Protección en Hogares es la superación de la desnutrición infantil en un 100% durante el período entre 1996 y 2002, mediante el fortalecimiento de programas de complementación alimentaria orientados a la atención de grupos vulnerables. Pese a los esfuerzos realizados, la situación socioeconómica y política del país, requiere dar impulso a estrategias innovadoras que den respuesta a la problemática actual de desplazamiento, abandono del campo, crisis económica, desempleo, entre otros. Posiblemente esta sea una de las razones por las cuales se alcanzaron las metas del Programa de Protección en Hogares en cuanto a disminución de la desnutrición global y la desnutrición aguda.

Adicionalmente, el Programa de Protección en Hogares es un servicio que Hogares Club Michín orienta a fortalecer e impulsar las relaciones humanas de pareja y en las familias, a través del diálogo, la solidaridad, los valores y el compromiso socio cultural, facilitando a los padres y adultos responsables del cuidado de los niños y niñas, la función natural de ser los primeros educadores de sus hijos (a). Esta precisamente es otra de las formas de medir la efectividad de este programa, es decir, mediante el número de niños que hacen parte del programa cuyos padres llegan a ser sus primeros educadores, proporcionándoles una adecuada calidad de vida.

5.6.2. Programa Abierto A La Comunidad (Centros Comunitarios)

Cada uno tiene capacidad para atender 100 niños en jornada de mañana, y 10 más en jornada de tarde durante la semana, y el día sábado la capacidad se incrementa con actividades en sectores aledaños al centro, y se atienden 500 niños en cada centro.

De 378 familias encuestadas de los niños usuarios del programa, el 61% de las familias es de tipo nuclear y el 25% están a cargo de mujeres solas. El promedio de miembros de la familia es de 6. El 80% recibe un salario mínimo o menos, y el 5% no tienen ningún ingreso, esta en la indigencia absoluta. El 14% de los hombres laboralmente activos están desempleados y el 47% de las mujeres no tiene trabajo actualmente. De las mujeres que trabajan, el 25% son empleadas domésticas por días, y solo 8 mujeres están vinculadas a empresas del sector formal de la economía como secretarías y educadoras. El empleo de los padres de familia, en su mayoría, pertenece al sector informal como vendedores ambulantes y en oficios esporádicos. Solo 68 padres de familia son obreros de fábricas, 27 de la construcción, 30 conductores y 5 mecánicos.

Se atienden 400 niño/as durante la semana y 1000 el día sábado. Son niño/as de 4 a 14 años que habitan en los barrios Diana Turbay y San Agustín, localizados en la localidad Rafael Uribe y Uribe, y niño/as desplazados que habitan en barrios aledaños que requieren protección adulta en la jornada alterna a la escuela. Se apoya a las madres en capacitación para que mejoren sus ingresos y adquieran una libertad individual que les permita alejarse de las situaciones de maltrato familiar. También hay padres de familia y/o adultos responsables de los niño/as que por intermedio de sus hijos atienden al llamado de Hogares Club Michín. Al mismo tiempo se presentan voluntarios de instituciones o bachilleres del sector que complementan actividades.

Hogares Club Michín mide la efectividad de este programa por medio de:

- El fomento y promoción de los valores familiares mediante la participación en convocatorias familiares para celebración de fechas especiales (día del niño, la familia, la paz). En cuanto a este aspecto, es importante señalar que este tipo de actividades se realizan los sábados, por

lo que se induyen a las familias de los niños que están entre semana y los fines de semana, es decir, tiene una cobertura de aproximadamente 1400 familias.

- El fortalecimiento de las familias a través de su red interna de apoyo, y la conformación de redes afectivas, económicas, de protección entre familias vecinas o unidas por intereses afines. Hogares Club Michín realiza actividades de conformación de redes entre familias del mismo barrio en el que se encuentra cada Centro Comunitario. De esta forma crea lazos afectivos, económicos y sociales entre las familias que les permiten alcanzar un mejor nivel de vida.
- La remisión a las familias que lo requieran a las instituciones y/o servicios de acuerdo con las necesidades particulares. Hogares Club Michín realiza un diagnóstico de cada familia, y le presta los servicios sociales que requiera. Sin embargo, si una familia necesita servicios más especializados, Hogares Club Michín se encarga de remitirla a la institución pertinente, haciéndole el respectivo contacto.

5.6.3. Programa De Refugios (Apoyo A La Mujer Maltratada Junto Con Sus Hijos)

Es el primer programa en el país que brinda refugio a 20 mujeres víctimas del maltrato conyugal y a sus hijos menores de edad, en dos casas ubicadas en el sur-oriente y nor-occidente de Bogotá. Estas mujeres pertenecen a los estratos bajos en Bogotá D.C. Son remitidas por las Comisariías de Familia y/o por las zonales del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Una vez en el refugio se les satisfacen todas las necesidades básicas: techo, comida, ropa, consultas médicas y las drogas requeridas, las mujeres pueden permanecer entre uno y tres meses; durante este tiempo, reciben terapia psicológica individual y grupal, asesoría y orientación legal y laboral a través del equipo de trabajo social, y capacitación en manualidades y costura.

Durante los 7 años que ha funcionado el programa se han atendido 530 mujeres con edades comprendidas entre los 17 y 57 años. Para estas mujeres el maltrato ha sido diario 18%, semanal 50%, quincenal 10% o mensual 22%. Se han atendido a la par 1.162 niños hijos de estas mujeres y como dato relevante 200 madres eran gestantes. Del total de mujeres se han independizado 45% y han salido a vivir solas con sus hijos, 35% han regresado con sus parejas y 20% han regresado con sus familias extensas.

Durante dos años cinco mujeres han pasado por la fase de egreso. Esta etapa significa un beneficio posterior a las dos primeras fases del programa (fase de recepción y fase psicoterapéutica) para algunas de las madres con sus hijos. Ofrece un lugar para resguardarse y protegerse en ocasiones hasta de la muerte, además de un espacio seguro para reorientar su vida familiar, psíquica y laboral. Mensualmente se atienden cerca de 15 madres maltratadas y sus hijos.

Uno de los objetivos logrados a través de este programa es cuando la mujer con su hijo vuelven a su tierra o con su esposo que los maltrataba. En este caso, Hogares Club Michín inculca en esa familia una cultura de Derechos Humanos y a la Resolución Pacífica de Conflictos, favoreciendo la convivencia democrática, el desarrollo armónico de las familias y previniendo la violencia intrafamiliar, mediante diversas estrategias: Convocatorias Familiares; Procesos educativos, formativos y participativos; Construcción y reconstrucción de redes, valores y relaciones como una forma de prevenir el maltrato, el abandono y la violencia intrafamiliar.

Para medir la efectividad de este programa, Hogares Club Michín realiza periódicamente encuentros y sesiones reflexivas, educativas y formativas con los grupos de familias que hacen parte de este programa con el fin de democratizar las relaciones familiares, generar cambios culturales que fortalezcan la capacidad de gestión de la vida familiar, prevenir la ocurrencia de episodios de maltrato y violencia intrafamiliar mejorando las condiciones de vida de las familias.

6. ESTUDIO DE CASO 2: HOGAR BAMBI

El conocimiento adquirido acerca de Hogar Bambi se dio, al igual que con HCM, a través de diferentes entrevistas sostenidas con la directora general de la institución, supervisora de las diferentes casas-hogar, la señora Clara Helena Tobar según los principios básicos esbozados en la guía de entrevista (Ver anexo 20). Esta visión se complementó con el estudio detallado de los documentos internos de la institución, relacionados con los temas cubiertos en dichas conversaciones. A partir de lo anterior se desarrolló el siguiente análisis.

6.1. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCION

Hogar Bambi es una entidad privada sin ánimo de lucro, que presta servicios de protección integral transitoria a niños y niñas de 0 a 5 años de edad, a quienes no se les han garantizado plenamente sus derechos, debido a la ausencia de oportunidades para el acceso a condiciones que permitan un adecuado desarrollo psicosocial, lo cual los pone en situación de riesgo, abandono y vulnerabilidad física o afectiva. Su objetivo general es garantizar el conocimiento y la vivencia de los derechos de niños y niñas mediante el esfuerzo conjunto de la familia, equipo interdisciplinario e intersectorial, buscando a corto o mediano plazo se reintegren a su hogar o se les defina su situación legal dentro del marco de la legislación colombiana.

Esta institución surge gracias al doctor Ruppert Spillmann, médico suizo y participante de fundaciones de ayuda a las comunidades marginadas de la ciudad de Cali, quien al observar el abandono y orfandad de la niñez en esa ciudad, decide fundar una organización que diera respuesta a tal problemática, buscando el apoyo económico de sus compatriotas. De esta manera se inició una Asociación de personas que simpatizaban con la idea, dentro de las cuales se encontraban diferentes directivas de las empresas Etemit en Latinoamérica, principalmente residentes en Cali, gracias a los cuales en el mes de marzo de 1985, se puso en marcha la obra Hogar Bambi atendiendo inicialmente niños y niñas remitidos por el ICBF.

La obra de Hogar Bambi es apoyada por empresas y personas naturales en Suiza y Colombia, las cuales se vinculan al programa por medio de: el apadrinamiento de niños, la adquisición de bonos de condolencias, o mediante la realización de donaciones en especie y/o dinero. A través de los años se ha caracterizado por lograr un fortalecimiento institucional basado en estándares de realidad, para ser reconocidos a nivel nacional e internacional en el año 2005 como empresa social, gestora y promotora de proyectos que garanticen la vigencia de los derechos humanos en general y en particular los de la niñez colombiana.

6.2. ANALISIS ADMINISTRATIVO

6.2.1. Antecedentes Y Principios Estratégicos. De dónde viene y hacia dónde quiere ir la organización?

6.2.1.1. Análisis Histórico y Evolutivo De La Organización

De acuerdo con las entrevistas sostenidas con las directivas de la organización dividimos la historia de Hogares Bambi en tres etapas básicas que buscan puntualizar los grandes momentos de evolución que hasta hoy ha vivido la joven institución.

6.2.1.1.1. Fundación e Inicio de Actividades (1985-1988)

Como se mencionó en la caracterización de la organización, esta nació en la ciudad de Cali, en el año 1985 por interés del médico Rupert Spillmann que llegó a Colombia para desarrollar un estudio de enfermedades tropicales. Su compromiso social lo llevó a fundar inicialmente una organización denominada "Vivamos Mejor" que tenía como propósito ayudar a la gente de escasos recursos con

fondos para el cuidado de sus hijos. El objetivo de esta organización era principalmente brindar apoyo a adultos responsables de niños en situaciones de pobreza, teniendo a los adultos como su población objetivo; desafortunadamente no se contaba con una estructura adecuada que permitiría la continuidad de la labor pese a las ocupaciones profesionales del Dr. Spillmann.

Esta experiencia le mostró al Dr. Spillmann que la problemática se extendía más allá de los adultos, porque en muchos casos la difícil situación económica de los padres no les permitía cuidar adecuadamente a los niños. En consecuencia muchas veces los niños eran dejados solos, experimentaban las consecuencias de los vicios de sus padres o simplemente eran abandonados y terminaban viviendo en la calle, por lo cual el propósito de su labor cambio centrándose ya no en los adultos sino en las necesidades de los niños.

Como la fundación Hogar Bambi no se había creado en ese momento y las ocupaciones laborales del Dr. Spillmann le impedían atender la organización adecuadamente, este último entró en contacto con las directivas de la compañía ETERNIT Colombia, gerenciada por Suizos en ese entonces, con el fin de contar con ellos para fundar formalmente el Hogar. El entonces presidente de ETERNIT Pacífico (Guillermo Patiño) se interesó en el proyecto acordando que el Dr. Spillmann conseguía el patrocinio financiero y ETERNIT el equipo humano. Con esta estructura se funda el hogar en Cali, con el propósito de satisfacer las necesidades de los niños y brindar apoyo a los padres para que puedan hacerse cargo de ellos adecuadamente. Se contaba para ese entonces con una estructura de funcionamiento básica pero adecuada, la cual implicaba una casa adecuada para el funcionamiento del hogar, un equipo de maestras jardineras a cargo de los niños y algunas personas administrativas y de apoyo.

Se contó desde el principio con un equipo de apoyo profesional y con reconocida experiencia en el tratamiento de menores, desde las maestras jardineras hasta el equipo administrativo que velaba por la correcta operación del hogar. Los materiales necesarios para las actividades de los menores, y todo lo relacionado con los programas era suplido gracias a los fondos suministrados por ETERNIT Pacífico y donaciones externas.

6.2.1.1.2. Primera Incursión en Bogotá (1988-1999)

Cuando el presidente de ETERNIT Pacífico es trasladado a Bogotá en 1987, deja a cargo del Hogar a su suplente en Cali y acuerda con el Dr. Spillmann fundar un segundo hogar en Bogotá. El hogar en Cali sigue funcionando con base en la estructura que había sido prevista y bajo la supervisión del nuevo gerente, mientras la fundación del hogar en Bogotá implicó invertir en una estructura proporcionada para la operación, consistente en una directora con amplia experiencia en este tipo de actividades, así como maestras jardineras y personal de apoyo de formación profesional. Además se invirtió en instalaciones físicas adecuadas, ubicadas cerca de la población objetivo pero en barrios que permitieran un desarrollo controlado de los menores. La población inicial fue de 20 niños igual que Cali, pero con el tiempo, tanto Bogotá como Cali se extendieron hasta completar 3 hogares con capacidades individuales similares.

En cuanto a los recursos financieros de la época, resultaban limitados dados que ICBF solo les empezó a enviar niños desde Mayo de 1988, cuando obtienen su personería jurídica; una vez se obtuvo ésta los niños eran recibidos inicialmente sin contrato lo cual limitaba también la obtención de recursos. Como los niños no eran muchos antes de obtener la personería jurídica, los ingresos que llegaban no eran altos y el equipo humano asociado a la organización era mínimo; en la medida que ICBF empezó a enviar niños se consiguieron más maestras jardineras gracias a los fondos de Suiza.

A lo largo de la década se logró no solo el reconocimiento de la institución, sino también el refinamiento de las actividades y procesos asociados a los programas. Sin embargo, el conjunto general de mejores prácticas que sustentaban el diseño de los procesos residían principalmente en el saber de los miembros del equipo humano y obedecían a la experiencia y buenas prácticas de los

misimos. Si bien había una formalización de los procesos, había también un largo camino que recorrer para lograr asegurar que el conocimiento y el aprendizaje logrado con los años residiera en la organización y no en individuos vinculados a la misma.

6.2.1.1.3. Mejoramiento de la Calidad (1999-2004)

En esta época y como parte de los objetivos del ICBF para hacer efectiva la participación del Estado, la sociedad y las familias en el mejoramiento de la calidad de vida de los niños, niñas y jóvenes en situación de riesgo o vulneración, se desarrollo un proyecto para la definición de estándares de calidad para los servicios alrededor de la garantía de los derechos fundamentales. Este proyecto fue desarrollado con la participación de la Fundación Antonio Restrepo Barco, Fundación FES, UNICEF y el ICBF. Hogares Bambi, en sus sedes de Bogota y Cali, participo en el proyecto junto con otras instituciones para la protección de la niñez, a partir de lo cual el principio estratégico rector de la institución se reorientó hacia el aseguramiento de los derechos de los niños. A partir de lo logrado en esa definición estratégica, y sabiendo que esta estaba alineada con las expectativas y lineamientos del estado para este tipo de instituciones en el mediano y largo plazo, se gestó un interés institucional por sacar el mayor provecho interno y práctico posible a lo logrado como institución en ese proyecto.

Como resultado de esa inquietud se inició un proceso de certificación de calidad en la norma ISO para los procesos de ingreso, estadía y egreso de los niños, partiendo del saber y experiencia del equipo humano, pero buscando la estandarización y evaluación continua de cada proceso. Además de los adelantos en procesos gracias a la norma ISO y los estándares de calidad, la institución busca asegurar una adecuada comunicación interna a través de reuniones periódicas entre sus miembros. A raíz de ellas se identificó la necesidad de abordar la problemática de los padres de los niños con mayor ímpetu en los programas. Los niños recuperados por la institución regresaban a sus familias, como es el propósito de los programas, a enfrentarse a las mismas problemáticas que inicialmente provocaron su deterioro, lo cual provocaba un fuerte deterioro de los adelantos logrados por la institución en primer lugar.

Bajo estas circunstancias la labor de la institución no era sostenible, razón por la cual Hogar Bambi decidió desarrollar programas relacionados con el perfil profesional de los padres para facilitar su vinculación laboral a la sociedad, incluyendo proyectos de supervivencia financiera. Los ingresos de la organización hoy en día responden a una proporción de 25% ICBF y 75% fondos de la fundación Suiza; para cada caso remitido por ICBF, sus aportes cubren aproximadamente el 65% del costo que implica mantener un niño en los programas, dejando el 35% restante a cargo de la organización.

6.2.1.2. Estructura Y Dinámica Organizacional

Gracias a los ingresos que le representa la Fundación suiza "*Ayuda a la Infancia*" la organización ha podido contar con un equipo humano básico, profesional y comprometido, así como con instalaciones básicas para su funcionamiento. Se busca optimizar el uso de este recurso vigilando que sea estrictamente acorde al número de niños atendidos por hogar. Así, en los primeros años de funcionamiento se tenían vinculadas un número mínimo de maestras jardineras, al aumentar los niños vinculados a los programas gracias a los contratos con ICBF se hizo necesario ampliar la planta de maestras y adecuar las instalaciones. Para optimizar los mecanismos de control en la operación de los programas, la institución desarrolla un seguimiento estricto a la evolución de cada caso y entorno a ello gira la dinámica diseñada para cada niño.

Inicialmente se hace un plan de atención al menor basado en la valoración inicial, una historia clínica, motivo de la remisión por ICBF o la familia cercana (solo en los casos de niños remitidos voluntariamente por sus padres), así como en una valoración nutricional, psicológica y social que cada especialista le abre al ingreso del niño a la institución. Con base en esa primera evaluación los profesionales vinculados a la organización proponen un plan de recuperación según el campo de su

especialidad, acordando indicadores específicos de su área y metas acordes a la situación específica del menor. El seguimiento al plan de atención de cada caso se hace mensualmente y de acuerdo a las metas estipuladas para cada problema.

El caso particular de los casos remitidos por ICBF se complican más porque normalmente los padres tienen problemáticas más complejas como drogadicción, alcoholismo o prostitución, lo cual lleva a la organización a prestar un tipo de soporte diferente en cada caso. Sin embargo, tienen como ventaja que son población especial y no hay que pagar por proveerles servicios básicos como atención médica de emergencia o similares; al ser población especial solo hace falta la boleta de ubicación para acceder a servicios de salud un hospital en caso de ser necesario.

Hoy en día son 3 casas con capacidad total de 80 niñas en los barrios Normandia (con 25 niños), Serafina con 25 niños y El Sosiego con capacidad para 30 niños. El equipo humano en cada sede comprende una subdirectora, 4 maestras jardineras y una auxiliar para los grupos de niños más pequeños, una persona para la cocina y una persona del aseo. En Normandia los niños se quedan el fin de semana también, mientras que en los otros salen con sus pares; así como las jardineras descansan los fines de semana, hay una persona extra en Normandia que las reemplaza.

Para asegurar la revisión continua de la calidad de los servicios Hogares Bambi busca mantener una comunicación interna continua y eficiente, que le permita promover el mejoramiento continuo y el adecuado control. Esencialmente se realizan reuniones quincenales entre la parte administrativa para abordar temas organizacionales, y se complementa con una comunicación diaria con las maestras jardineras y una reunión formal entre las mismas para temas de mejoramiento. Adicionalmente la directora a las diferentes casas una vez a la semana como mínimo y los diferentes profesionales especializados rotan por las casas asegurando que sus servicios sean prestados de manera homogénea en todos los hogares.

6.2.1.3. Principios Estratégicos Rectores.

Inicialmente el derrotero de la organización era sencillamente satisfacer las necesidades de los niños, recuperándolos en todos los sentidos y adelantando siempre un proyecto pedagógico para ellos, impulsado y vigilado por la formación de licenciatura de las personas vinculadas a la institución. Tras el diseño de los estándares de calidad, determinando en el 2000, se establecieron principios estratégicos que antes no se tenían, incluyendo en ellos la búsqueda de la recuperación social de los padres, cuando fuere posible, con el fin de lograr mayor sostenibilidad de los resultados obtenidos. De esta forma la estrategia de Bambi se volcó en torno a la atención de una amplia gama de necesidades en una población específica (menores entre 0 y 5 años separados de su núcleo familiar), y por extensión, en torno a la búsqueda y promoción del autosostenimiento y recuperación psicosocial y afectiva del núcleo familiar del menor.

Lo anterior se materializa en los programas para padres desarrollados por la institución, que incluyen desde apoyo para el desarrollo de un plan de sostenibilidad financiera, hasta orientación psicológica para problemáticas específicas como las experimentadas por madres jóvenes con 2 o 3 hijos, adicciones, alcoholismo, drogadicción o prostitución. La caracterización de su población objetivo ha diseñado el alcance de tales programas y la gama de problemáticas abordadas en los padres de los menores. Según los datos registrados por la organización en sus archivos internos, el núcleo familiar de los niños vinculados a los programas esta caracterizado en la mayoría de los casos por:

- Mujeres jóvenes, cabezas de hogar, con tres hijos o más, de diferentes uniones, provenientes de familias incompletas, desintegradas, con ausencia de figura paterna; en su mayoría, no han tenido oportunidades para desarrollarse, ni han tenido posibilidades de sentir que valen y merecen;
- Proviene de estratos socioeconómicos bajos (zonas marginales, barrios periféricos y de invasión), habitacionalmente son inestables, viven temporalmente en casas de amigos o

pagando un arriendo bajo en casas de inquilinato, ranchos o piezas en barrios marginales de la ciudad;

- Predomina el bajo nivel educativo, en su gran mayoría tienen primaria incompleta y rara vez cuentan con estudios secundarios;
- Por lo general se encuentran desempleadas o trabajan en sitios donde son explotadas con muy bajos ingresos y horarios excesivos. La situación económica de estas familias es precaria, en su mayoría pertenecen al mercado informal (ventas callejeras);
- Al igual que sus hijos, estas familias no han tenido posibilidades para desarrollarse e insertarse en la sociedad de modo que puedan tener un nivel de vida digno. Sus derechos al trabajo, a la educación, a la vivienda y demás también han sido vulnerados;
- Lo anterior no quiere decir que en algunos casos no se encuentren familias usuarias (mujeres jefes de hogar) con gran espíritu de superación, luchadoras y con relaciones afectivas cercanas hacia sus hijos

Con base en este perfilamiento, Bambi busca que sus programas brinden apoyo también a los padres para dar sostenibilidad a su labor con los menores, y asegurando un ambiente adecuado para la reinserción de los niños a sus hogares cuando fuere posible. Dada la variedad de problemáticas que pueden presentar los padres y niños, la organización requiere hacerse muy flexible y eficiente en la consecución del apoyo profesional específico que requiere cada perfil.

La atención de las necesidades de los niños en los hogares se desarrolla de acuerdo a las edades de los menores y a través del trabajo con las maestras jardineras. El trabajo con el grupo de asesores especialistas vinculados a la institución parte de la evaluación de las necesidades del niño a su ingreso al hogar, desde cada rama de especialidad, y un estricto control de la evolución de las mismas. De manera paralela Bambi integra en su estrategia la recuperación de su núcleo familiar, muchas veces con problemáticas propias, atendidos también por los especialistas colaboradores o contactados por la institución cuando estos no pudieren atender adecuadamente el caso.

Desafortunadamente, no todos los niños vinculados a los programas tienen identificada familia inmediata o cercana; en general los niños remitidos por ICBF son niños que les han sido quitados a los padres por dejarlos expuestos a condiciones inadecuadas para su desarrollo y/o protección. Ya que uno de los principios fundamentales y rectores de la organización es que los niños puedan regresar a un núcleo familiar que no vulnere sus derechos, cuando no se conoce familia que puede responder por las necesidades del menor, la institución realiza una búsqueda o vincula los niños a procesos de adopción buscando otorgarles un entorno familiar sano y seguro.

En cuanto a las actividades y la forma en la que estas se desarrollan en la organización, la visión que prima es la eficiencia operacional, por lo cual la reducción de costos es la prioridad en la revisión de los procesos. A pesar de los procesos de planeación estratégica, la organización no ha abordado el tema de sus procesos y las posibles sinergias entre ellos como una forma de lograr una posición estratégica única en el sector.

6.2.2. Condiciones De Entorno. Bajo qué condiciones externas funciona?

Como stakeholders de la organización se identificaron los niños y los padres vinculados a los programas, los organismos gubernamentales como ICBF que brindan legitimidad a su labor, la fundación suiza "Ayuda a la Infancia" como su principal apoyo y proveedor financiero, las organizaciones pares del sector, y el equipo humano vinculado laboralmente con la institución.

El valor generado por la organización a los niños y padres involucrados en los programas, se centra en brindar ayuda psicológica en pro de su recuperación social. La recuperación de los niños incluye un plan de desarrollo académico, adecuado a su edad, diseñado por las licenciadas en educación vinculadas a la organización; en cuanto a los padres la organización refuerza la ayuda psicológica para la recuperación con planes de promoción laboral que les permita lograr una condición financiera

sostenible en el futuro y asegure por extensión la recuperación total y sostenible de los menores involucrados.

En cuanto al valor generado a ICBF, una de los principales proveedores de legitimidad para hogares Bambi, este último está materializado en la posibilidad de lograr mayor cobertura y eficiencia en la atención de la niñez vulnerable, frente a la posibilidad de que tal labor la realizara exclusiva y directamente el Estado. Al contar con organizaciones como Bambi, el Estado puede concentrarse en el manejo de las inversiones estatales para el cuidado de las poblaciones infantiles, así como en las políticas de promoción de los derechos del menor.

Su relación con esta institución está enmarcada bajo los mismos parámetros generales que para otras instituciones, la reglamentación impone a la institución unas condiciones mínimas y estrictas para la atención de los niños. De acuerdo a los testimonios recolectados en Hogar Bambi, esta relación se ha hecho más cordial y constructiva que en años anteriores, principalmente como consecuencia de la construcción consensuada de los estándares de calidad para las instituciones de protección a la niñez. Este proyecto unificó los principios de juicio y operación de este tipo de entidades, logrando establecer tácitamente principios de colaboración en la dinámica de la relación. Como consecuencia, entidades como Hogar Bambi percibe una disminución en el riesgo por cambios repentinos en la regulación, no porque el riesgo en sí haya desaparecido, sino porque es más clara la orientación general que define el derrotero estratégico del gobierno en las problemáticas infantiles.

Desafortunadamente Hogar Bambi no ha invertido en cultivar una relación con la comunidad que rodea sus hogares, lo cual podría representar una oportunidad importante de reconocimiento y difusión de su labor actual. Estos beneficios han sido administrados consistentemente con otros stakeholders como la fundación en Suiza para la infancia, la cual si bien intervino en como fundadora en la historia y desarrollo de la organización, hoy juega más un papel con el carácter de soporte externo. El valor generado por Bambi en este sentido está relacionado con la materialización de la misión que comparte con la fundación "Ayuda a la Infancia" en la redistribución de ingresos a sectores menos favorecidos de la sociedad colombiana.

La relación con las otras organizaciones pares de Bambi se da en torno a la red de protección, círculo en el cual se comparten experiencias y mejores prácticas. Igualmente, es amplio el espectro de este tipo de instituciones que contrata con ICBF por lo cual es un punto de encuentro donde las instituciones logran conocerse, conocer los programas que unos y otros ofrecen y establecer puntos de contacto y apoyo para su desarrollo propio y del sector.

En cuanto al equipo humano que labora en la institución se busca establecer relaciones de largo plazo que satisfagan las expectativas de los colaboradores y las necesidades de los niños y la institución. Con ello en mente se promueven los espacios de comunicación, también la innovación en pro del mejoramiento continuo y la capacitación continua para las maestras jardineras. Estos programas de capacitación son en ocasiones pagados por BAMBÍ o auspiciados por instituciones afines al tema de capacitación. También se cuenta con personal administrativo en búsqueda constante de oportunidades de capacitación que respondan al plan de capacitación semestral. Este plan se diseña con base en las evaluaciones de desempeño periódicas, las cuales tienen como propósito evidenciar tanto el avance de la institución frente a sus objetivos inmediatos como las necesidades del equipo.

Finalmente, la capacidad de la organización para desarrollar las directrices estratégicas expuestas se ve afectada principalmente por dificultades puntuales con ICBF, en cuanto a los términos de definición de la población que están dispuestos a aceptar. Según las directivas de la institución, uno de los grandes problemas hoy es tener que aceptar niños de edades superiores a las que contemplan originalmente los programas. El rango de edad que atiende Bambi normalmente son niños de 0 a 5 años, sin embargo, ICBF espera que incluyan niños que están por cumplir 6 años los cuales requieren procesos diferentes, instalaciones diferentes (cambiar de cunas a camas por ejemplo) actividades y programas pedagógicos diferentes. Para enfrentar esta condición y haciendo primar el bienestar del

niño sobre las condiciones funcionales de la entidad, la institución inscribió los niños en un colegio asumiendo los cargos y cambios en los procesos que esto conllevó.

6.2.3. Condiciones de competitividad. Cuáles son sus competencias estratégicas?

Con base en la identificación y caracterización del entorno la organización necesita identificar sus fortalezas y oportunidades, así como sus debilidades y amenazas a fin de lograr sus objetivos estratégicos. Con ello en mente se identificó como principal debilidad de Hogar Bambi la necesidad de atender niños de edades superiores a 5 años, principalmente porque su vinculación implica un cambio en la dinámica organizacional importante, así como en las condiciones de los programas e inversiones en activos acordes a las necesidades de esta nueva población.

Al incluirlos en los programas, no solo se requiere cambios e inversiones, sino se pierde también en focalización, experiencia y conocimiento de la problemática específica. La dependencia financiera de la fundación suiza limita la independencia de la organización y supone un riesgo importante, sobre todo ante la creciente dificultad de encontrar nuevas fuentes de financiación en el exterior.

Dentro de las amenazas detectadas se mencionó la tendencia creciente y explícita de ICBF por menguar la población de instituciones como Hogar Bambi y apoyar con mayor interés el trabajo preventivo en las familias y la comunidad, principalmente porque romper los lazos familiares tiene consecuencias importantes tanto en los niños como en la sociedad. Esta directriz marca una pauta importante para la institución, que de quedarse solamente atendiendo los niños y padres, sin promover la prevención tanto en la familia como en la comunidad, esta ubicándose en un nicho tendiente a desaparecer.

La percepción de las directivas de Bambi frente a la visión de ICBF al respecto, es que de quedarse en el apoyo de los padres y la atención de los niños con derechos vulnerados, sin migrar o compartir más fuertemente el frente de prevención, se verían forzados a trabajar casi al día a día para que los niños pudieran regresar lo más rápido posible a sus familias.

De otro lado, la certificación ISO se ha convertido en una fortaleza importante así como el conocimiento de la población y su problemática. La evidencia de la recuperación de niños y padres es una de las mejores cartas de presentación que una organización como esta puede tener, por lo cual el reconocimiento de su labor por organismos representativos en el sector consolida su imagen y la solidez institucional de la organización.

Todo lo anterior le permite a la organización robustecer su imagen, su operación y cultivar una mayor credibilidad, la cual representa mayores oportunidades para acceder a diferentes fuentes de financiación. Adicionalmente la certificación le ofrece la oportunidad de controlar la eficiencia de su operación y pescar oportunidades de mejoramiento y ahorro de manera sistémica. Hoy en día la organización enfrenta oportunidades como el adecuado mercadeo de la certificación ISO, así como una posible incursión en el trabajo con las comunidades.

Con base en el análisis anterior fue posible identificar las siguientes estrategias como opciones para que la organización logre potencializar su condición actual ajustándose y explotando las condiciones del entorno que enfrenta en la actualidad.

A partir de las conversaciones sostenidas con los directivos de Hogar Bambi, se identificaron como competencias estratégicas fundamentales aspectos como la flexibilidad, el profundo conocimiento de la problemática y la correcta identificación de las necesidades de los niños. A partir de la identificación de esas necesidades, la organización busca ser suficientemente flexible para generar programas, con el apoyo de personas expertas externas a la institución, basados en recursos propios o auspiciados por organizaciones afines a la problemática específica a tratar.

Cuadro No. 17

Factores internos	Fortalezas internas (F): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Certificación de calidad ISO ▪ Testimonio de niños recuperados ▪ Reconocimiento gubernamental 	Debilidades internas (D): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Extensión de las edades de los niños vinculados a los programas ▪ Dependencia financiera de la Fundación en Suiza
Factores externos		
Oportunidades externas (O)(considérense también los riesgos): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Otras fuentes de financiación extranjera ▪ Trabajo con comunidades ▪ Preferencia Gubernamental por organizaciones de prevención 	Estrategia FO: maxi-maxi Es posible considerar el interés gubernamental por el tema de prevención y su reconocimiento a la calidad de la labor realizada para promover y patrocinar programas de trabajo con las comunidades	Estrategia DO: mini-maxi Buscar en el trabajo con las comunidades un reconocimiento de impactos sociales que les permita ampliar el espectro de donantes nacionales y extranjeros y evitar así la dependencia actual.
Amenazas externas (A): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preferencia Gubernamental por organizaciones de prevención ▪ Creciente dificultad en la consecución de financiación extranjera 	Estrategia FA: maxi-mini Potencializar la experiencia y casos de éxito de la entidad para promover campañas de prevención ofreciendo talleres a la comunidad a través de su equipo de profesionales. Potencializar los testimonios de impacto social logrados por la organización y las implicaciones de eficiencia de la ISO para contactar nuevas organizaciones donantes.	Estrategia DA: mini-mini Estudiar alianzas temporales con organizaciones líderes en temas de bienestar social y/o familiar, para la promoción de campañas de prevención en problemáticas específicas relacionadas con el conocimiento de la entidad.

La estandarización de los procesos resulta fundamental no solo porque el estudio mismo de los mismos promueve la identificación de oportunidades de optimización y ahorro, sino porque permite optimizar el aprovechamiento del equipo humano. Al tener los mismos procesos implementados en diferentes hogares es posible por ejemplo rotar las maestras jardineras, controlar las actividades específicas de cada turno, optimizar la gestión de los profesionales que prestan apoyo y diagnóstico, etc.

La credibilidad es también una competencia fundamental para el éxito de la institución porque abre oportunidades en nuevos programas, nuevas fuentes de inversión, etc. Elementos como la certificación de calidad ISO genera credibilidad frente a la calidad y seriedad de los procesos desarrollados, sin embargo es la evidencia del cambio y la recuperación de los niños el mejor referente de calidad, seriedad y compromiso de la institución, de lo cual puede dar fe instituciones como ICBF que tienen contacto directo con los niños de los programas. Si bien Hogar Bambi fue la primera institución en obtener una certificación ISO, hoy en día hay muchas instituciones que están desarrollando procesos para lograr la certificación. Si bien esto redundaría en beneficios para el sector en general, también hace que poco a poco se pierda el carácter diferenciador en el mercado.

Finalmente, se identificó como competencia estratégica la independencia financiera. Ya sea de ICBF o de otras instituciones donantes como Fundación para la protección de la infancia, cuando la institución depende en un alto grado de las donaciones de una fuente, esta tácitamente obligada a acceder a las condiciones que esta le imponga e incurrir en costos de adaptación o en el deterioro de la operación de la entidad. Para Hogar Bambi, el 2003 resultó crítico en este sentido porque al entrar en conflicto con ICBF sobre las edades de los niños remitidos, le fueron negados contratos nuevos y se negaron la continuación de los existentes por un año.

Lo anterior obligó a la institución a buscar admitir niños que se vinculaban por solicitud directa de los padres y ya no solo a casos de ICBF; aunque esta situación se enfrentó con el apoyo financiero de Suiza, finalmente le permitió a Bambi aprender que pueden despegarse de ICBF.

Desafortunadamente, hoy presenta una dependencia económica marcada a los aportes suizos situación que debe resolver a fin de proteger su independencia y asegurar su supervivencia financiera.

Como prioridades estratégicas las directivas de la organización identificaron la revisión y replanteamiento de la planeación estratégica realizada en el 2000, la cual tiene cumplimiento final a final del presente año. Se espera que este proceso refleje la necesidad de hacerse una organización flexible frente a los cambios del entorno y las condiciones de reglamentación que regulan su operación, así como la necesidad de mirar con mayor interés el trabajo preventivo y con la comunidad. Igualmente se espera poder definir estrategias y planes de acción asociados que les permitan construir una independencia financiera sólida y construir una posición única y valuable en dentro del sector a fin de desarrollar un mayor grado de diferenciación frente a sus pares institucionales.

Un punto de inicio para esto último puede ser la exploración de sinergias o asociaciones con entidades que encuentren valor en la actividad de Bambi en la asesoría laboral de los padres, ya que es esta la única actividad de las estudiadas capaz de brindar a la institución algún grado de diferenciación.

6.3. PROGRAMAS DE ATENCION PROMOVIDOS POR HOGAR BAMBI

6.3.1. Programa de Protección en Hogares

Actualmente, en los 7 hogares Bambi, tres en Bogotá, tres en Cali y uno en Darién-Valle, se da acogida, desde su nacimiento y hasta la edad de cinco años, a niños completamente desvalidos. En estos Hogares encuentran un techo, mucho cariño y los cuidados necesarios para su supervivencia. Muchos pequeños llegan remitidos también por centros asistenciales por problemas de nutrición y de salud; o por comisarías de familia por situaciones de maltrato, o por condiciones económicas precarias de familias monoparentales (un solo padre), que generalmente son mujeres cabeza de familia. Así Hogar Bambi se convierte en un hogar de paso donde los menores llegan en situaciones críticas, allí permanecen las 24 horas del día hasta que se estabilizan y logran un desarrollo adecuado y luego salen a su hogar.

6.3.2. Programa de Formación Profesional (PROMEFA)

Desde el año 2000, Hogar Bambi inició un programa de formación profesional a favor de los padres de los niños que permanecen en los hogares. Después de la Fundación Schmitz-Hille, la Asociación "Frères de nos Frères" en el 2003 y 2004 financió este proyecto. En Promefa fue creado específicamente para los padres de los niños que Hogar Bambi tiene en sus hogares. Este programa tiene el objetivo de preparar a los padres para el momento en que sus hijos salen de los hogares. Por lo tanto, Hogar Bambi los capacita en diferentes actividades manuales para que ellos posteriormente puedan desarrollarse en dichas actividades y poder darles el debido sostenimiento económico a sus hijos. Por otra parte, también se les prepara psicológicamente para que reciban otra vez a sus hijos y les brinden todo el amor, la enseñanza y el apoyo que necesitan para su óptimo desarrollo.

6.4. CONSECUION Y ASIGNACION DE RECURSOS EN CADA UNO DE LOS PROGRAMAS

Hogar Bambi fue constituido de acuerdo con las leyes colombianas mediante personería jurídica asignada según resolución Número 000743 del 25 de abril de 1988 por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, y tiene su domicilio en la ciudad de Bogotá. Su objetivo es la protección del menor abandonado o con problemas en su hogar, sin distintos de raza, religión o política. Sus recursos provienen de donaciones de entidades de beneficencia de Suiza, donaciones nacionales, recursos propios, y de la ejecución de un convenio con ICBF.

La consecución y asignación de recursos del Hogar Bambi provienen de diferentes fuentes. Es importante tener en cuenta que cuando se realiza el trámite para la consecución de recursos estos inmediatamente van a un fondo y luego de acuerdo a la necesidad que tenga el hogar se realizan los gastos.

Cuadro No. 18
Aportes Nacionales y Extranjeros 2004

TIPO DE APORTE	AÑO 2004
APORTE NACIONAL	30%
APORTE EXTRANJERO	70%

Fuente: Hogar Bambi

6.4.1. Programa De Protección En Hogares

Actualmente los recursos del Programa de Protección en Hogares provienen de dos fuentes de financiación que son:

i. Financiación Estatal:

Los ingresos de la organización hoy en día responden a una proporción de 25% ICBF y 75% comunidad, de los cuales son los ingresos por contratos con ICBF los que cubren aproximadamente el 65% del costo que implica mantener un niño en los programas.

ii. Donaciones Nacionales y Extranjeras

La Fundación Suiza asume el 75% del costo total y el 25% restante se cubre con donaciones procedentes de Colombia. Las donaciones Nacionales provienen de los siguientes programas:

- Plan Padrino (apadrinando a un niño).
- Bono de Condolencia.
- Donación en especie y/o dinero

Hogar Bambi tiene como actividad constante la elaboración de cartas de solicitud de donaciones, las cuales son enviadas a diferentes empresas y personas naturales que están en capacidad de colaborar con la institución. La composición porcentual de las fuentes de recursos del Programa de Hogares de Hogar Bambi es:

Cuadro No. 19
Composición Porcentual de las fuentes de recursos del Programa de Hogares de Hogar Bambi

Fuentes	Participación de los recursos
ICBF	25%
Fundación Suiza	60%
Donaciones Nacionales	15%

Fuente: Hogar Bambi

Estos recursos son distribuidos en mercados, salarios y honorarios, mantenimiento y dotación para las casas y para los niños, e impuestos. Por lo tanto, la asignación de los recursos del Programa de Hogares de Hogar Bambi se encuentra distribuida como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 20
Asignación de Recursos del Programa de Hogares de Hogar Bambi

Tipos de Costos	Participación dentro los Ctos Totales
Salarios	15%
Honorarios	20%
Mercado	30%
Mantenimiento de los niños	15%
Mantenimiento de las casas	15%
Impuestos de las casas	5%

Fuente: Hogar Bambi

6.4.2. Programa de Formación Profesional (PROMEFA)

El Programa de Formación Profesional, a favor de los padres de los niños que permanecen en los hogares de Hogar Bambi, recibe sus recursos de dos fuentes de apalancamiento:

i. Financiación Estatal:

El Programa de Formación Profesional recibe el apoyo del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y de Bienestar Social del Distrito, mediante el sistema de cupos contratados que cubre el 30% de los costos.

ii. Rentas propias

- Ventas de artesanías, golosinas, lencería, panadería, cerámica, etc., artículos que fabrican los mismos padres de Promefa.
- Concierto anual con el fin de recoger fonos, en compañía de la Fundación Lazos. Las ganancias y gastos que se derivan de dicha actividad son repartidas por mitades.
- Inversiones Propias.

La participación porcentual que tiene cada una de las fuentes de recursos es:

Cuadro No. 21
Composición porcentual de las fuentes de recursos del Promefa de Hogar Bambi

Fuentes	Participación Recursos Proporcionados
ICBF	30%
Rentas Propias	70%

Fuente: Hogar Bambi

Por otro lado, estos recursos son destinados para honorarios de los especialistas que capacitan a los padres, mercados, dotación y materiales para los padres, servicios, mantenimiento y restauraciones de los lugares en donde se les capacita. Por lo tanto, los recursos se asignan de la siguiente forma:

Cuadro No. 22
Asignación de Recursos del Programa PROMEFA de Hogar Bambi

Tipos de Costos	Participación en Costos Totales
Honorarios de los especialistas	30%
Mercados	10%
Dotación Padres	25%
Materiales de la capacitación	25%
Servicios	5%
Mantenimiento de las Casas de capacitación	5%

Fuente: Hogar Bambi

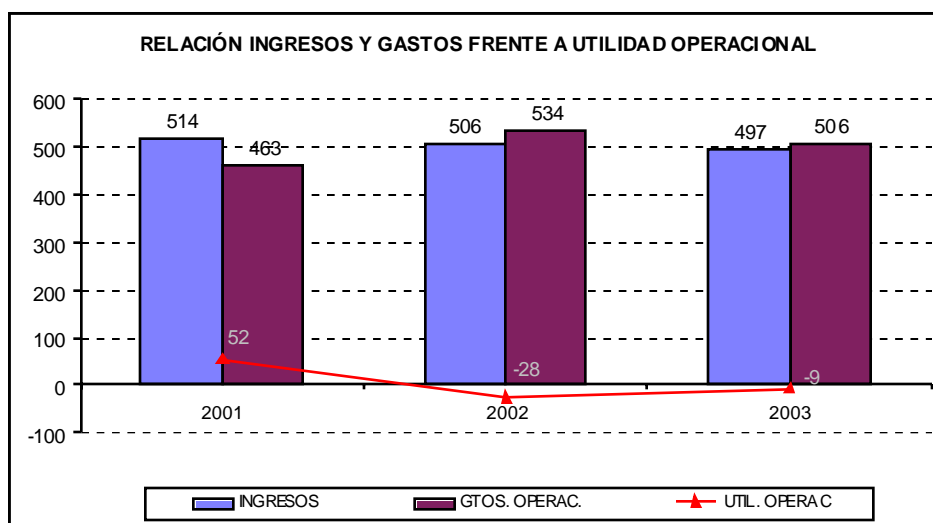
6.5. GESTIÓN FINANCIERA

Al final de este documento se anexa un análisis de la información financiera suministrada por Hogar Bambi, incluyendo un análisis de fuentes/ usos de capital. Al igual que se aclaró en la discusión del caso Hogares Club Michín, la ESAL Hogar Bambi no desarrolla “ventas” en el sentido tradicional y mercantil del término, pero sí recibe una compensación económica por la prestación de un servicio al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Igualmente, su gestión en la consecución de recursos entre a la comunidad nacional e internacional le permite contar con contribuciones retribuidas a través del cumplimiento de la misión social de la organización. A fin de guardar consistencia con el caso HCM asumiremos nuevamente el valor de “ventas” como los ingresos generados por la labor social de Hogar Bambi a través de la ejecución de los contratos con ICBF, así como los ingresos provenientes de las contribuciones de sus donantes.

Nuevamente, al no existir un ánimo de lucro tras la operación de la organización, el término utilidad no ilustra adecuadamente la consecución de los fines perseguidos, no obstante, asumiremos también en esta ocasión la cuenta “excedente del ejercicio”, cuyos saldos positivos incrementan el fondo social de la organización, aumentando con ellos la capacidad de la ESAL para adquirir todo tipo de inmuebles y equipamiento que le permita mantener su operación ordinaria en el cumplimiento de su función social. El estado de resultados de HB muestra un deterioro importante en el beneficio operacional de la organización entre el 2001 y el 2002, con una mejora sustancial pero aun insuficiente para el 2003, como lo ilustra el cuadro 22. Lo anterior se debió a que los ingresos por ventas, esto es, tanto por los contratos con ICBF como por las contribuciones obtenidas de los donantes, decrecieron cerca de -1,6% para 2001/2002 mientras los gastos operacionales crecieron 15,4% creando un déficit operativo importante.

Para 2002/2003 las ventas nuevamente decrecieron un -1,7% y aunque esta vez los gastos operacionales disminuyeron en un -5,2%, tal mejoría resultó insuficiente para equilibrar el beneficio operacional, el cual aun resultó negativo. El déficit en los ingresos por ventas se debió principalmente al debilitamiento de los ingresos por contratos con el ICBF. Mientras las contribuciones obtenidas por el portafolio de donantes logro un incremento de cerca de 53 millones de pesos entre 2001 y 2003, los ingresos generados a partir de la contratación estatal decreció en cerca de 66 millones de pesos. El efecto combinado es un déficit en los ingresos de 13 millones de pesos que dejan a la ESAL, tendencia que se resume en el cuadro 22a.

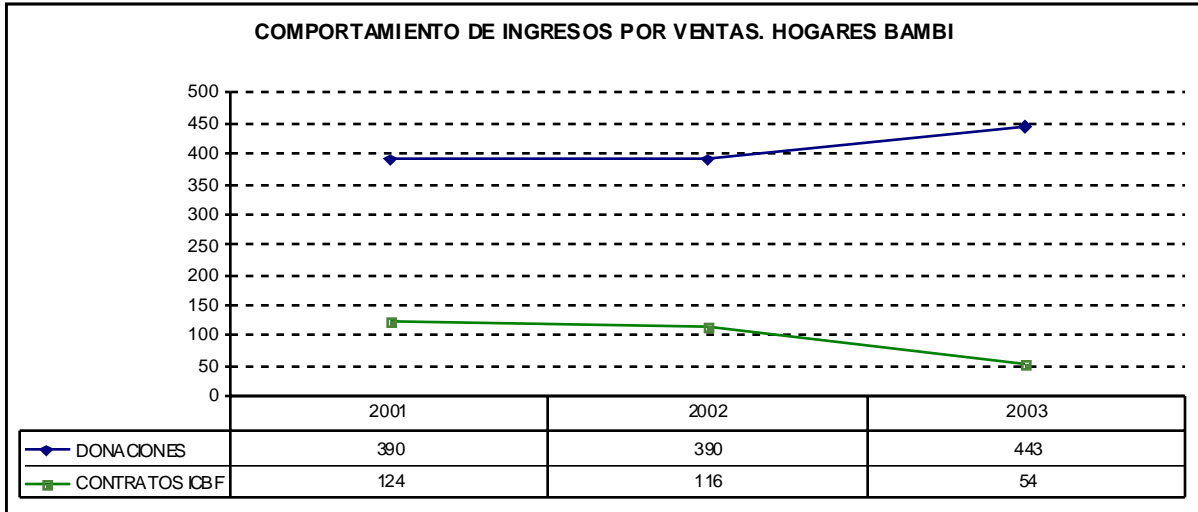
Cuadro No. 23



Fuente: Estados Financieros Hogar Bambi. (Millones de Pesos)

A pesar de contar con el respaldo internacional de las contribuciones otorgadas por la fundación suiza “Ayuda a la infancia”, la organización ha experimentado un decrecimiento en sus ingresos de origen nacional, acentuando aun más la ya marcada dependencia financiera de los aportes suizos.

Cuadro No. 23a

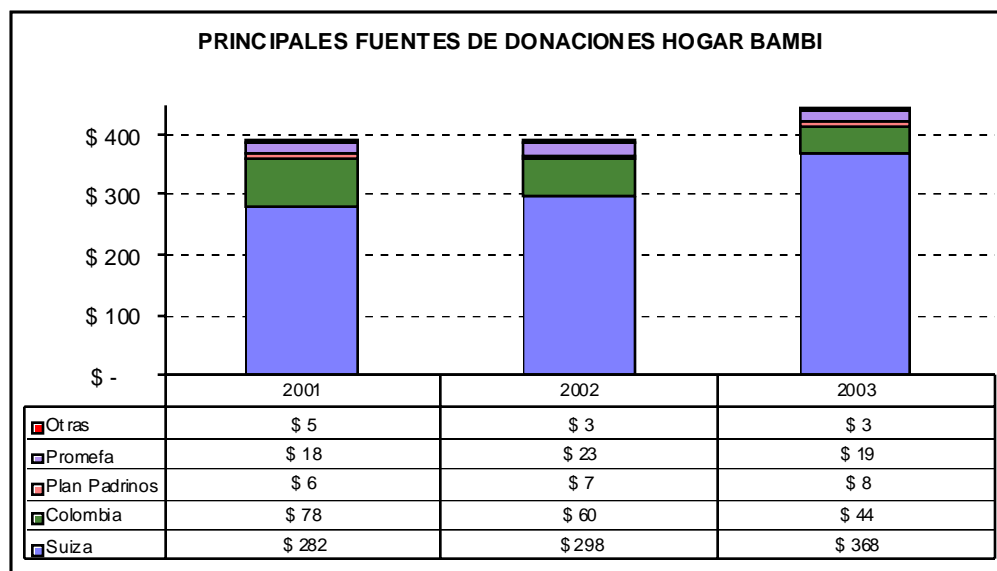


Fuente: Estados Financieros Hogar Bambi. (Millones de Peso s)

A pesar de que la relación con la fundación no marca una problemática en el desarrollo de su estrategia de operación especializada por rangos de edad como si ocurre en el caso de Michín, la dependencia en si misma involucra un riesgo de autonomía organizacional y sostenibilidad financiera importante.

Esta situación debe ser abordada con urgencia, a fin de reevaluar el portafolio de donantes de la organización en términos tanto de diversificación (a pesar de que hoy en día cuenta con diferentes fuentes de recursos. Ver cuadro 22b), pero más aun en términos de montos de los aportes, a fin de lograr suplir los descensos experimentados por los donantes locales y equilibrar eventualmente la cuota extranjera de los mimos.

Cuadro No. 23b



Fuente: Estados Financieros Hogar Bambi. (Millones de Peso s)

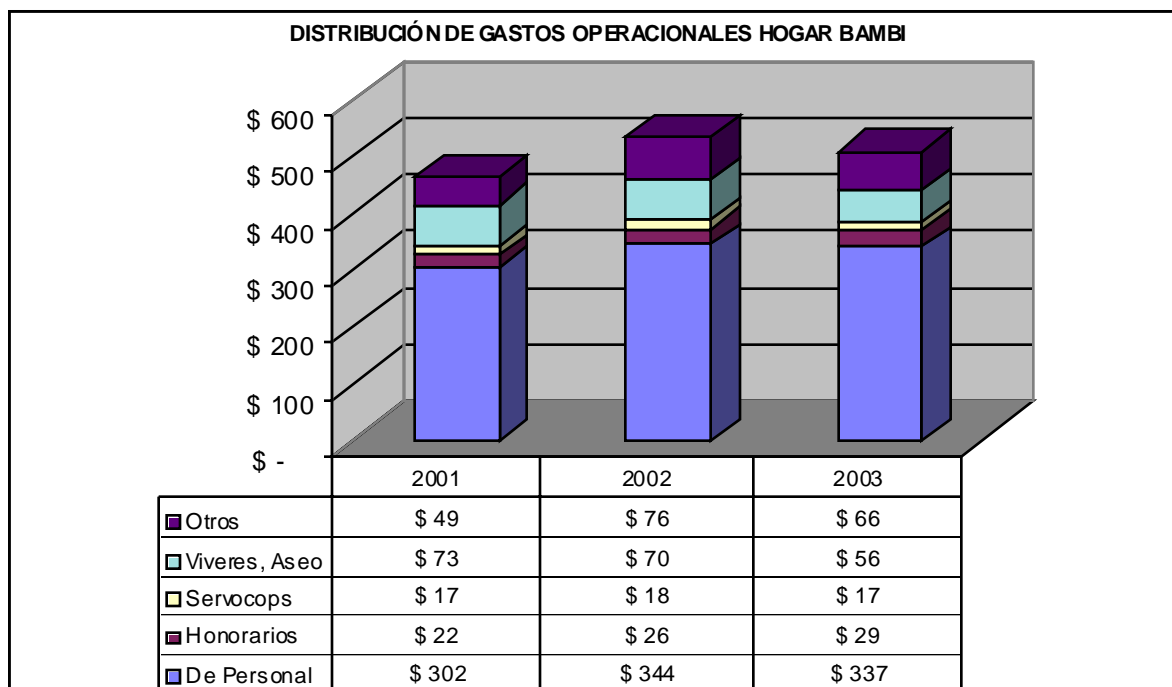
Finalmente, el detalle de las pérdidas y ganancias mostrado en el anexo 19 enumera los montos de gastos operacionales, (ver cuadro 22c) así como la desagregación de las donaciones y otros ingresos no considerados dentro de las ventas. Como es de esperar, los principales gastos operacionales de Bambi, vienen de su equipo de colaboradores, maestras jardineras y profesionales especialistas, que brindan apoyo profesional a los participantes de los programas; en segundo lugar de importancia sobresalen los gastos de víveres y aseo de las casas hogar.

Para lograr una mejor visualización se agruparon bajo el título otros, gastos como impuesto, legales, seguros, mantenimientos, etc. El más importante rubro de este subgrupo es catalogado en los estados financieros como "otros", del cual desafortunadamente no se cuenta desagregación ni detalle alguno. Resulta muy importante controlar tales gastos mediante la identificación de oportunidades de ahorro, a partir de los aprendizajes dejados por la implementación de certificación ISO, a fin de cerrar la brecha del déficit operacional experimentado por la ESAL.

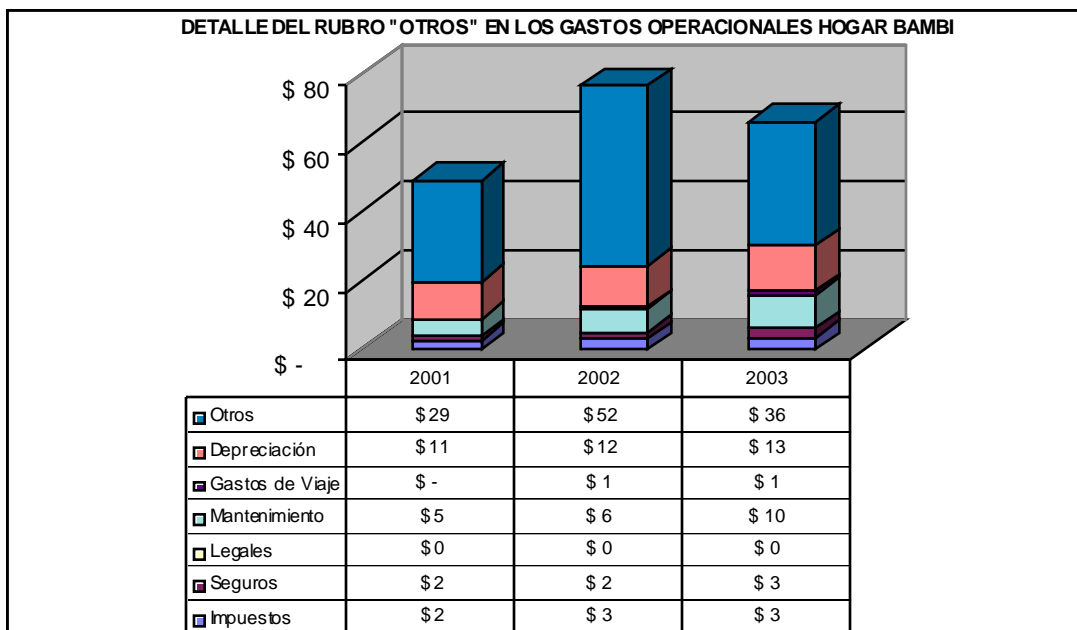
En cuanto a los ingresos no operacionales, sufrieron un incremento puntual durante el 2002 pasando de 1,7% en 2001 a 4,8% de los ingresos por ventas, tras el cual la cuenta recupero el nivel registrado durante el 2001. Los egresos sin embargo, si sufrieron un crecimiento neto lo cual intensificó los efectos del decrecimiento de los ingresos sobre el beneficio operacional.

Del balance general proporcionado por Hogar Bambi, se identificaron condiciones más estables que las mostradas por HCM. La constitución del activo, es decir, la constitución de los usos dados al capital disponible resultan estables a lo largo del tiempo, sin evidenciar tendencias de cambio en la composición actual del mismo relacionadas con estrategias de generación de liquidez adicional. Igualmente, la participación del pasivo corriente es estable y mínima, representando principalmente los obligaciones laborales de Bambi con sus colaboradores (Ver cuadro 22d).

Cuadro No. 23c

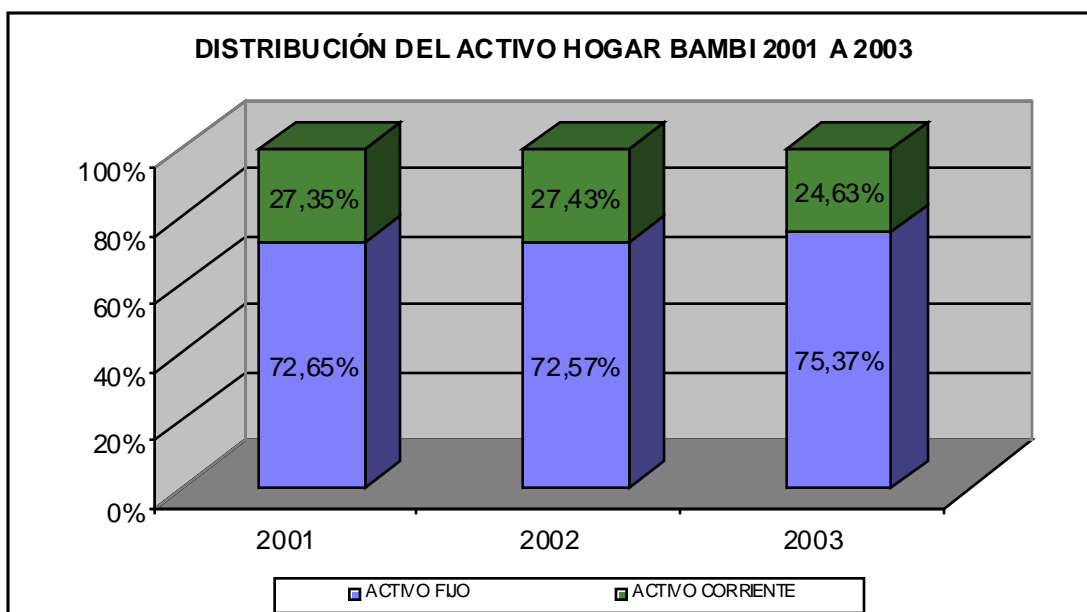


Fuente: Estados Financieros Hogar Bambi. (Millones de Peso s)



Fuente: Estados Financieros Hogar Bambi. (Millones de Pesos)

Cuadro No. 23d

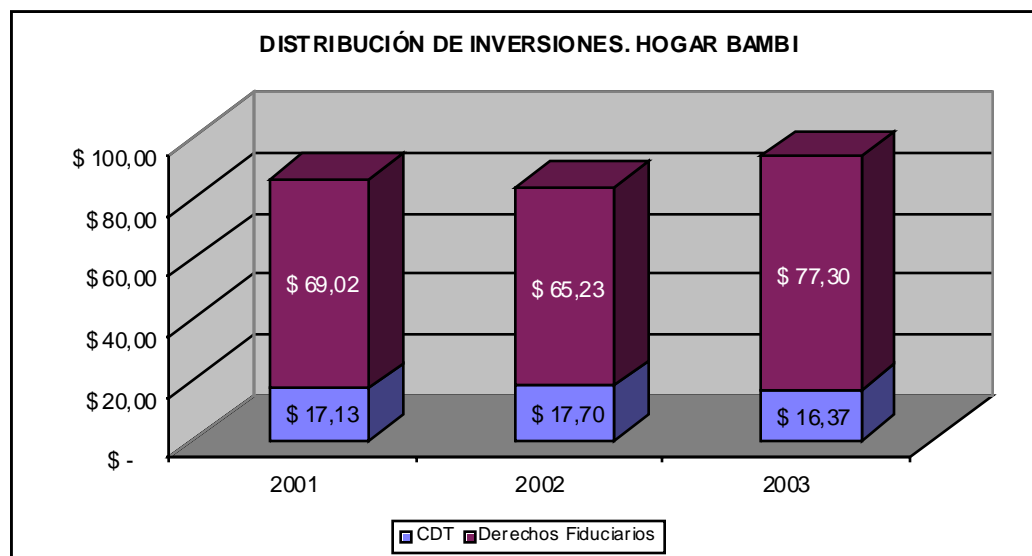


Fuente: Estados Financieros Hogar Bambi. (Millones de Pesos)

En cuanto a las fuentes y usos del capital (ver anexo 19, FUENTES Y USOS), el cuadro del anexo hace explícitas las cuentas de caja y bancos e inversiones temporales como los usos más importantes del capital, además de la atención de sus obligaciones laborales.

La primera está directamente relacionada con la reinversión en las necesidades operativas diarias de los programas, mientras la segunda habla de las políticas de manejo de liquidez disponible, y la cual muestra un crecimiento de los derechos fiduciarios en los últimos años. (Cuadro 22e)

Cuadro No. 23e



Fuente: Estados Financieros Hogar Bambi. (Millones de Pesos)

A diferencia de lo encontrado con HCM, el flujo de caja de Bambi, muestra una generación positiva de fondos operacionales tanto al 2001/2002, pero mayor aun al 2002/2003, reflejando la posibilidad de Bambi para generar después de sus gastos operativos un monto de efectivo. Sin embargo, hace evidente también una disminución importante en el capital de trabajo ente 2001/2002, con una leve recuperación entre 2002/2003. Lo anterior se resume en un monto negativo para el flujo de caja libre operacional entre 2001/2002, y positivo para 2002/2003, aunque de un monto muy inferior. Esto quiere decir que para el periodo 2001/2002 Bambi no lograba generar un flujo de caja positivo a partir de sus actividades operativas de largo plazo, para lograr contar con efectivo suficiente para responder fácilmente por sus obligaciones financieras, situación que mejoro durante 2002/2003. De no ser así, en el corto plazo es posible compensar las carencias de liquidez con apalancamiento financiero, pero esta opción es insostenible en le mediano y largo plazo. Sobre esos mismos estados financieros se generaron también las siguientes razones financieras.

Cuadro No. 24

	2001	2002	2003
Indicadores de Liquidez y Actividad			
Crecimiento Ventas		-1,6%	-1,8%
Razón Corriente	1,99	2,27	2,04
Prueba Acida	1,99	2,27	2,04
Capital de Trabajo	35.920.330	39.369.815	32.171.589
Ventas - CXC	514.232.900	505.941.201	497.036.024
Indicadores de Endeudamiento			
Endeudamiento Total	13,73%	12,06%	12,10%
Endeudamiento sin Cta. de Socios	13,73%	12,06%	12,10%
End. sin Valoriz. ni Cta. de Socios	16,27%	14,37%	14,41%
Concentr. Pasivos Corto Plazo	100,00%	100,00%	100,00%
Ventas a Pasivo Total	14,20%	16,37%	16,00%
Gtos. Financieros/Util. Operacional	5,05%	-9,03%	-28,95%
Cobertura de Intereses	19,79	-11,07	-3,45
Rentabilidad			
Margen Bruto	100,00%	100,00%	100,00%
Margen Operacional	10,04%	-5,51%	-1,86%
Margen Neto	10,55%	-2,95%	-2,19%
Utilidad Antes De Corr. Monetaria	57.457.429	-7.785.798	-4.231.912
Capacidad de Pago			
Pasivo Financiero / Ventas Adecuado		-24,51%	-8,25%
Costo Financiero Promedio		15,00%	15,00%

MARGEN OPERACIONAL: Dado que este indicador relaciona los ingresos con el beneficio operacional permite analizar la eficiencia de la organización en sus procesos internos, administrativos y comerciales. En el caso de Hogares Bambi, un margen de 10,04% en el 2001 implicaba que por cada peso de ingresos, 10 centavos quedaban disponibles para cubrir los gastos no operacionales. Sin embargo, para el 2002 y 2003 el margen se hizo negativo, lo cual quiere decir que los ingresos no eran suficientes para cubrir los gastos no operacionales.

Esta situación fue resultado del incremento de los gastos operacionales los cuales pasaron de 90% de los ingresos al 105% y 102% en el 2002 y 2003, además de la reducción en los ingresos comentada anteriormente.

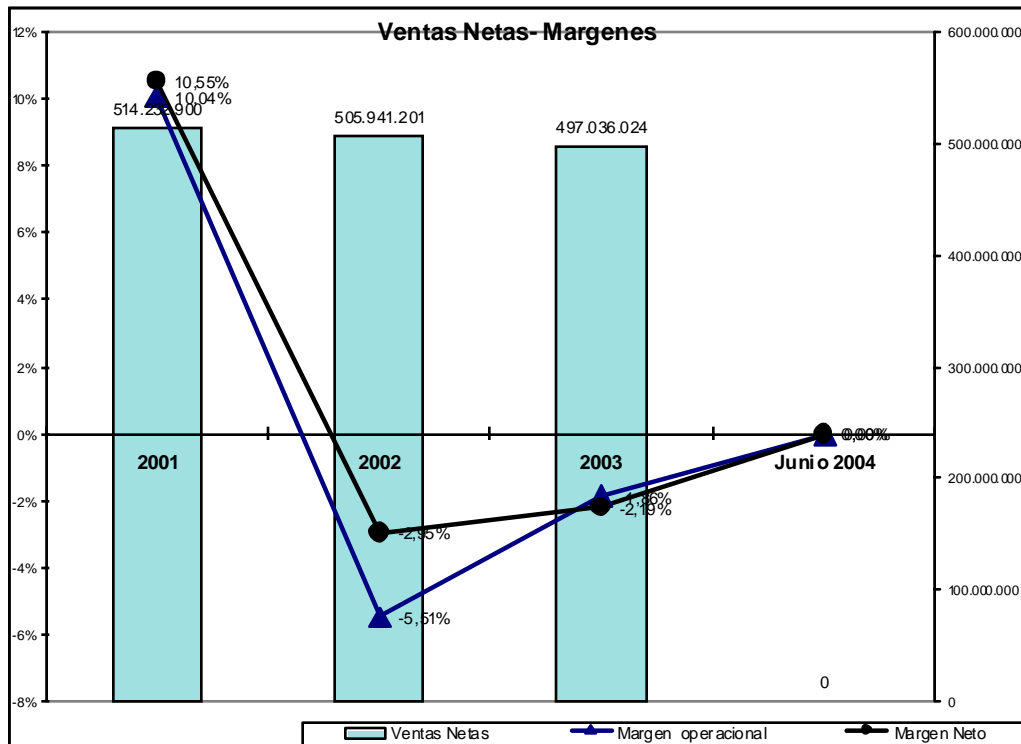
MARGEN NETO: Este indicador compara los ingresos contra el beneficio final, reflejando la eficiencia de la organización en el manejo de su tesorería no solamente en lo que respecta al costo de sus fuentes de financiación, sino también en el manejo de los excedentes de liquidez y su capacidad para mantener una adecuada planeación tributaria. Un indicador de 10,55% implica que por cada peso de ingresos HCM tenía en el 2001 a disposición de las directivas un beneficio de 10,5 centavos para la reinversión en los programas del primer año, pero un deterioro de esta situación durante 2002 y 2003 llevó el indicador a -2.95% y -2.19 respectivamente.

Además de las causas enunciadas para el margen operacional, se sumaron en este caso un marcado incremento en la cuenta de "otros egresos", De igual forma es notorio un deterioro en la cuenta de corrección monetaria, siempre en sentido negativo. El cuadro 23a muestra la evolución de los dos márgenes, operacional y neto, entre el 2001 y 2003, relacionándolos con el deterioro de las ventas durante el mismo período.

RENDIMIENTO DEL CAPITAL: Ilustra la capacidad de Bambi para generar fondos de reinversión en sus programas después de su operación habitual, a partir de la administración del capital propio. Teniendo en cuenta que la composición del capital de Hogar Bambi ha estado compuesto por 86% aproximadamente de recursos internos de capital, es importante establecer el beneficio generado sobre el mismo.

Un índice de 23,8% implica que por cada peso del capital de Hogar Bambi, su operación le permitía generar 23,8 centavos en el 2001 para reinvertir en sus programas. Con el deterioro de los márgenes, el rendimiento obtenido del capital se deterioró hasta generar un déficit de 6,6 centavos y 4,8 centavos por cada peso de capital, para el 2002 y 2003 respectivamente.

Cuadro No. 24a



Fuente: Estados Financieros Hogar Bambi. (Millones de Pesos)

RAZÓN CORRIENTE: Este indicador tiene como propósito ilustrar la capacidad de la organización para responder por sus obligaciones de corto plazo. De acuerdo a las cifras de Hogares Bambi, para el 2001 la organización tendría la capacidad de generar en el corto plazo 1,99 pesos por cada peso exigible, a través de la realización de sus activos pero sin considerar por ahora la calidad de los mismos. La liquidez de sus activos se incrementó ligeramente en los años siguientes esencialmente porque el nivel de activos corrientes y pasivos corrientes fue relativamente estable durante el periodo de 2001 a 2003.

CAPITAL DE TRABAJO: Tiene como fin establecer el nivel de gastos corrientes en que la organización puede incurrir para mantener su operación en el corto plazo, una vez haya liquidado los compromisos con los acreedores de corto plazo. En el caso de Hogares Bambi, un índice positivo indica que los activos realizables de la institución son suficientes para cubrir las obligaciones exigibles en el corto plazo ya que, como se mencionó frente a la razón corriente, el nivel de activos y pasivos corrientes se conservó estable, siendo mayor siempre el nivel de activos.

INGRESOS A PASIVO TOTAL: Con base en este indicador, podemos decir que por cada peso que la organización obtiene debe destinar 14,2 céntavos para el pago de sus obligaciones financieras en el 2001. Este nivel creció a 16,37 y 16 céntavos por cada peso en los años siguientes; es necesario tener en cuenta que el nivel de endeudamiento decreció levemente en esos periodos y la cobertura de intereses se deterioró en el mismo periodo reflejando principalmente por el decrecimiento de los ingresos.

GASTOS FINANCIEROS A BENEFICIO OPERACIONAL: Este indicador revela cuánto de lo obtenido como beneficio operacional queda disponible para los gastos financieros de la organización. Como muestran las cifras, el primer año Hogares Bambi podía destinar 5 céntavos de cada peso obtenido en beneficio, luego de gastos operacionales, mientras los años siguientes, 2002 y 2003, experimentaron un creciente déficit (9% para el 2002 y -29% para el 2003) que le incapacita para cumplir

con holgura sus compromisos financieros de corto plazo. Dado el crecimiento de los gastos administrativos se experimento una caída en el beneficio operacional, por lo cual se propone un estudio de oportunidades de mejoramiento o ahorro que aproveche las lecciones aprendidas a partir de la certificación ISO, a fin de controlar o disminuir el índice de gastos operacionales.

Los indicadores estudiados muestran un manejo conservador del endeudamiento pero un crecimiento de los egresos no operacionales mayor que el experimentado por los ingresos no operacionales, sumado a un crecimiento de los gastos administrativos. Esta condición viene deteriorando el beneficio restante de los ingresos totales con fines de reinversión en los programas de Bambi. Inicialmente este hecho deterioro también la capacidad de Bambi para cubrir el costo de su financiamiento, efecto que ha venido reduciéndose a lo largo del tiempo.

6.6. EFECTIVIDAD DE LOS PROGRAMAS

6.6.1. Programa De Protección En Hogares

Uno de los objetivos de Hogar Bambi es brindarle a los niños medios de vivienda mejores de los que provenían, que en su mayoría eran precarios, con el fin de proporcionarles en un futuro instrumentos que le permitan a los niños auto superarse como personas en su propio medio social. Actualmente, en los 7 hogares Bambi, tres en Bogotá, tres en Cali y uno en Darién-Valle, se da acogida, desde su nacimiento y hasta la edad de cinco años, a niños completamente desvalidos. Como el objeto de estudio es Bogotá, la caracterización de los tres hogares Bambi en dicha ciudad es como se muestra en los siguientes cuadros:

Cuadro No. 25 Caracterización de las viviendas de Hogar Bambi pertenecientes al Programa de Protección en Hogares

Nombre	Barrio	Usuarios	Número	Dirección	Teléfono
Bambi I	Normandía	Niños y Niñas	30	Carrera 68 No.52-42	2631325 4298623
Bambi II	La Serafina	Niños y Niñas	25	Calle 30 C Sur No. 7 A-54	2722883 2782110
Bambi III	El Sosiego	Niños y Niñas	25	Carrera 9 A No.19-35 Sur	2724756

Fuente: Hogar Bambi

Los cupos con que cuenta el programa de Protección en Hogares son de 80. Sin embargo, la ocupación actual está regida por los cupos otorgados por el ICBF que es de 60 niños y niñas.

Cuadro No. 26 Descripción de las viviendas de Hogar Bambi

AREAS CASAS	I	II	III
Jefatura	Si	Si	
Secretaria	Si	Si	
Oficina para Profesionales y docentes	Si	Si	Si
Sala múltiple	Si	Si	
Comedor	Si	Si	Si
Cuarto de aislamiento para enfermos	Si	Si	Si
Cocina	Si	Si	Si
Despensa	Si	Si	Si
Ropería y lavandería	Si	Si	Si
Dormitorios cada uno de tres camarotes	5	4	4
Campos deportivos. Se utilizan los de la comunidad.	No	No	No
Patios de recreo	1	1	1
Sanitarios	8	8	8

Duchas	5	5	5
Lavamanos	8	8	8
Dotación Planta Física			
Oficina			
Muebles (Escritorio, sillas, etc.)	Si	Si	Si
Equipos (Máquinas de escribir, calculadora, teléfono, etc.)	Si	Si	Si
Computadora	3	1	-
Sala Múltiple	Si	Si	Si
Mesas, sillas, tablero, tv VH			
Dotación de camas camarote (2 juegos de ropa de cama por niño)	Si	Si	Si
2 toallas, útiles de aseo			
Cocina	Si	Si	Si
Estufa domestica			
Sistema de refrigeración nevera	Si	Si	Si
Sistema de almacenamiento, des pensa	Si	Si	Si
Servicios Públicos y Saneamiento			
Agua potable	Si	Si	Si
Luz	Si	Si	Si
Teléfono	Si	Si	Si
Alcantarillado	Si	Si	Si
Recolección de basura	Si	Si	Si
Gas domiciliario	Si	Si	Si

Fuente: Hogar Bambi

En esta época y como parte de los objetivos del ICBF para hacer efectiva la participación del Estado, la sociedad y las familias en el mejoramiento de la calidad de vida de los niños, niñas y jóvenes en situación de riesgo o vulneración, se desarrollo un proyecto para la definición de estándares de calidad para los servicios alrededor de la garantía de los derechos fundamentales. Este proyecto fue desarrollado con la participación de la Fundación Antonio Restrepo Barco, Fundación FES, UNICEF y el ICBF. Hogares Bambi, en sus sedes de Bogota y Cali, participo en el proyecto junto con otras instituciones para la protección de la niñez, a partir de lo cual el principio estratégico rector de la institución se reorientó hacia el aseguramiento de los derechos de los niños, y se gestó un interés institucional por sacar el mayor provecho interno y practico posible a lo logrado como institución en ese proyecto. Como resultado de esa inquietud se inició un proceso de certificación de calidad en la norma ISO para los procesos de ingreso, estadía y egreso de los niños, partiendo del saber y experiencia del equipo pero buscando la estandarización y evaluación continua de cada proceso.

Son más de 7,000 los niños que, procedentes de hogares afectados por la crisis económica, abandonados o huérfanos, han sido acogidos en los hogares Bambi. En la mayoría de los casos, el niño se queda en estos hogares hasta que la madre haya encontrado un medio de subsistencia que le permita atenderlo. Los huérfanos, poco numerosos, tendrán una nueva vida por medio de la adopción, tras las correspondientes gestiones obligatorias ante el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), con el cual Hogar Bambi mantiene una estrecha colaboración.

Una de la formas par medir la efectividad de la gestión de Hogar Bambi es a través de los contratos de prestación de servicios especializados en la atención de las diferentes problemáticas familiares. A través de tres grandes modalidades: Medio Familiar, Medio Social Comunitario y Medio Institucional con la participación de entidades del Sistema Nacional de Bienestar Familiar según sus competencias. Para garantizar el logro de los objetivos propuestos en el Programa de Protección en Hogares, Hogar Bambi debería desarrollar estrategias de seguimiento post-institucional y modelos de atención innovadores especialmente con la población que reingresa a los programas. Por lo tanto, Hogar Bambi debe hacer partícipes a las familias en el diseño y desarrollo de las estrategias de atención para garantizar el fortalecimiento de la red afectiva, su capacidad de contención y su función de garantizar los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

Otra forma de medir la efectividad del Programa de Protección en Hogares es mediante el fomento y promoción los valores familiares, los principios de convivencia armónica y democrática, el fortalecimiento de las redes de apoyo familiares, comunitarias e institucionales, con miras a facilitar a

los padres y adultos su labor educadora y la construcción de un ambiente de respeto de los derechos de la niñez y los de todos los integrantes de la familia. Es decir, medir cuántos niños de los que permanecen en estos hogares logran volver a sus familias en un ambiente adecuado que respete los derechos de la niñez.

6.6.2. Programa de Formación Profesional (PROMEFA)

Además de los adelantos en procesos gracias a la norma ISO y los estándares de calidad, la institución busca asegurar una adecuada comunicación interna a través de reuniones periódicas entre sus miembros. A raíz de ellas se identificó la necesidad de abordar la problemática de los padres de los niños con mayor ímpetu en los programas. Los niños recuperados por la institución regresaban a sus familias, como es el propósito de los programas, a enfrentarse a las mismas problemáticas que inicialmente provocaron su deterioro.

Bajo estas circunstancias la labor de la institución no era sostenible, razón por la cual Hogar Bambi decide desarrollar programas relacionados con el perfil profesional de los padres para facilitar su vinculación laboral a la sociedad, incluyendo proyectos de supervivencia financiera. Hogar Bambi realiza entrevistas y visitas domiciliarias para efectuar una adecuada y objetiva selección y trabajar el proyecto de vida de los padres de acuerdo a su realidad, con el fin de mejorar sus condiciones de vida y facilitar el reintegro del niño al hogar y a la sociedad.

El equipo interdisciplinario: psicología, trabajo social, nutrición y pedagogía, asesoran, educan y acompañan a la familia en el área social, familiar, y laborar con el fin de mejorar las condiciones de vida de la familia y el niño para lograr su empoderamiento y facilitar el reintegro del niño al hogar. Hogar Bambi maneja diferentes programas de capacitación y proyección laboral, apoyando económicamente a los padres, buscando el mejoramiento de la calidad de vida de la familia, y garantizando el reintegro de los niños a su hogar.

En total 160 madres y/o padres se han beneficiado del Programa de Formación Profesional, creado en el año 2000, de los cuales hoy 90 se encuentran ya trabajando.

Este Programa de Formación Profesional esta destinado a la capacitación, formación y desarrollo de habilidades en el marco de convenios. Por lo tanto, su efectividad se mide a través de la construcción de proyectos de vida para los padres que garanticen su desarrollo personal y social, propiciando la integración social y comunitaria, favoreciendo la construcción de redes afectivas de apoyo a modelos alternativos de familia primordialmente su autosostenimiento.

Las intervenciones con los padres se realizan en respuesta a un plan de acción individual y pueden ser, terapia familiar, psicoterapia individual, trabajo con grupo de pares, visitas al medio socio-familiar o escolar, acciones de nivelación académica, entrevistas con los padres o redes socio-familiares, actividades culturales o lúdicas, de orientación y asesoría a través de talleres con la familia, para la comprensión de la problemática y el apoyo en la superación de la situación conflictiva. También se realizan actividades educativas dando prioridad a la nivelación académica para los adolescentes que la requieran y haya culminado el último nivel; se establece coordinación con otras entidades para continuar su educación y su proceso formativo. Se realizan actividades prevocacionales y vocacionales para la adquisición de hábitos de trabajo, y desarrollo de destrezas y habilidades, para que cuando egresen del programa tengan una orientación y puedan continuar la capacitación para vincularse a una actividad productiva.

El programa adelanta actividades recreativas, deportivas, culturales y de prevención de la drogadicción y el alcoholismo, y proporciona a los padres refrigerio reforzado.

7. COMPARACION HOGARES CLUB MICHIN Y HOGAR BAMBI

Los Hogares Club Michin y Bambi, tienen un impacto social muy importante sobre la población en la ciudad de Bogotá, ya que ayudan a generar espacios que propician el desarrollo armónico e integral de los niños, niñas, adolescentes y madres cabeza de hogar que llegan a este lugar, esto significa que los ambientes naturales y contruidos deben tener condiciones y medios para estimular la creatividad, permitir el desarrollo de sus capacidades y potencialidades al igual que estas actividades deben estar dirigidas a estimular su dignidad y autoestima, es decir ayudar al fortalecimiento de sus carencias.

No es pretencioso afirmar que los Hogares Club Michín y Bambi, han sido un polo de desarrollo para los diferentes barrios en los cuales se han implementado sus programas: Rincón de Suba, Casablanca, Perdomo, San Martín de Loba, Diana Turbay, San Agustín (estos dos últimos funcionan en la actualidad), Mandalay y el Sosiego. En los últimos 45 años, Hogares Club Michín ha jugado un papel importante en la atención a los niños huérfanos, abandonados y maltratados y se ha convertido en un modelo de atención a la niñez junto con su entorno familiar. Ha sido una institución pionera en la creación de programas comunitarios y en la atención a la madre maltratada y al niño.

En este momento, en los barrios donde existen programas comunitarios están llegando familias de desplazados, con niños que han perdido sus padres, sus casas, sus escuelas, sus familias. Son los nuevos migrantes de comienzos del siglo XXI que, como aquellos de mediados del siglo XX, se convertirán con el tiempo en víctimas reproductoras de la violencia que ellos y sus familias sufrieron.

7.1. GESTION ADMINISTRATIVA

A nivel de la estructura y la dinámica organizacional, ambas organizaciones se preocupan por lograr un alto grado de profesionalización en su equipo humano, vinculando colaboradores por contratos formales de trabajo, y no por voluntariado. Esto les otorga a las dos un mayor control sobre la calidad de la atención prestada y la continuidad de los procesos.

Mientras Bambi ha mantenido desde el principio una vinculación formal de los profesionales técnicos interactuando directamente con los niños, Michín aprovechaba este recurso durante los primeros años esencialmente a través de su junta directiva, como una mera orientación pero sin un impacto directo sobre las casas-hogar. Con el tiempo, la visión profesional ha logrado penetrar la estructura no solo llegando a influir directamente sobre las casas, sino pasando de ser un elemento externo orientador a ser parte integral de la estructura actual de Michín.

Sin embargo, mientras Bambi contó desde el principio con una estructura de cierto nivel de importancia gracias a los aportes iniciales de ETERNIT Pacífico y la fundación "Ayuda a la Infancia", Michín vivió una evolución más lenta de este elemento debido a la restricción de recursos que históricamente ha experimentado. Este hecho le otorga a Michín una ganancia importante en aprendizaje organizacional, la cual se refleja directamente en una mayor solidez de su estructura, frente a la evidenciada hoy por Bambi.

Gracias a las prácticas desarrolladas desde la implementación de la certificación ISO, Hogares Bambi ha logrado una apropiación más formal y sistemática de las mejores prácticas identificadas en su labor, así como posibles oportunidades de mejoramiento y control de sus procesos. Por su parte Hogares Club Michín venía experimentando una transmisión de sus mejores prácticas de manera menos formal; a partir de sus esfuerzos en la implementación de la norma esta buscando establecer un mejor registro de sus procesos y apropiarse mejor del aprendizaje que su operación le proporciona.

Desafortunadamente, la convergencia sectorial en torno a la implementación de mejores prácticas, entre ellas la certificación ISO, hace que estas les permitan mejorar su operación pero pierdan su poder como diferenciadores en el sector.

La incursión de Bambi y Michín en el trabajo de recuperación con los padres les ofrece una posibilidad de seguimiento y prolongación de sus logros en la población objetivo. Sin embargo, dado que Bambi no ha desarrollado una labor importante con la comunidad su impacto social es más reducido que en el caso de Michín, el cual además ha explorado programas de prevención en las comunidades.

Este tipo de programas le permiten a la institución participar de una actividad que el Estado mismo quiere promover, la prevención, en lugar de quedarse en una que el Estado quiere minimizar, la recuperación social. Esta afirmación corresponde a la percepción de las directivas de las dos instituciones, expresada en las entrevistas realizadas para el presente trabajo.

La interacción de Michín con la comunidad le otorga un mayor grado de reconocimiento y legitimidad, sobre todo ante fuentes potenciales de recursos, interesados en la mayor repercusión posible de sus aportes en el bienestar social. En este sentido Bambi evidencia una fuerte falencia, ya que la falta de interacción comunitaria limita el impacto que puede mostrar ante sus donantes y el reconocimiento y legitimidad comunitaria de su labor.

En cuanto a los principios rectores y la estrategia en sí misma, las dos instituciones definen su estrategia centrada en las necesidades generales de una población específica. En ambos casos se mencionaron dificultades para conservar su atención centrada en las poblaciones escogidas, en lugar de atender una población indiscriminada que les ofrecen los contratos con el ICBF.

En el caso específico de Michín, su población objetivo está relacionada con violencia intrafamiliar pero se ve obligado (por su dependencia financiera con ICBF) a atender otro tipo de problemáticas sociales. Igualmente Bambi, que diseña sus programas para niños entre 0 y 5 años, se ha visto obligado a recibir menores de edades fuera de este rango, principalmente para cumplir con las exigencias legales del ICBF y mantener los recursos que de él provienen.

Ninguna de las dos ESAL otorga prioridad a la gestión estratégica, más allá de la mera definición de sus principios estratégicos. En los dos casos, la mayor prioridad radica en lograr la máxima eficiencia operacional posible, lo cual repercute directamente en su supervivencia en el corto plazo, pero descuida la construcción de una posición diferenciadora y de alto valor en el mediano y largo plazo.

En este sentido, una de las fortalezas más importantes de Michín y posible fuente potencial de diferenciación frente a las demás ESAL, tiene que ver con su experiencia en la investigación, disciplina que por mucho tiempo hizo parte activa de su estructura y estrategia para abordar la problemática. Desafortunadamente, por su priorización hacia el corto plazo y la reducción de costos, no ha logrado potencializarla adecuadamente. De otro lado, Bambi no ha logrado identificar a lo largo de su historia una fortaleza a potencializar, que le permita diferenciarse frente a otras ESAL a los ojos de los donantes, ya que a diferencia de Michín la investigación nunca ha sido uno de sus fuertes.

La identificación de tal fortaleza diferenciadora, cobra relevancia para Michín al otorgarle claridad sobre factores críticos de éxito que debe cultivar, para lograr desarrollar fuentes de recursos propias, diferentes a las típicamente abordadas por el sector, que encuentren valor agregado en las posibilidades de investigación que éste puede ofrecer. De otro lado, Bambi, al carecer de una fortaleza diferenciadora, se condena a sí misma a compartir las típicas fuentes de recursos con el resto del sector, limitando así su sostenibilidad en el largo plazo.

7.2. CUADROS COMPARATIVOS CONSECUCION Y ASIGNACION DE RECURSOS EN CADA UNO DE LOS PROGRAMAS DE LOS HOGARES CLUB MICHIN Y BAMBI

Cuadro No.27
Aportes Nacionales y Extranjeros para los Hogares Club Michin y Bambi

Hogares Club Michin			Hogar Bambi	
TIPO DE APORTE	AÑO 1969	AÑOS 1971/1977	TIPO DE APORTE	AÑO 2004
APORTE NACIONAL	69.98%	30%	APORTE NACIONAL	40%
Sector Privado	35.34%	11.37%	Sector Oficial	40%
Sector Oficial	25.55%	10.06%		
Rentas Propias	9.09%	8.42%		
APORTE EXTRANJERO	30.02%	70%	APORTE EXTRANJERO	60%

De manera consecuente con el análisis DOFA desarrollado para las dos organizaciones, estas han aprovechado el creciente interés extranjero por las problemáticas infantiles de nuestro país, como oportunidades para el fortalecimiento de su portafolio de donantes. Es así como Michin ha logrado invertir su estructura de aportes, inicialmente mayoritaria en aportes nacionales, otorgándole mayor peso a los aportes extranjeros en la década del 70. Desafortunadamente, la carencia de datos de distribución de los aportes en los años posteriores limita el análisis de tal evolución, sin embargo, es claro que las cifras financieras presentadas en este estudio demuestran una dependencia actual importante a los aportes nacionales, específicamente a los relacionados con el ICBF. A diferencia de Michin, Bambi ha centrado también su estrategia de consecución de recursos centrada en agentes extranjeros, manteniendo esta estructura constante durante sus años de funcionamiento.

Cuadro No. 28
Composición de las Fuentes de Recursos del Programa de Hogares de Michin y Bambi

Hogares Club Michin		Hogar Bambi	
FUENTES	PARTICIPACION DE LOS RECURSOS	FUENTES	PARTICIPACION DE LOS RECURSOS
ICBF	65%	ICBF	25%
Donaciones	25%	Donaciones Nacionales	15%
Cuotas Manutención	10%	Fundación Suiza	60%

Una de las fortalezas de Michin es haber conformado un portafolio de donantes que le permitan subsidiar su funcionamiento, entre los cuales vale la pena resaltar las cuotas e manutención, provenientes de los padres cuyos hijos se encuentran en los hogares de la institución, fuente que no hemos encontrado replicada en otros programas de Michin o Bambi. Sin embargo, una de sus debilidades más importantes es la dependencia de los aportes del ICBF, impactando de esta forma la capacidad de la organización para ser consistente con sus planteamientos estratégicos y los objetivos planteados para este programa.

Es claro también que Michin ha desarrollado una mayor efectividad en la identificación y vinculación de donantes nacionales, diferentes a ICBF. Esta es una fortaleza indispensable para el fortalecimiento de la autonomía y sostenibilidad de los programas en el largo plazo, ya que en la medida que logre aumentar y diversificar su base de donantes nacionales, logrará también disminuir su dependencia con el ICBF. Por su parte, Bambi tiene una creciente dependencia tanto con la fundación suiza como con el ICBF, como consecuencia de una baja participación de las donaciones nacionales, lo cual deteriora aun más su autonomía y la sostenibilidad de su programa en el mediano plazo.

Cuadro No. 29
Asignación de Recursos del Programa de Hogares de Michin y Bambi

Hogares Club Michin		Hogar Bambi	
TIPOS DE COSTOS	PARTICIPACION DENTRO DE LOS CTOS TOTALES	TIPOS DE COSTOS	PARTICIPACION DENTRO DE LOS CTOS TOTALES
Salarios	25%	Salarios	15%
Honorarios	15%	Honorarios	20%
Mercados	20%	Mercados	30%
Mantenimiento Niños	20%	Mantenimiento Niños	15%
Mantenimiento Casas	15%	Mantenimiento Casas	15%
Impuestos Casas	5%	Impuestos Casas	5%

Este cuadro muestra una fuerte similitud en cuanto a las principales cuentas de uso y asignación de recursos, e especialmente en el mantenimiento de los niños, el cual es regulado por el ICBF para todas las ESAL que abordan esta población, y en los gastos salariales y de honorarios relacionados con el personal especializado que atiende a los niños del programa.

Cuadro No. 30
Composición de las Fuentes de Recursos del Programa para Padres de Hogares Club Michin y Bambi

Hogares Club Michin		Hogar Bambi	
FUENTES	PARTICIPACION DE LOS RECURSOS	FUENTES	PARTICIPACION DE LOS RECURSOS
ICBF	80%	ICBF	30%
Rentas Propias	20%	Rentas Propias	70%

Aquí podemos ver como Bambi ha logrado independizar el programa para padres de los aportes provenientes de Suiza, supliendo las necesidades financieras del programa a través de una capacitación laboral de los padres más rentable y efectiva de la lograda por Michin. Esto es consecuencia de la inversión de Bambi en campos de capacitación laboral más formales que los abordados por Michin, el cual no solo aborda campos menos formales, sino que involucra en ellos solamente madres maltratadas con menores posibilidades inmediatas de desarrollo laboral, a diferencia del cuadro general de padres abordado por Bambi.

Cuadro No. 31
Asignación de Recursos del Programa de Hogares de Michin y Bambi

Hogares Club Michin		Hogar Bambi	
TIPOS DE COSTOS	PARTICIPACION DENTRO DE LOS CTOS TOTALES	TIPOS DE COSTOS	PARTICIPACION DENTRO DE LOS CTOS TOTALES
Honorarios	10%	Honorarios	30%
Mercados	20%	Mercados	10%
Dotación Madres	25%	Dotación Padres	25%
Dotación Niños	35%	Materiales de Capacitación	25%
Servicios	5%	Servicios	5%
Mantenimiento Casas	5%	Mantenimiento Casas	5%

Para analizar el cuadro anterior es necesario tener en cuenta las características de la población objetivo del programa para cada organización. En el caso de Michin, este programa esta dirigido a las madres maltratadas junto con sus hijos, a los cuales se les proporciona refugio permanente durante un año. Esto implica un costo importante en el mantenimiento de madres e hijos, disminuyendo los recursos que quedan disponibles para la capacitación laboral. Por el contrario Bambi, dirige este programa a padres y madres de niños vinculados a su programa de hogares, sin ofrecerles un refugio permanente, lo cual le permite liberar recursos que son orientados a la capacitación laboral de los mismos.

7.3. GESTION FINANCIERA

Si bien los ingresos de ambas instituciones decrecieron durante 2001 y 2002, Michin logro un incremento importante para el 2003, lo cual le represento una clara mejoría en su capacidad de operación y respuesta frente a los compromisos adquiridos. Desafortunadamente, este incremento corresponde a una donación puntual, coyuntura que permitió una mejoría en los ingresos operacionales de Michín. Al no ser replicable en el tiempo, no puede considerarse como un signo de mejoría real en la operación financiera de la organización. Sin embargo, cabe mencionar que gracias al monto de la donación, Michín destino parte de esos recursos a inversiones temporales, con el fin de obtener una nueva fuente de ingresos no operacionales, que les permita fortalecer su margen en el mediano y largo plazo.

A consecuencia de lo anterior, la distribución de los activos ha variado en los últimos años, adquiriendo una mayor liquidez gracias a las inversiones temporales realizadas con parte de los recursos de la donación recibida en el 2003. A diferencia de Michín, Bambi si bien cuenta con inversiones en títulos valor, no ha logrado que estos representen un incremento sustancial en su liquidez. Para Bambi el 2003 mostró una continuación de la tendencia decreciente en los ingresos, lo cual le impidió responder con mayor holgura a sus compromisos. A diferencia de Michín, Bambi no ha logrado aumentar sustancialmente sus ingresos operacionales y no operacionales lo cual es consecuente con la débil recursividad en consecución de donantes nacionales detectada en el análisis de la sección previa.

A pesar del nivel de ingresos, Bambi ha logrado mantener un comportamiento estable en su nivel de gastos operacionales, lo cual se refleja en el comportamiento del margen operacional. A diferencia de lo anterior, Michín ha crecido el monto de sus gastos operacionales, limitando los beneficios que hubieran podido obtener del aumento de los ingresos operacionales del 2003 y deteriorando de manera importante y preocupante su generación de beneficio final de reinversión, dejándola sin mayores opciones para evitar el deterioro de su fondo social debido a los excedentes negativos. Las dos entidades cuentan un nivel de endeudamiento mayoritariamente interno (principalmente miembros activos de la organización), pero es Hogares Club Michin quien cuenta con fuentes alternas de liquidez más efectivas gracias a sus estrategias de manejo de excedentes.

7.4. EFECTIVIDAD DE LOS PROGRAMAS

7.4.1. Programa de Protección en Hogares

Hogares Club Michín	Hogar Bambi
Los cupos con que cuenta el programa hogares son 142. Sin embargo, la ocupación actual está regida por los cupos otorgados por el ICBF que es de 131 menores	Actualmente, en los 7 hogares Bambi, tres en Bogotá, tres en Cali y uno en Darién-Valle, se da acogida, desde su nacimiento y hasta la edad de cinco años, a niños completamente desvalidos.
	Los cupos con que cuenta el programa de Protección en Hogares son de 80. Sin embargo, la ocupación actual está regida por los cupos otorgados por el ICBF que es de 60 niños y niñas.
Actualmente Hogar Club Michin recibe algunos menores con problemáticas diferentes a la violencia intrafamiliar (no implicados en la guerra), lo que implica variaciones en los modelos de atención actuales.	Desarrollo de un proyecto para la definición de estándares de calidad para los servicios alrededor de la garantía de los derechos fundamentales de los niños. (Con la participación de la Fundación Antonio Restrepo Barco, Fundación FES, UNICEF y el ICBF)

	Certificación de calidad en la norma ISO para los procesos de ingreso, estadía y egreso de los niños, partiendo del saber y experiencia del equipo pero buscando la estandarización y evaluación continua de cada proceso.
Superación de la desnutrición infantil en un 100% de la población atendida durante el período entre 1996 y 2002, mediante el fortalecimiento de programas de complementación alimentaria orientados a la atención de grupos vulnerables.	Son más de 7,000 los niños que, procedentes de hogares afectados por la crisis económica, abandonados o huérfanos, han sido acogidos en los hogares Bambi
	Contratos de prestación de servicios especializados en la atención de las diferentes problemáticas familiares a través de tres grandes modalidades: Medio Familiar, Medio Social Comunitario y Medio Institucional.
Fortalecimiento de las relaciones humanas de pareja y familiares, a través del diálogo, la solidaridad, los valores y el compromiso socio cultural, facilitando a los padres y adultos responsables del cuidado de los menores, la función natural de ser los primeros educadores de sus hijos (as).	Fomento y promoción los valores familiares, los principios de convivencia armónica y democrática, el fortalecimiento de las redes de apoyo familiares.

7.4.2. Programa de Padres

Hogares Club Michín	Hogar Bambi
Es el primer programa en el país que brinda refugio a 20 mujeres víctimas del maltrato conyugal y a sus hijos menores de edad, en dos casas ubicadas en el sur-oriente y nor-occidente de Bogotá.	Del total de mujeres se han independizado 45% y han salido a vivir solas con sus hijos, 35% han regresado con sus parejas y 20% han regresado con sus familias extensas.
Entrevistas y visitas domiciliarias para efectuar una adecuada y objetiva selección y trabajar el proyecto de vida de los padres de acuerdo a su realidad.	Construcción de proyectos de vida para los padres que garanticen su desarrollo personal y social.
Durante los 7 años que ha funcionado el programa se han atendido 530 mujeres con edades comprendidas entre los 17 y 57 años. Se han atendido a la par 1.162 niños hijos de estas mujeres y como dato relevante 200 madres eran gestantes.	Encuentros periódicos y sesiones reflexivas, educativas y formativas con los grupos de familias que hacen parte de este programa
En total 160 madres y/o padres se han beneficiado del Programa de Formación Profesional, creado en el año 2000, de los cuales hoy 90 se encuentran ya trabajando.	Terapia familiar, psicoterapia individual, trabajo con grupo de pares, visitas al medio socio-familiar o escolar, acciones de nivelación académica, entrevistas con los padres o redes socio-familiares, actividades culturales o lúdicas, de orientación y asesoría a través de talleres con la familia.
	Actividades recreativas, deportivas, culturales y de prevención de la drogadicción y el alcoholismo, y proporciona a los padres refrigerio reforzado.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El papel de las ESAL que trabajan por la infancia debe entenderse en su doble carácter político y de gestión organizacional. Su fortalecimiento como organizaciones o instituciones es, por consiguiente, un requisito para acrecentar su incidencia social. Una institución con buena imagen y credibilidad en el contexto social y comunitario tiene mayores posibilidades de convocar y liderar un movimiento solidario en beneficio de todos los niños, las niñas y los adolescentes.
- La consecución de recursos por parte de las ESAL, se encuentra ligado a la participación conjunta con otras entidades de carácter público y privado, quienes por medio de la construcción y financiación de programas sociales definen los mecanismos de búsqueda y canalización de los recursos. Las principales fuentes de ingresos de las ESAL provienen de: programas sociales, programas estatales, donaciones nacionales y extranjeras, actividades comunitarias y rendimientos financieros.
- La conformación de las ESAL deben contribuir a construir un imaginario social, una cultura que reconozca y valore a los niños, niñas y adolescentes como sujetos plenos de derecho. Esto implica que la garantía y la restitución de sus derechos deben ser siempre el criterio ordenador para la asignación de recursos, para la planeación de acciones y resolución de tensiones.
- La diferenciación en términos de eficiencia operacional no es viable en el sector de las ESAL para la infancia dado su alto grado de convergencia operacional, pues las prácticas que incrementan la eficiencia de los procesos son absorbidas rápidamente por el sector anulando la diferenciación. En adelante, creemos que la diferenciación en el sector estará dada en términos de posiciones estratégicas mediante sinergias en sus ofertas de valor a las poblaciones objetivo y su portafolio de donantes.
- Las iniciativas dirigidas a asegurar un medio de recepción adecuado para los menores egresados de los programas resultan fundamentales para prolongar los resultados obtenidos por las ESAL y promueven el máximo aprovechamiento de los recursos que estas administran. Es urgente entonces que las instituciones asuman una perspectiva integral en sus proyectos de atención, superando las acciones remediales y compensatorias centradas en la satisfacción de necesidades y carencias provocadas por las condiciones particulares de los grupos definidos como objetivo.
- Las ESAL que desarrollan vínculos con la comunidad logran un impacto social muy alto sobre la población, haciéndose un polo de desarrollo para los diferentes barrios en los que desarrollan sus programas
- Es vital para las ESAL relacionadas con las problemáticas infantiles integrar el tema preventivo en sus programas y desarrollar fuertes lazos con la comunidad en ese aspecto. Principalmente por la naturaleza de su operación y los esfuerzos del Estado en el desarrollo de programas preventivos relativos al fortalecimiento de la familia.
- La falta de una adecuada estructura del portafolio de donantes de este tipo de instituciones, las condiciona a orientar sus estrategias de consecución de recursos a asegurar la supervivencia de los programas en el corto plazo. Debido a lo anterior, las donaciones extraordinarias no pueden tomarse como signos de una revitalización financiera real, ya que no son necesariamente replicables en el tiempo e impactan los ingresos no operacionales, dejando de lado los niveles de margen operacional generalmente negativos en este tipo de entidades.
- Estrategias de financiación a través de rendimientos de inversiones financieras, pueden resultar riesgosas debido a la incertidumbre de los mercados financieros, pero también otorgan un alto grado de autonomía a la organización. Desafortunadamente, la definición, control y gestión de

este tipo de estrategias requiere de un grado mayor de profesionalización, no necesariamente disponible de manera voluntaria y permanente en las ESAL colombianas.

- En cuanto a la efectividad de cada uno de los programas de protección tanto de Hogares Club Michín como de Hogar Bambi, es importante mencionar las limitaciones de la información recolectada. Esto debido a que ninguna de las dos entidades tienen un programa de seguimiento tanto de los niños como de los padres que salen de cada uno de los programas de protección. Por lo tanto, los datos recolectados en este aspecto son netamente cualitativos. Por lo que se recomienda que ambas entidades realicen un seguimiento formal de los niños y padres que egresan de los diferentes programas, para de esta forma medir estrictamente su efectividad.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Yépez Palado, Alberto (1999). "Informe Colombia. Guerra Y Desintegración Social", *Control Ciudadano*, pág. 139 – 140.
- Defensoría Del Pueblo (2002). *Informe Anual De Derechos Humanos*.
- UNICEF, Fondo De Las Naciones Unidas Para La Infancia (2002). *La Niñez Colombiana En Cifras*.
- Bellamy, Carol; directora ejecutiva de UNICEF. *Estado Mundial De La Infancia 2005*.
- Bonilla, Elsy; Cárdenas, Jorge Hernán; y González Ana Cristina (1999). *Caso Pedagógico. Instituto Colombiano De Bienestar Familiar*. Monografía 52, Facultad De Administración, Universidad De Los Andes.
- Villar, Rodrigo (1999). *The Non-Profit Sector In Colombia*. John Hopkins University.
- Villar, Rodrigo; Rojas María Cristina (2000). *Estudios Sobre La Incidencia Del Tercer Sector En La Sociedad*. Síntesis De La Mesa De Trabajo.
- Pachón, Ximena; Muñoz, Celia (1999). *La Protección A La Niñez: Prioridad De Las Obras Sociales En El Siglo XX*. En: Revista Credencial Historia No. 118. Bogotá - Colombia.
- Serrano, Javier; Villarreal, Julio (1993). *Fundamentos De Finanzas*. McGraw-Hill.
- Ramírez Vargas, Socorro (1997). "Nuevos Actores Sociopolíticos en el Escenario Internacional". *Colombia Internacional No 37*, Bogotá, Ene-Mar.1997, Pág. 30.
- Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción. ALOP (2003). "Misión, Rol y Estrategias de las ONG's de la Subregión en el Escenario Actual". San Bernardino, Paraguay 3-4 de Abril de 2001. <http://www.alop.or.cr/geraldocs/relconosur.doc>.
- Escobar de Nogales., María Ximena (1990). Tesis (Economista). "El Espacio Económico, Político y Social de las ONG's colombianas". Universidad de los Andes. Bogotá.
- Figueroa, Mary; García, María del Rosario (1993). "ONG's y Cooperación". Centro de Estudios Internacionales de la Universidad de los Andes (CEI). Serie: Documentos Ocasionales No. 32. Bogotá.
- Villar, Rodrigo (1998). "Defining the nonprofit sector: Colombia". Baltimore, MD : The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- UNICEF (2000). "Inversión en la infancia de América Latina y el Caribe". Reunión Ministerial Americana sobre Infancia y Política Social. Kingston, Jamaica.
- Amar, José Juan (2002). "Vida cotidiana y factores de protección a la infancia". Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Myers, Robert (2000). "EARLY CHILDHOOD, ARE AND DEVELOPMENT. A Global Review, 1990-1999." Consultative Group on Early Childhood. Prepared for UNICEF and the EFA Forum, as a contribution to the EFA.

- Fundación Restrepo Barco (2002). "Niños, niñas y conflicto armado en Colombia: Una aproximación al estado del arte, 1990-2001". Equipo responsable: Universidad Nacional de Colombia, Observatorio sobre Infancia, Convenio del Buen Trato. Bogotá, D.C.
- República De Colombia (2001). INFORME DE LA DÉCADA. Plan de acción a favor de la Infancia PAFI. 1990-2000. Bogotá.
- Acosta Ayerbe, Alejandro; Kattah Beainy, Fadua (2003). "Hacia la Construcción de una Política Pública de Infancia y Adolescencia".
- Fundación Antonio Restrepo Barco, Observatorio de Niñez de la Universidad y otros (2001). "Ponencia de los grupos de investigadores y organizaciones no gubernamentales a la audiencia especial convocada por el comité temático del gobierno y las farc, en el marco del proceso de paz, en relación con el tema de atención a la niñez y su tratamiento en la distribución del ingreso en Colombia." Bogotá.
- CIVICUS (1998). "Sostenibilidad de la Sociedad Civil. Estrategias para la Movilización de Recursos".
- Zack Michael H. (1999). "Knowledge and Strategy". Boston, MA: Butterworth-Heinemann.
- Dees J., Gregory (1998). "Enterprising Nonprofits". Harvard Business Review.
- Fundación Compartamos con Colombia (2002). "Construyendo una Estrategia de Consecución de Recursos para una Organización sin Animo de Lucro". Bogotá.
- Nelson, Elizabeth C. (2003). "De vuelta de lo Global a lo Local: Estrategias Perdurables en Movilización de Recursos". <http://www.changemakers.net/resources/archiveesesp.cfm>.
- León, Patricia (2001). "Cuatro Pilares de la Estabilidad Financiera". Serie Recursos para el Éxito Vol. 2. The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA. Capacity Building.
- Porter, Michael (1996). "What is Strategy?". Harvard Business Review.
- S. Duraó, Jorge Eduardo (2003). "Condiciones Institucionales para el Fortalecimiento Institucional de las ONGs en América Latina". [ABONG – FASE] <http://www.desarrollolocal.org/2Condiciones.htm>.
- Foro Internacional sobre Fortalecimiento Institucional (2003). "La sostenibilidad Financiera de las ONG: Revisión de Experiencias de Organizaciones Costarricenses". <http://www.alop.or.cr/ifcb/cenap%20y%20cefemina.doc>.
- Meyer, Carrie A. (1999). The economics and politics of NGOs in Latin America.
- Fundación Luís Vives (2004). "La financiación de las entidades sin fines de lucro", Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Asoka Emprendedores Sociales; McKinsey & Company (2004). "Emprendimientos Sociales Sostenibles". Sao Paulo, Brasil.
- Allison, Michael.; Kaye, Jude (1997). "Strategic Planning for Nonprofit Organizations". The support Center for Nonprofit Management.
- Dropkin, Murray.; LaTouche, Bill (1998). "The Budget-Building Book for Nonprofit". John Wiley / Sons, Inc.

- Dropkin, Murray.; Hayden, Allyson (1999). "The Cash Flow Management Book for Nonprofit". John Wiley/ Sons, Inc.
- Drucker, Peter F. (1992). "Managing the Non-Profit Organization. Principles and Practices". HarperCollins Publishers.
- Porter, Michael E. (1996). "What Is Strategy?". Harvard Business School.
- Herzlinger, Regina E. (1997). "Measuring the Financial Performance of Nonprofit Organizations: Text and Cases". Harvard Business School.
- Gary, Loren (2004). "The Profit Power of Partnerships". Harvard Management Update.
- Hauser, Jerry (2003). "Organizational lessons for nonprofits". The McKinsey Quarterly.
- Frumkin, Peter. (2002) "On Being Nonprofit: The Bigger Picture". Harvard University Press.

10. ANEXOS

Anexo 1.

Cuadro # 1

Empleo en el Sector Sin Ánimo de Lucro y Participación en el Empleo Total No Agrícola. Con y sin voluntarios. Por países. 1995

	Número de Empleados	Participación en el Empleo Total	Número de Empleados y Voluntarios	Participación en el Empleo Total
Argentina	395.315	3.70%	659.425	6.03%
Brasil	1.034.550	2.25%	1.173.766	2.54%
Colombia	286.861	2.38%	377.617	3.11%
México	93.809	0.44%	141.024	0.66%
Perú	126.988	2.38%	153.374	2.86%

Fuente: Villar, Rodrigo;Salamon, Lester. 1999. Colombia: A diverse nonprofit sector. En Salamon, Lester; Hems, Leslie;List, Regina; Toepler, Stefan; Sokolowski, Wojciech and Associates. 1999. Global Civil Society. Dimension of the Nonprofit Sector. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Johns Hopkins University. Centre for Civil Society Studies

Anexo 2.

Cuadro # 2

Colombia: Áreas de actividad de las organizaciones sin ánimo de lucro

Áreas de actividad	Porcentaje
Educación	26.6%
Salud	17.5%
Asociaciones de empresarios, profesionales y de trabajadores	15.1%
Servicios Sociales	14.6%
Desarrollo económico, social y comunitario	13.1%

Fuente: Villar, Rodrigo. "El Tercer Sector, La Sociedad Civil Y La Gobernabilidad Democrática En Colombia."

Anexo 3.

Cuadro # 3

Comparativo según fuente de ingresos de las Entidades sin ánimo de lucro

	Ingresos privados %	Recursos gubernamentales %	Donaciones %
Países estudiados	48	41	11
Europa occidental		55	
Holanda		60	
Alemania		64	
Irlanda		77	
América Latina	74%	15.5	10.4
Argentina		19.5	
México	82.2	8.5	6.3
Colombia	70.2	14.9	14.9
Perú	67.8		

Fuente: Villar, Rodrigo. "El Tercer Sector, La Sociedad Civil Y La Gobernabilidad Democrática En Colombia."

Anexo 4.

2002- Servicio	Usuarios
Hogares Sustitutos	14.688
Hogares de Apoyo	831
Hogares Amigo	77
Casas Hogares	99
Medio Social Comunitario	639.977
Total	655.672

Fuente: Informe de País. Colombia. Preparado por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

Anexos 5 y 6.

En el siguiente cuadro se aprecia el comportamiento poblacional para niños de 0 a 17 años de edad:

Años	Población total	Población 0- 17 Años	% de la Población Total	Población 0- 17 Años Urbana	Población 0- 17 Años Rural
1998	40.772.994	16.582.142	40.7	11.040.702	5.541.440
1999	41.539.011	16.893.677	40.7	11.295.668	5.598.009
2000	42.299.301	17.202.882	40.7	11.551.652	5.651.230
2001	43.035.394	17.502.247	40.7	11.799.493	5.702.754

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Departamento Administrativo Nacional de Planeación
Proyecciones de Población por área 1995-2005

La tendencia de fecundidad en Colombia se refleja en la siguiente tabla:

Periodo	Tasa de Fecundidad Global por Mujer	Nacidos Vivos por mil hab.	Tasa de Mortalidad Infantil	Esperanza de vida al nacer (años)
1990-1995	3.1	26.97	32 por mil	69.69
1995-2000	2.80	24.49	30 por mil	70.66
2002	2.6	22.4	25.6 por mil	72.2

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

Anexos 7, 8 y 9.

Niños en cuidado residencial. Tendencias 1998-2001³:

Jóvenes en conflicto con la ley en instalaciones correccionales y de entrenamiento.

Tipos de centros de atención	1998	1999	2000	2001
Recepción	13.218	15.055	13.526	11.812
Observación	3.684	1.818	1.757	3.272
Cerrados	704	778	785	831
Semicerrados	1.000	1.248	926	785
Total	18.606	18.899	16.994	16.700

Niños separados de la familia, abandonados o huérfanos en cuidado residencial

Modalidades de atención	1998	1999	2000	2001
Casa hogar de Protección		97	163	105
Instituciones de Protección (Internado)	9.079	8.398	10.005	5.373
Centros para la atención Adolescentes embarazadas	527	332	352	253
Instituciones para la atención de jóvenes vinculadas a la prostitución	5.690	5.627	6.240	11.464
Centros para la atención de consumidores de sustancias psicoactivas	532	533	1.387	1.553
Centros de atención jóvenes vinculados al conflicto armado			38	279
Totales	15.828	14.987	18.185	19.027

Niños con distintas formas de discapacidad en cuidado residencial

Modalidades de Atención	1998	1999	2000	2001
Instituciones de rehabilitación (internado)	1.366	1.345	1.434	1.396
Psiquiátricos	113	142	170	195
Totales	1.479	1.487	1.604	1.591

Fuente: ICBF. Informes de ejecución anual de Metas Sociales.

Anexos 10 y 11.

Estadísticas de niños desvinculados del conflicto armado colombiano:⁶

MES	1999	2000	2001	2002	2003	TOTAL
ENERO		9	6	13	36	64
FEBRERO		2	17	24	29	72
MARZO		1	15	31	51	98
ABRIL		1	7	31	22	61
MAYO		19	18	40		77
JUNIO		7	28	33		68
JULIO		5	25	32		62
AGOSTO		2	17	31		50
SEPTIEMBRE		4	15	29		48
OCTUBRE		1	11	39		51
NOVIEMBRE	7	9	25	37		78
DICIEMBRE	3	40	12	56		111
TOTAL	10	100	196	396	138	840

Apéndice 3
Gráficas sobre adopciones



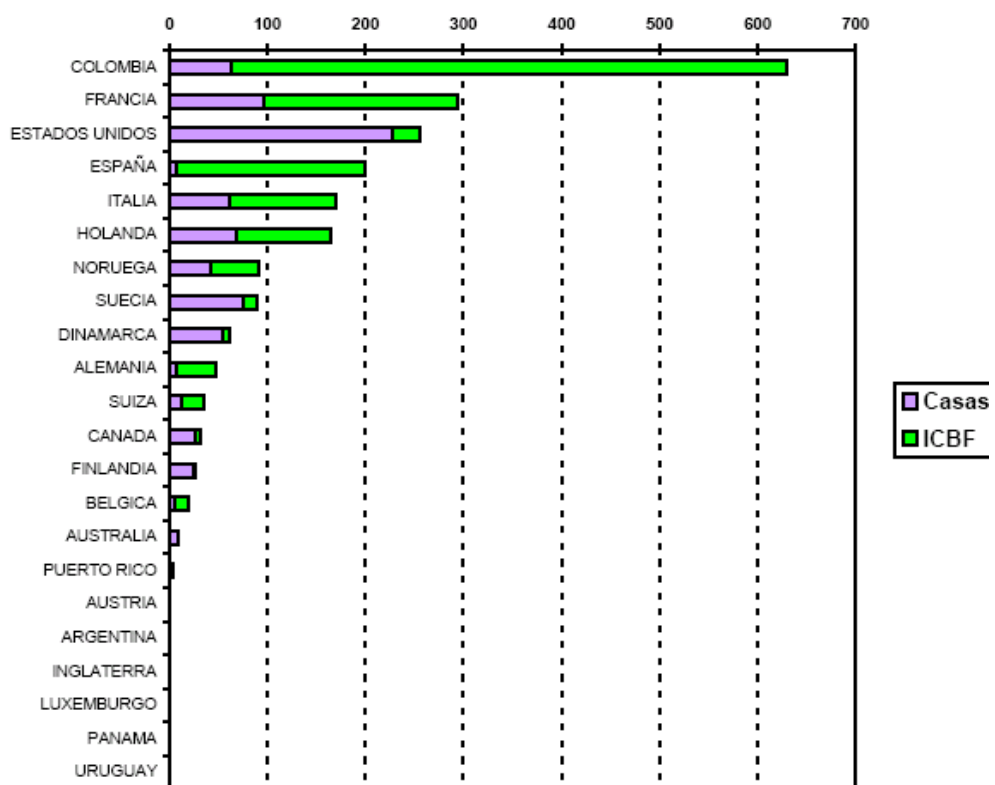
Menores dados en adopción 2000 – 2002

Total menores dados en adopción: 7.467

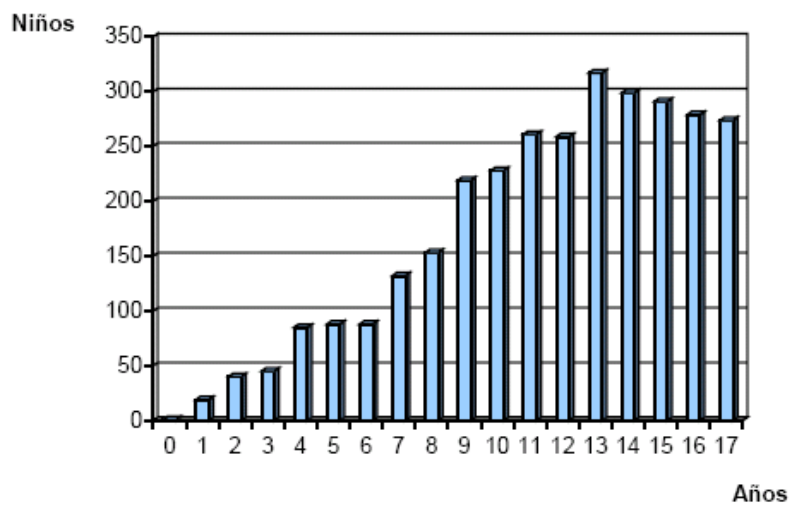
Fuente de datos: ICBF

Anexos 12 y 13.

Países adoptantes de menores colombianos – 2002



Total menores para adopción – diciembre 2002



Fuente datos: Grupo de adopciones ICBF – diciembre 2002

Anexos 14 y 15. Tercer Sector en Colombia

Cuadro # 1

Empleo en el Sector Sin Ánimo de Lucro y Participación en el Empleo Total No Agrícola. Con y sin voluntarios. Por países. 1995

	Número de Empleados	Participación en el Empleo Total	Número de Empleados y Voluntarios	Participación en el Empleo Total
Argentina	395.315	3.70%	659.425	6.03%
Brasil	1.034.550	2.25%	1.173.766	2.54%
Colombia	286.861	2.38%	377.617	3.11%
México	93.809	0.44%	141.024	0.66%
Perú	126.988	2.38%	153.374	2.86%

Fuente: Villar, Rodrigo; Salamon, Lester. 1999. Colombia: A diverse nonprofit sector. En Salamon, Lester; Hems, Leslie; List, Regina; Toepler, Stefan; Sokolowski, Wojciech and Associates. 1999. *Global Civil Society. Dimension of the Nonprofit Sector*. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Johns Hopkins University. Centre for Civil Society Studies

Cuadro # 2

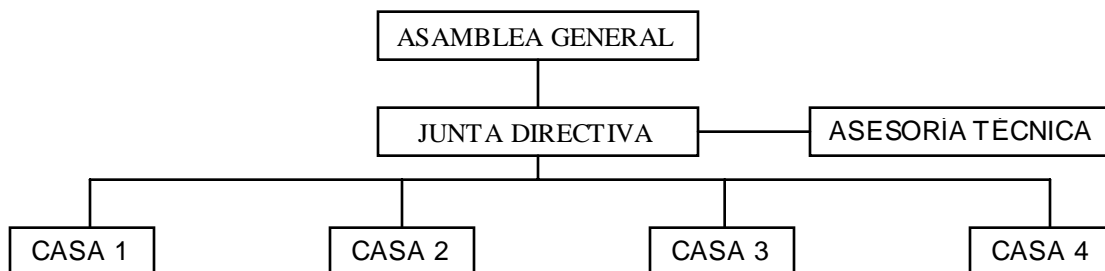
Colombia: Áreas de actividad de las organizaciones sin ánimo de lucro

Áreas de actividad	Porcentaje
Educación	26.6%
Salud	17.5%
Asociaciones de empresarios, profesionales y de trabajadores	15.1%
Servicios Sociales	14.6%
Desarrollo económico, social y comunitario	13.1%

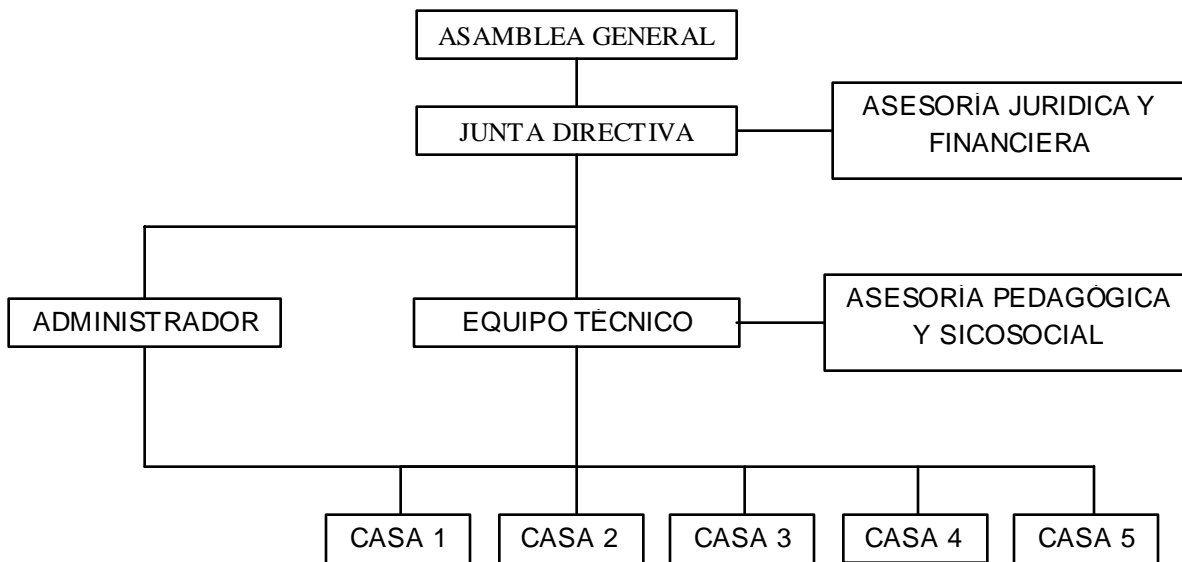
Fuente: "El Tercer Sector, La Sociedad Civil Y La Gobernabilidad Democrática En Colombia." Villar Rodrigo. 1995

Anexo 16. Estructura Organizacional de Hogares Club Michín

ORGANIGRAMA 1961-1965

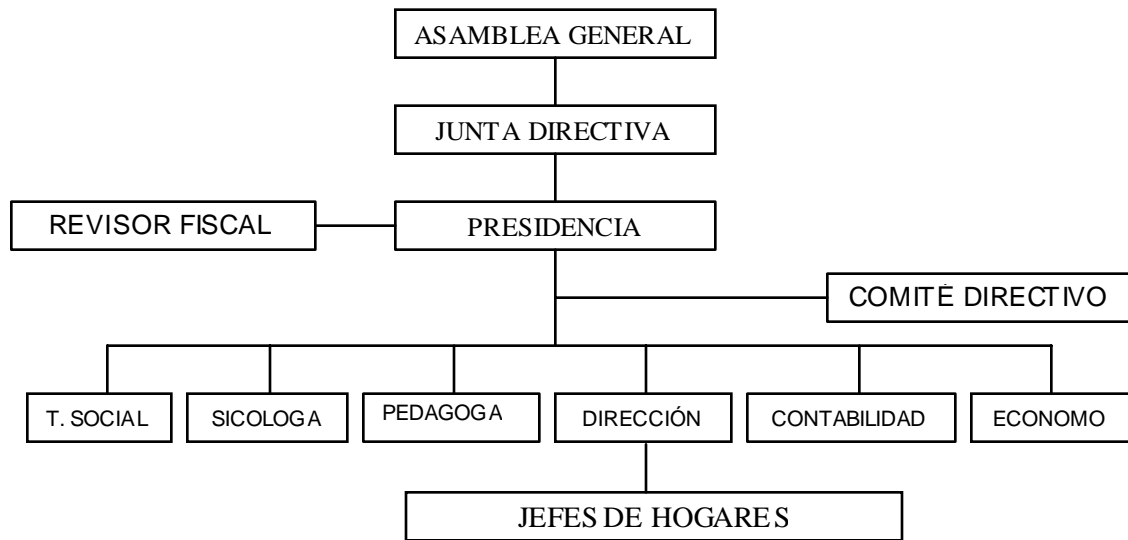


ORGANIGRAMA 1966-1970

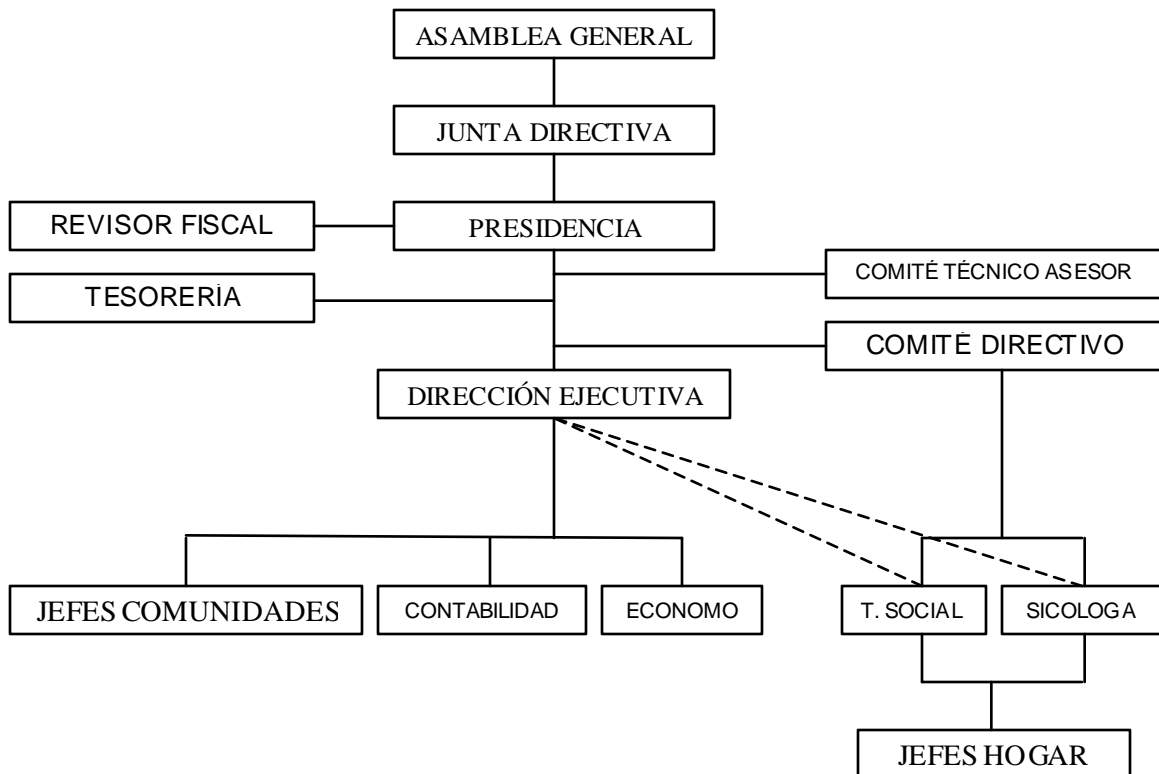


Fuente: Documentos internos Hogares Club Michín.

ORGANIGRAMA 1971-1977

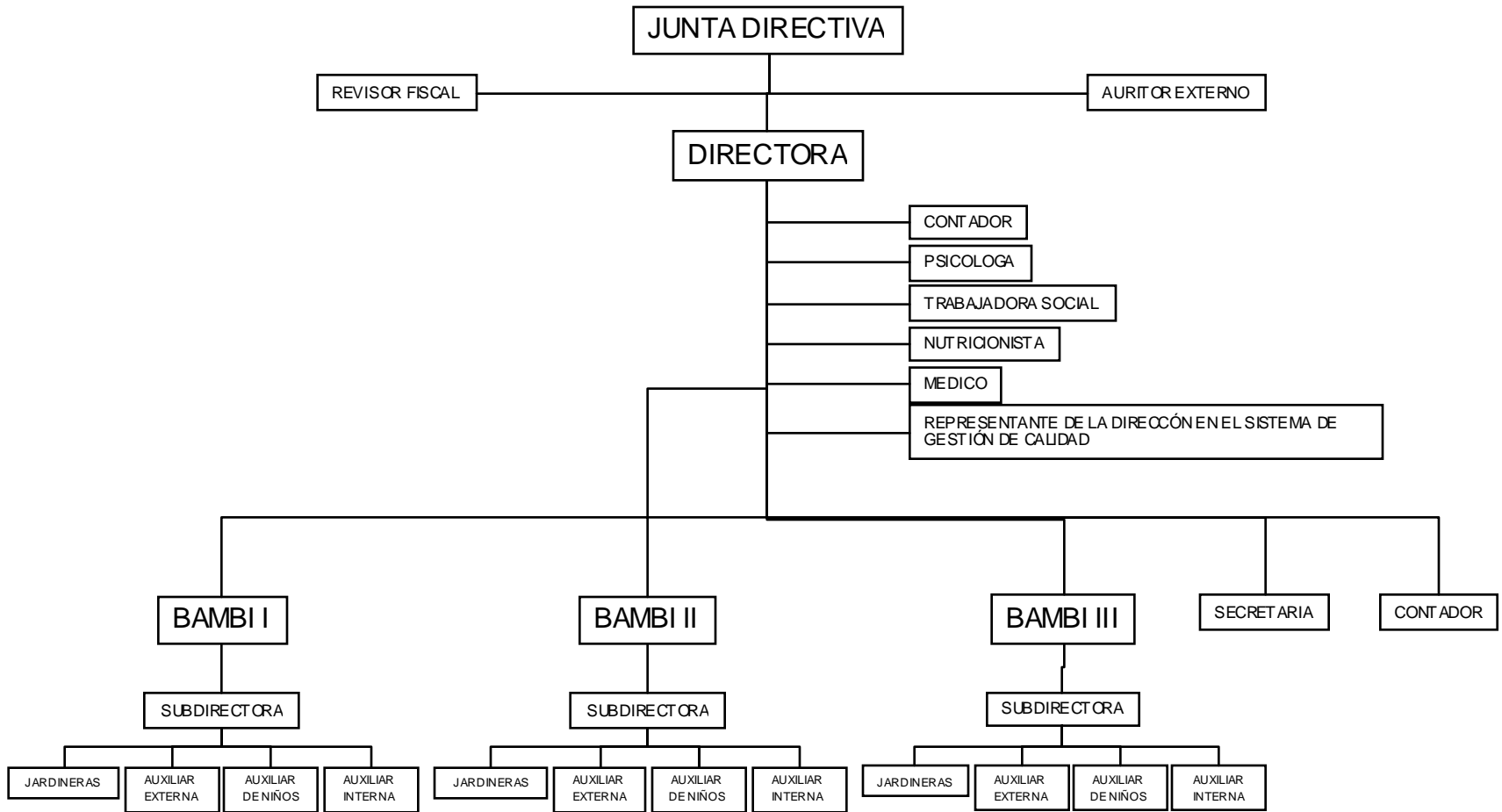


ORGANIGRAMA 1978-1982



Fuente: Documentos Internos Hogares Club Michín.

Anexo 17. Estructura Organizacional de Hogar Bambi



Fuente: Documentos Internos Hogar Bambi.

Anexo 18. Estados Financieros de Hogares Club Michín

DETALLE DEL BALANCE GENERAL	Notas/03	2.003	2.002	2.001	2.000
ACTIVO CORRIENTE					
Caja	\$	1.696.878			
Bancos Nacionales	\$	30.867.285			
Bancos Extranjeros	\$	70.588.926			
Cuentas de Ahorro	\$	13.157.784			
Disponible		\$ 116.310.873	\$ 96.554.445	\$ 38.269.342	\$ 14.818.312
CDT Sudameris MIAMI U.S.	\$	185.868.583			
TDS Banco de Colombia					
Panama	\$	262.549.179			
CDT Banco Aliadas	\$	93.333.333			
CDT Leasing occidente	\$	16.134.311			
CDT corporacion financiera colombiana	\$	93.333.333			
CDT corfivalle	\$	186.666.666			
TES	\$	240.315.064			
Fidubogota Surgir	\$	24.368.186			
Fidubogota Sumar	\$	28.850.153			
Inversiones		\$ 1.131.418.809	\$ 629.318.433	\$ 579.416.843	\$ 560.111.710
Provisión Protección Inversiones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -19.255.650
Anticipos y avances	\$	949.454			
Ingresos por cobrar ICBF	\$	45.208.681			
Intereses por cobrar	\$	11.786.008			
Improventas retenido por cobrar	\$	2.314.023			
I.C.A retenido por Cobrar	\$	143.476			
Incapacidades	\$	273.129			
Varios	\$	1.091.475			
Deudores		\$ 61.766.246	\$ 18.225.899	\$ 55.973.999	\$ 78.797.058
Inventarios	\$	-	\$ -	\$ 2.091.247	\$ -
Donaciones Recibidas	\$	-	\$ 1.428.472	\$ -	\$ -
Mercancías Donadas para Vta	\$	2.494.075	\$ -	\$ -	\$ -
Diferidos	\$	8.488.373	\$ 7.156.551	\$ 5.469.281	\$ 3.348.244
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 1.320.478.376	\$ 752.683.800	\$ 681.220.712	\$ 637.819.674
ACTIVO FIJO					
Proyectos en Curso		\$ 23.200.000	\$ -		
Edificio CII 35 N° 75-51	\$	502.310.112			
Edificio Cra 13 A N° 38-22	\$	160.290.000			
Edificio Cra 10 N° 64-81	\$	172.806.000			
Casa Cra 75 N° 72-31	\$	34.813.298			
Casa CII 72ª N° 74 A-27	\$	33.363.899			
Casa CII 72ª N° 73-06	\$	35.405.779			
Casa CII 72ª N° 73A-62	\$	92.060.049			
Casa Cra 72 BIS N° 75A-04	\$	49.604.416			
Casa Cra 12A 78-78	\$	51.924.017			
Casa CII 72ª N° 73-65	\$	147.354.183			
Casa CII 72ª N° 73-43	\$	330.841.256			
Casa CII 1 E N° 48 Z 44 Sur	\$	36.687.698			
Casa CII 2 A BIS N° 39A-30					
Sur	\$	33.209.733			
Casa CII 49 Sur N° 5B-34	\$	75.766.201			
Casa Caz uca Crra 12	\$	25.252.000			
Casa Caz uca Crra 12	\$	25.252.000			
Construcciones y edificaciones muebles y enseres		\$ 1.806.940.642	\$ 1.756.436.642	\$ 1.739.961.371	\$ 1.709.011.038
equipos computación	\$	95.625.720	\$ 70.850.442	\$ 68.792.100	\$ 57.355.401
Depreciación acumulada	\$	12.019.217	\$ 11.922.917	\$ 12.621.587	\$ 16.290.273
	\$	-40.866.532	\$ -25.566.860	\$ -12.783.799	\$ -3.832.486
TOTAL ACTIVO FIJO		\$ 1.896.919.047	\$ 1.813.643.141	\$ 1.808.591.259	\$ 1.778.824.226
Cargos Diferidos	\$	36.038.141	\$ 12.255.752	\$ 6.805.852	\$ 6.156.042
TOTAL ACTIVO		\$ 3.253.435.564	\$ 2.578.582.693	\$ 2.496.617.823	\$ 2.422.799.942
PASIVO CORRIENTE					
Reteniva por pagar	\$	1.700.483	\$ -	\$ -	\$ -
Retención en la fuente Renta	\$	2.687.300	\$ 1.180.690	\$ 1.415.771	\$ 416.568
Reteniva por Pagar	\$	320.543	\$ 180.863		
Retenciones y aportes nominal	\$	11.714.063	\$ 12.734.319	\$ 12.163.739	\$ 9.266.714
Ingresos diferidos	\$	1.018.752	\$ 3.292.704	\$ -	\$ 4.949.772
Acreedores Varios	\$	2.043.101	\$ 4.226.297	\$ 3.147.854	\$ 2.359.362

Impoventas por pagar	\$ -511.768	\$ -	\$ -	\$ -
Ica por pagar	\$ 842.000	\$ 1.367.000	\$ 199.413	\$ 158.858
Obligaciones Laborales	\$ 35.448.562	\$ 43.375.897	\$ 48.234.236	\$ 25.754.460
Obligaciones Fi nanci eras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30.000.000
Provisi on reposici on equipo	\$ 15.335.000	\$ 15.335.000	\$ 15.335.000	\$ 15.335.000
Retenci ón por Garant ía			\$ -	\$ 35.000
Anticipos y avances recibidos	\$ 441.666.665	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 512.264.701	\$ 81.692.770	\$ 80.496.013	\$ 88.275.734
PATRIMONIO				
Fondo Social	\$ 255.346.233	\$ 255.436.233	\$ 255.346.233	\$ 255.346.233
Superavit	\$ 341.427.875	\$ 341.427.875	\$ 341.427.875	\$ 341.427.875
Reserva asignaci ón Permanente	\$ 949.302.719	\$ 867.934.605	\$ 786.937.004	\$ 642.829.254
Revalorizaci ón Patrimonio	\$ 337.246.817	\$ 337.246.817	\$ 337.246.817	\$ 337.246.817
Excedentes acumulados	\$ 613.566.280	\$ 613.566.280	\$ 613.566.280	\$ 613.566.280
Excedentes del ejercicio	\$ 244.278.938	\$ 81.368.114	\$ 80.997.601	\$ 144.107.750
Total Patrimonio	\$ 2.741.168.862	\$ 2.496.979.924	\$ 2.415.521.810	\$ 2.334.524.209
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 3.253.433.563	\$ 2.578.672.694	\$ 2.496.017.823	\$ 2.422.799.943

BALANCE GENERAL	2001	2002	2003
Caja y Bancos	38.269.342	96.554.445	116.310.873
Inv. Temporales	578.816.843	629.318.433	1.131.418.809
Cuentas por cobrar			
Cuentas de Socios			
Provisiones			
Otros Activos Corrientes	63.534.527	26.810.922	73.260.462
Total Activo Corriente	680.620.712	752.683.800	1.320.990.144
Activos Fijos	1.821.375.058	1.839.210.001	1.937.785.579
Depreciacion Acumulada	-12.783.799	-25.566.860	-40.866.532
Activo Fijo Neto	1.808.591.259	1.813.643.141	1.896.919.047
Correccion monetaria diferida			
Otros Activos	6.805.852	12.255.752	36.038.141
Valorizaciones			
TOTAL ACTIVOS	2.496.017.823	2.578.582.693	3.253.947.332
Obligaciones bancarias corto plazo			
Cuentas pr ovedores			
Pasivos laborales corrientes	48.234.236	43.375.897	35.450.563
Impuestos por pagar corrientes			
Dividendos por pagar			
Otros pasivos corrientes	32.261.777	38.316.873	477.327.907
Total Pasivo Corriente	80.496.013	81.692.770	512.778.470
Obligaciones bancarias largo plazo			
Deudas con socios			
Pasivos laborales			
Impuestos por pagar			
Provisiones			
TOTAL PASIVO	80.496.013	81.692.770	512.778.470
Capital Pagado	255.346.233	255.436.233	255.346.233
Superavit de Capital	341.427.875	341.427.875	341.427.875
Reservas	1.400.503.284	1.481.410.884	1.562.868.999
Revalorizaci ón Patrimonial	337.246.817	337.246.817	337.246.817
Valorizaciones			
Utilidad del período	80.997.601	81.368.114	244.278.938
TOTAL PATRIMONIO	2.415.521.810	2.496.889.923	2.741.168.862
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	2.496.017.823	2.578.582.693	3.253.947.332
GASTO DEPRECIACION			
DIVIDENDOS PAGADOS	-1.400.503.284	90.001	-90.001

BALANCE GENERAL	% V	% V	% V
Caja y Bancos	1,53%	3,74%	3,57%
Inv. Temporales	23,19%	24,41%	34,77%
Cuentas por cobrar			
Inventario			
Cuentas de Socios			
Provisiones			
Otros Activos Corrientes	2,55%	1,04%	2,25%
Total Activo Corriente	27,27%	29,19%	40,60%
Activos Fijos	72,97%	71,33%	59,55%
Depreciación Acumulada	-0,51%	-0,99%	-1,26%
Activo Fijo Neto	72,46%	70,33%	58,30%
Corrección monetaria diferida			
Otros Activos	0,27%	0,48%	1,11%
Valorizaciones			
TOTAL ACTIVOS	100,00%	100,00%	100,00%
Obligaciones bancarias corto plazo			
Cuentas proveedores			
Pasivos laborales corrientes	1,93%	1,68%	1,09%
Impuestos por pagar corrientes			
Dividendos por pagar			
Otros pasivos corrientes	1,29%	1,49%	14,67%
Total Pasivo Corriente	3,22%	3,17%	15,76%
Obligaciones bancarias largo plazo			
Deudas con socios			
Pasivos laborales			
Impuestos por pagar			
Provisiones			
Otros pasivos largo plazo			
TOTAL PASIVO	3,22%	3,17%	15,76%
Capital Pagado	10,23%	9,91%	7,85%
Superavit de Capital	13,68%	13,24%	10,49%
Reservas	56,11%	57,45%	48,03%
Revalorización Patrimonial	13,51%	13,08%	10,36%
Valorizaciones			
Utilidad del período	3,25%	3,16%	7,51%
TOTAL PATRIMONIO	96,78%	96,83%	84,24%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	100,00%	100,00%	100,00%
GASTO DEPRECIACION			
DIVIDENDOS PAGADOS			

DETALLE DE PERDIDAS Y GANANCIAS	Notas/03	2003	2002	2001	2000
INGRESOS OPERACIONALES					
TOTAL CONTRATOS ICBF'DIC xCOL		\$ 767.552.552	\$ 807.609.193	\$ 759.203.989	\$ 590.239.268
DONACIONES			58%		
Donaciones Nacionales	\$ 286.996.300				
Donaciones Extranjeas	\$ 73.251.577				
Donaciones con Destinación Especifica	\$ 76.583.180				
Donaciones en Especie	\$ 87.369.843				
Donaciones Programa Becas	\$ 22.685.539		42%		
TOTAL DONACIONES		\$ 546.886.440	\$ 104.209.383	\$ 169.485.222	\$ 229.356.947
TOTAL INGRESOS		\$ 1.314.438.993	\$ 911.818.576	\$ 928.689.211	\$ 819.596.215
GASTOS OPERACIONALES					
ADMINISTRACIÓN		\$ 257.022.161	\$ 215.105.340	\$ 263.360.120	\$ 220.852.716
PROGRAMA HOGARES		\$ 777.191.465	\$ 646.076.815	\$ 615.644.208	\$ 536.266.196
PROGRAMA DIANA TURBAY				\$ 81.974.106	\$ 80.696.712
PROGRAMA SAN AGUSTIN				\$ 87.743.576	\$ 76.519.208
PROGRAMA CASA SARITA				\$ 64.992.574	\$ 74.966.502
PROGRAMA CASA LEONOR				\$ 54.683.543	\$ 7.495.852
PROGRAMA LINEA HAZ PAZ				\$ 3.131.200	\$ 4.896.800
PROGRAMA BECAS		\$ 13.506.811	\$ 12.625.364	\$ 14.959.422	\$ 13.010.471
PROGRAMA ABIERTO COMUNIDAD		\$ 205.621.827	\$ 197.439.278		
PROGRAMA APOYO MADRE M		\$ 163.547.043	\$ 153.201.380		
UNIDAD INVESTIGATIVA		\$ 27.861.490	\$ 31.463.022		
SALUD MENTAL		\$ 18.102.000	\$ -		
DIVIDENDO POR COLOMBIA		\$ -	\$ -	\$ 55.804.737	\$ -
BAJA DE INVENTARIOS		\$ 899.750	\$ 3.367.809	\$ -	\$ 1.320.183
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		\$ 1.463.752.547	\$ 1.259.279.008	\$ 1.242.293.486	\$ 1.016.024.640
SUPERAVIT O DEFICIT OPERACIONAL		\$ -149.313.554	\$ -347.460.432	\$ -313.604.275	\$ -196.428.425
OTROS INGRESOS					
ARRENDAMIENTOS					
Outsourcing asociados	\$ 12.342.433				
Banco central hipotecario	\$ 138.209.688				
Usuarios A.M.M	\$ 1.610.000				
Empleados	\$ 5.416.454				
Juan Gaviria Restrepo y Cia.	\$ 126.760.110				
Promociones y Cobranzas Beta	\$ 77.591.844				
TOTAL ARRENDAMIENTOS		\$ 361.930.529	\$ 342.736.747	\$ 320.000.300	\$ 253.971.006
TOTAL OTROS INGRESOS		\$ 60.683.660	\$ 125.612.481	\$ 94.943.011	\$ 106.158.147
TOTAL OTROS INGRESOS		\$ 422.614.189	\$ 468.349.228	\$ 414.943.311	\$ 360.129.153
OTROS EGRESOS					
IMPUESTOS Y SEGUROS		\$ 29.021.695	\$ 39.520.682	\$ 20.341.435	\$ 19.592.978
EXCEDENTES DEL EJERCICIO		\$ 244.278.940	\$ 81.368.114	\$ 80.997.601	\$ 144.107.750

ESTADO DE P Y G	2001	2002	2003
VENTAS NETAS	928.689.211	911.818.576	1.314.438.992
Costo de Ventas			
UTILIDAD BRUTA	928.689.211	911.818.576	1.314.438.992
Gtos. Operacionales	1.242.293.486	1.259.279.008	1.463.752.547
UTILIDAD OPERACIONAL	-313.604.275	-347.460.432	-149.313.555
Gtos. Financieros			
Otros ingresos	414.943.311	468.349.228	422.614.189
Otros Egresos	20.341.435	39.520.682	29.021.696
Corrección Monetaria			
Impuestos			
UTILIDAD NETA	80.997.601	81.368.114	244.278.938

ESTADO DE P Y G	% V	% V	% V
VENTAS NETAS	100,00%	100,00%	100,00%
Costo de Ventas			
UTILIDAD BRUTA	100,00%	100,00%	100,00%
Gtos. Operacionales	133,77%	138,11%	111,36%
UTILIDAD OPERACIONAL	-33,77%	-38,11%	-11,36%
Gtos. Financieros			
Otros ingresos	44,68%	51,36%	32,15%
Otros Egresos	2,19%	4,33%	2,21%
Corrección Monetaria			
Impuestos			
UTILIDAD NETA	8,72%	8,92%	18,58%

FUENTES Y USOS

2001 / 2002

2002 / 2003

BALANCE GENERAL	Fuentes	Usos	Fuentes	Usos	Fuentes	Usos
Caja y Bancos		58.285.103		19.756.428	116.310.873	
Inv. Temporales		50.501.590		502.100.376	1.131.418.809	
Cuentas por cobrar						
Provisiones						
Otros Activos Corrientes	36.723.605			46.449.540	73.260.462	
Total Activo Corriente						
Activos Fijos						
Activo Fijo Neto		5.051.882		83.275.906	1.896.919.047	
Otros Activos		5.449.900		23.782.389	36.038.141	
Valorizaciones						
TOTAL ACTIVOS						
Obligaciones bancarias corto plazo						
Cuentas proveedores						
Pasivos laborales corrientes		4.858.339		7.925.334	35.450.563	
Impuestos por pagar corrientes						
Otros pasivos corrientes	6.055.096		439.011.034		477.327.907	
Total Pasivo Corriente						
Obligaciones bancarias largo plazo						
Deudas con socios						
Pasivos laborales						
Impuestos por pagar						
Provisiones						
Otros pasivos largo plazo						
TOTAL PASIVO						
Capital Pagado	90.000			90.000	255.346.233	
Superavit de Capital					341.427.875	
Revalorización Patrimonial					337.246.817	
Utilidad del periodo	81.368.114		244.278.938			
TOTAL PATRIMONIO						
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO						
DIVIDENDOS PAGADOS		90.001		-90.001		1.807.147.937
	124.236.815	124.236.815	683.289.972	683.289.972	3.253.947.332	3.253.947.332

FLUJO DE CAJA LIBRE		
	2001 /2002	2002 /2003
UTILIDAD OPERACIONAL	-347.460.432	-149.313.555
DEPRECIACION	12.783.061	15.299.672
AMORTIZACIONES Y PROVISIONES		
CORRECCION MONETARIA RESULTADOS		
GENERACION FONDOS OPERACIONALES	-334.677.371	-134.013.883
CAJA Y BANCOS	-58.285.103	-19.756.428
CARTERA COMERCIAL		
INVENTARIOS		
PROVEEDORES		
PASIVO LABORAL	-4.858.339	-7.925.334
PASIVO FISCAL		
MOVIMIENTO CAPITAL DE TRABAJO	-63.143.442	-27.681.762
FL. DESPUES DE CAPITAL DE TRABAJO	-397.820.813	-161.695.645
INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	-17.834.943	-98.575.578
FLUJO DE CAJA LIBRE OPERACIONAL	-415.655.756	-260.271.223
AUMENTO (DISM.) PAS. FINAN.		
GASTOS FINANCIEROS		
VARIACION PASIVOS FINANCIEROS		
VARIACION CAPITAL PAGADO	90.000	-90.000
VARIACION SUPERAVIT DE CAPITAL		
PAGO DIVIDENDOS	-90.001	90.001
CUENTAS SOCIOS (ACTIVAS Y PASIVAS)		
VARIACION NETA APORTE SOCIOS	-1	1
VARIACION INV. TEMPORALES	-50.501.590	-502.100.376
OTROS INGRESOS	468.349.228	422.614.189
OTROS EGRESOS	-39.520.682	-29.021.696
OTROS ACTIVOS	31.273.705	-70.231.929
OTROS PASIVOS	6.055.096	439.011.034
TOTAL OTRAS FUENTES (USOS)	466.157.347	762.371.598
FLUJO DE CAJA NO OPERACIONAL	415.655.756	260.271.223
CASILLA DE CONTROL. (Parcial)		

Anexo 19. Estados Financieros de Hogar Bambi

DETALLE BALANCE GENERAL	Notas/03	2003	Notas/02	2002	Notas/01	2001
ACTIVO CORRIENTE						
Disponible		\$ 46.872.142		\$ 51.948.235		\$ 37.627.540
Inversiones						
CDT	\$ 16.370.967		\$ 17.699.923		\$ 17.129.894	
Derechos Fiduciarios	\$ 77.295.192		\$ 65.228.233		\$ 69.019.150	
Total Inversiones		\$ 93.666.159		\$ 82.928.156		\$ 86.149.044
Deudores		\$ -		\$ 624.719		\$ 17.374.462
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 140.538.301		\$ 135.501.110		\$ 141.151.046
ACTIVO FIJO						
Terrenos		\$ 9.360.000		\$ 9.360.000		\$ 9.360.000
Edificios		\$ 9.640.000		\$ 9.640.000		\$ 9.640.000
Equipo de Oficina		\$ 20.048.868		\$ 18.873.868		\$ 14.346.968
Equipo de Computo		\$ 14.972.614		\$ 12.119.151		\$ 12.119.151
Vehículos		\$ 14.404.979		\$ 14.404.979		\$ 14.404.979
Ajustes por Inflación		\$ 89.478.179		\$ 80.613.555		\$ 71.245.693
Depreciación acumulada		\$ -64.177.881		\$ -50.955.972		\$ -38.984.663
Ajustes por Inflación		\$ -18.762.755		\$ -14.517.187		\$ -10.710.059
TOTAL ACTIVO FIJO		\$ 74.964.004		\$ 79.538.394		\$ 81.422.069
OTROS ACTIVOS						
Cargos Diferidos		\$ 92.800		\$ -		\$ -
VALORIZACIONES						
Casas		\$ 41.157.083		\$ 41.157.083		\$ 41.157.083
TOTAL ACTIVO		\$ 256.752.188		\$ 256.196.587		\$ 263.730.198
PASIVO CORRIENTE						
Retención en la Fuente		\$ 151.000		\$ 153.138		\$ 136.990
Retenciones y Aportes de Nómina		\$ 5.341.446		\$ 5.899.142		\$ 5.069.348
Obligaciones Laborales						
Cesantías	\$ 14.612.919		\$ 16.279.506		\$ 14.565.944	
Intereses Cesantías Vacaciones	\$ 1.665.145		\$ 1.914.021		\$ 1.664.361	
Vacaciones	\$ 8.538.492		\$ 6.382.345		\$ 6.274.923	
Provisión Futuras Indemnizaciones	\$ -		\$ -		\$ 8.500.000	
Total Obligaciones Laborales		\$ 24.816.556		\$ 24.575.872		\$ 31.005.229
Acreedores Varios		\$ 762.518		\$ 274.910		\$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$ 31.071.520		\$ 30.903.062		\$ 36.211.567
PATRIMONIO						
Fondo Social		\$ 79.473.354		\$ 94.381.426		\$ 40.134.287
Revalorización del Patrimonio		\$ 115.937.688		\$ 104.663.088		\$ 91.980.123
Utilidad/Perdida del Ejercicio		\$ -10.887.457		\$ -14.908.072		\$ 54.247.139
Valorizaciones		\$ 41.157.083		\$ 41.157.083		\$ 41.157.083
Total Patrimonio		\$ 225.680.668		\$ 225.293.525		\$ 227.518.632
Total Pasivo + Patrimonio		\$ 256.752.188		\$ 256.196.587		\$ 263.730.198

BALANCE GENERAL	2001	2002	2003
Caja y Bancos	37.627.540	51.948.235	46.872.142
Inv. Temporales	17.129.894	17.699.923	16.370.967
Cuentas por cobrar			
Cuentas de Socios			
Provisiones			
Otros Activos Corrientes	17.374.462	624.719	
Total Activo Corriente	72.131.896	70.272.877	63.243.109
Activos Fijos	131.116.791	145.011.553	157.904.640
Depreciacion Acumulada	-49.694.722	-65.473.159	-82.940.636
Activo Fijo Neto	81.422.069	79.538.394	74.964.004
Otros Activos	69.019.150	65.228.233	77.387.992
Valorizaciones	41.157.083	41.157.083	41.157.083
TOTAL ACTIVOS	263.730.198	256.196.587	256.752.188
Obligaciones bancarias corto plazo			
Cuentas proveedores			
Pasivos laborales corrientes	31.005.228	24.575.872	24.816.556
Impuestos por pagar corrientes			
Dividendos por pagar			
Otros pasivos corrientes	5.206.338	6.327.190	6.254.964
Total Pasivo Corriente	36.211.566	30.903.062	31.071.520
Obligaciones bancarias largo plazo			
Deudas con socios			
Pasivos laborales			
Impuestos por pagar			
Provisiones			
Otros pasivos largo plazo			
TOTAL PASIVO	36.211.566	30.903.062	31.071.520
Capital Pagado	40.134.287	94.381.426	79.473.354
Superavit de Capital			
Reservas			
Revalorización Patrimonial	91.980.123	104.663.088	115.937.688
Valorizaciones	41.157.083	41.157.083	41.157.083
Utilidad del período	54.247.139	-14.908.072	-10.887.457
TOTAL PATRIMONIO	227.518.632	225.293.525	225.680.668
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	263.730.198	256.196.587	256.752.188
GASTO DEPRECIACION			
DIVIDENDOS PAGADOS		54.247.139	-14.908.072

BALANCE GENERAL	% V	% V	% V
Caja y Bancos	14,27%	20,28%	18,26%
Inv. Temporales	6,50%	6,91%	6,38%
Cuentas por cobrar			
Inventario			
Cuentas de Socios			
Provisiones			
Otros Activos Corrientes	6,59%	0,24%	
Total Activo Corriente	27,35%	27,43%	24,63%
Activos Fijos	49,72%	56,60%	61,50%
Depreciacion Acumulada	-18,84%	-25,56%	-32,30%
Activo Fijo Neto	30,87%	31,05%	29,20%
Correccion monetaria diferida			
Otros Activos	26,17%	25,46%	30,14%
Valorizaciones	15,61%	16,06%	16,03%
TOTAL ACTIVOS	100,00%	100,00%	100,00%
Obligaciones bancarias corto plazo			
Cuentas proveedores			
Pasivos laborales corrientes	11,76%	9,59%	9,67%
Impuestos por pagar corrientes			
Otros pasivos corrientes	1,97%	2,47%	2,44%
Total Pasivo Corriente	13,73%	12,06%	12,10%
Obligaciones bancarias largo plazo			
Deudas con socios			
Pasivos laborales			
Impuestos por pagar			
Provisiones			
Otros pasivos largo plazo			
TOTAL PASIVO	13,73%	12,06%	12,10%
Capital Pagado	15,22%	36,84%	30,95%
Superavit de Capital			
Reservas			
Revalorización Patrimonial	34,88%	40,85%	45,16%
Valorizaciones	15,61%	16,06%	16,03%
Utilidad del período	20,57%	-5,82%	-4,24%
TOTAL PATRIMONIO	86,27%	87,94%	87,90%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	100,00%	100,00%	100,00%
GASTO DE PRECIACION			
DIVIDENDOS PAGADOS			

DETALLE PERDIDAS Y GANANCIAS	Notas/03	2.003	Notas/02	2.002	Notas/01	2.001
INGRESOS OPERACIONALES						
DONACIONES						
Donaciones de Suiza	\$ 368.492.750		\$ 297.795.020		\$ 282.174.899	
Donaciones en Colombia Dinero - Especia	\$ 44.449.200		\$ 60.097.706		\$ 78.080.814	
Donaciones Plan Padrinos	\$ 8.251.999		\$ 6.948.180		\$ 6.077.547	
Donaciones Promefa	\$ 18.577.218		\$ 22.785.575		\$ 18.107.553	
Otras Donaciones	\$ 2.899.940		\$ 2.554.630		\$ 4.828.501	
TOTAL DONACIONES	\$ 442.671.107	\$ 443.325.467	\$ 390.181.111	\$ 389.847.591	\$ 389.269.314	\$ 389.826.314
Ingresos Financieros		\$ 6.441.874		\$ 6.910.580		\$ 7.572.204
Ingresos ICBF		\$ 53.710.557		\$ 116.093.610		\$ 124.406.586
Otros		\$ 1.955.147		\$ 7.109.455		\$ 1.308.400
TOTAL INGRESOS		\$ 505.433.045		\$ 519.961.236		\$ 523.113.504
EGRESOS OPERACIONALES						
De Personal		\$ 337.462.430		\$ 343.818.560		\$ 302.246.577
Honorarios		\$ 29.459.124		\$ 26.162.000		\$ 21.871.410
Impuestos		\$ 3.103.171		\$ 2.818.949		\$ 2.182.106
Seguros		\$ 2.570.388		\$ 2.105.211		\$ 1.730.203
Servocops		\$ 17.343.081		\$ 17.536.919		\$ 16.842.901
Legales		\$ 27.000		\$ 42.700		\$ 4.500
Mantenimiento		\$ 9.969.705		\$ 6.381.881		\$ 4.780.468
Gastos de Viaje		\$ 1.002.508		\$ 799.700		\$ -
Depreciación		\$ 13.221.910		\$ 11.971.264		\$ 10.861.215
Viveres, Aseo		\$ 56.148.347		\$ 70.282.422		\$ 72.607.633
Otros		\$ 35.953.825		\$ 52.029.765		\$ 29.479.885
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		\$ 506.261.489		\$ 533.838.371		\$ 462.606.898
SUPERAVIT O DEFICIT OPERACIONAL		\$ -828.444		\$ -13.877.135		\$ 60.506.606
OTROS INGRESOS						
Gastos Bancarios		\$ 2.670.781		\$ 2.520.066		\$ 2.608.169
Ingresos Extraordinarios		\$ -		\$ 10.489.215		\$ -
Gastos Extraordinarios		\$ 732.687		\$ 1.877.812		\$ 441.008
TOTAL OTROS INGRESOS		\$ 3.403.468		\$ 14.887.093		\$ 3.049.177
OTROS EGRESOS						
Corrección Monetaria		\$ -6.655.545		\$ -7.122.274		\$ -3.210.290
EXCEDENTES DEL EJERCICIO		\$ -10.887.457		\$ -35.886.502		\$ 54.247.139

ESTADO DE P Y G	2001	2002	2003
VENTAS NETAS	514.232.900	505.941.201	497.036.024
Costo de Ventas			
UTILIDAD BRUTA	514.232.900	505.941.201	497.036.024
Gtos. Operacionales	462.606.898	533.838.371	506.261.489
UTILIDAD OPERACIONAL	51.626.002	-27.897.170	-9.225.465
Gtos. Financieros	2.608.169	2.520.066	2.670.781
Otros ingresos	8.880.604	24.509.250	8.397.021
Otros Egresos	441.008	1.877.812	732.687
Corrección Monetaria	-3.210.290	-7.122.274	-6.655.545
Impuestos			
UTILIDAD NETA	54.247.139	-14.908.072	-10.887.457

ESTADO DE P Y G	% V	% V	% V
VENTAS NETAS	100,00%	100,00%	100,00%
Costo de Ventas			
UTILIDAD BRUTA	100,00%	100,00%	100,00%
Gtos. Operacionales	89,96%	105,51%	101,86%
UTILIDAD OPERACIONAL	10,04%	-5,51%	-1,86%
Gtos. Financieros	0,51%	0,50%	0,54%
Otros ingresos	1,73%	4,84%	1,69%
Otros Egresos	0,09%	0,37%	0,15%
Corrección Monetaria	-0,62%	-1,41%	-1,34%
Impuestos			
UTILIDAD NETA	10,55%	-2,95%	-2,19%

FUENTES Y USOS

2001 / 2002

2002 / 2003

BALANCE GENERAL	Fuentes	Usos	Fuentes	Usos	Fuentes	Usos
Caja y Bancos		14.320.695	5.076.093		46.872.142	
Inv. Temporales		570.029	1.328.956		16.370.967	
Cuentas por cobrar						
Inventario						
Cuentas de Socios						
Provisiones						
Otros Activos Corrientes	16.749.743		624.719			
Total Activo Corriente						
Activos Fijos						
Activo Fijo Neto	1.883.675		4.574.390		74.964.004	
Otros Activos	3.790.917			12.159.759	77.387.992	
Valorizaciones						
TOTAL ACTIVOS						
Obligaciones bancarias corto plazo						
Cuentas proveedores						
Pasivos laborales corrientes		6.429.356	240.684			24.816.556
Impuestos por pagar corrientes						
Otros pasivos corrientes	1.120.852			72.226		6.254.964
Total Pasivo Corriente						
Obligaciones bancarias largo plazo						
Deudas con socios						
Pasivos laborales						
Impuestos por pagar						
Provisiones						
Otros pasivos largo plazo						
TOTAL PASIVO						
Capital Pagado	54.247.139			14.908.072		79.473.354
Superavit de Capital						
Revalorización Patrimonial	12.682.965		11.274.600			115.937.688
Utilidad del periodo	-14.908.072		-10.887.457			
TOTAL PATRIMONIO						
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO						
DIVIDENDOS PAGADOS		54.247.139		-14.908.072		-10.887.457
	75.567.219	75.567.219	12.231.985	12.231.985	215.595.105	215.595.105

FLUJO DE CAJA LIBRE		
	2001 / 2002	2002 / 2003
UTILIDAD OPERACIONAL	-27.897.170	-9.225.465
DEPRECIACION	15.778.437	17.467.477
AMORTIZACIONES Y PROVISIONES		
CORRECCION MONETARIA RESULTADOS	12.682.965	11.274.600
GENERACION FONDOS OPERACIONALES	564.232	19.516.612
CAJA Y BANCOS	-14.320.695	5.076.093
CARTERA COMERCIAL		
INVENTARIOS		
PROVEEDORES		
PASIVO LABORAL	-6.429.356	240.684
PASIVO FISCAL		
MOVIMIENTO CAPITAL DE TRABAJO	-20.750.051	5.316.777
FL. DESPUES DE CAPITAL DE TRABAJO	-20.185.819	24.833.389
INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	-13.894.762	-12.893.087
FLUJO DE CAJA LIBRE OPERACIONAL	<u>-34.080.581</u>	<u>11.940.302</u>
AUMENTO (DISM.) PAS. FINAN.		
GASTOS FINANCIEROS	-2.520.066	-2.670.781
VARIACION PASIVOS FINANCIEROS	-2.520.066	-2.670.781
VARIACION CAPITAL PAGADO	54.247.139	-14.908.072
VARIACION SUPERAVIT DE CAPITAL		
PAGO DIVIDENDOS	-54.247.139	14.908.072
CUENTAS SOCIOS (ACTIVAS Y PASIVAS)		
VARIACION NETA APORTE SOCIOS		
VARIACION INV. TEMPORALES	-570.029	1.328.956
OTROS INGRESOS	24.509.250	8.397.021
OTROS EGRESOS	-1.877.812	-732.687
OTROS ACTIVOS	20.540.660	-11.535.040
OTROS PASIVOS	1.120.852	-72.226
TOTAL OTRAS FUENTES (USOS)	44.292.950	-3.942.932
FLUJO DE CAJA NO OPERACIONAL	<u>41.202.855</u>	<u>-5.284.757</u>
CASILLA DE CONTROL. (Parcial)	7.122.274	6.655.545

Anexo 20. Guía de Entrevista

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Antecedentes y Principios Estratégicos:

1. Historia de la ESAL: **Cómo llegó la ESAL a funcionar como lo hace.**
 - a. Cuál era la necesidad existente antes de la fundación de la organización?
 - b. Cuál fue la motivación para suplirla?
 - c. Cuáles fueron los medios seleccionados para suplir la necesidad?
 - d. Cuáles fueron los Primeros Obstáculos?
 - e. Y Cuáles las Estrategias para superarlos? (Planes a corto / mediano / largo plazo)
 - f. Qué tipo de expansión/refinamiento han sufrido los anteriores inter eses?
 - g. Cuáles han sido los Grandes Momentos Críticos y por qué lo fueron?
 - h. Cuales las Lecciones Aprendidas de ellos?

Con base en la información anterior se complementa el siguiente cuadro resumiendo la evolución y cambios que ha sufrido la ESAL.

ETAPA	ENTORNO	PROBLEMÁTICA	FUNCIONAMIENTO	ORGANIZACIÓN
	Condiciones de gobierno, ICBF, otras ESAL, legislación, etc.	Auge desplazados, nuevos segmentos o problemáticas derivadas, etc.	Formas de atención adoptadas, procesos internos, requisitos exigidos a la población o los colaboradores, etc.	Modificaciones en las unidades funcionales, nuevas políticas internas, cambios en formas de gobierno interno o directivos, etc.

2. Organigrama Organizacional de la ESAL: **Quién hace qué en la ESAL y en sus procesos**

Estructura Interna:
Nivel Estratégico:

Involucrados	Quién			
Valor Aportado	Cómo			
	Cuándo			
	Dónde			
	Por Qué			
	Para Quién			
Valor Percibido	Cómo			
	Cuándo			
	Dónde			
	Por Qué			
	Para Quién			
Influencia / Demanda	Servicio			
Grado de Importancia				

Nivel Directivo

Involucrados	Quién			
Valor Aportado	Cómo			
	Cuándo			
	Dónde			
	Por Qué			
	Para Quién			
Valor Percibido	Cómo			
	Cuándo			
	Dónde			
	Por Qué			
	Para Quién			
Influencia / Demanda	Servicio			
Grado de Importancia				

Nivel Operativo

Involucrados	Quién				
Valor Aportado	Cómo				
	Cuándo				
	Dónde				

	Por Qué					
	Para Quién					
Valor Percibido	Cómo					
	Cuándo					
	Dónde					
	Por Qué					
	Para Quién					
Influencia / Demanda						
Grado de Importancia						

3. Cómo han evolucionado sus principios estratégicos (Visión – Misión – Objetivos Estratégicos)
4. Quién busca ser la ESAL en el futuro y cómo pretende alcanzarlo (Planes y Proyectos)

Evaluación del Entorno: Aspectos críticos del entorno y la influencia de los mismos en la dinámica organizacional actual

1. Información del entorno, Identificación de **stakeholders externos**

ACTOR	STAKE / UNSTAKE	INFLUENCIA EN HCM
Apoyo para temas particulares.		
Red de protección		
Gobierno		
Organizaciones y fondos internacionales		

2. Articulación de la estrategia: **por qué la estrategia** que se enuncio antes **resulta adecuada** para lograr los propósitos de HCM frente a las necesidades y características del entorno.

NECESIDAD / CARACTERÍSTICA	PROPOSITO HCM	ESTRATEGIA HCM

3. Influencia y/o demandas directas o indirectas de los stakeholder internos y externos

Definición de prioridades

1. Análisis DOFA: **cómo DOFA moldean o condicionan a B AMBI.**

DEBILIDADES:
OPORTUNIDADES:
FORTALEZAS:
AMENAZAS:

- ✓ Cuales fortalezas competitivas son indispensables para tener éxito.

3. Análisis de prioridades organizacionales en los últimos y próximos 5 años.:
4. Análisis de estrategias CORE de la organización