



DICIEMBRE 2016

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL Y OPERACIÓN DEL
EMPRENDIMIENTO SOCIAL FUNDACIÓN
CON LAS MANOS, UN ANÁLISIS DE
SOSTENIBILIDAD Y ESCALABILIDAD.

JUAN FELIPE CORREDOR GALVIS
Pregrado de Economía
Universidad de Los Andes

Agradecimientos

Quiero darle gracias a la vida por permitirme atravesar los momentos que hasta hoy me han llenado de enseñanzas invaluable. Sin la vida no existiría la vida y es por eso que quiero agradecer a mi madre por su constante apoyo e inalcanzables sueños. Quiero agradecer la compañía de mi hermana y de mi padre por la comprensión y su apoyo durante este proceso. A mi asesora, que refleja el sentido de querer vivir y de mostrar fuerza en el camino para superar las dificultades que la vida pone en frente. Por último, a todas las personas que acompañaron este proceso, debido a que cada una de esas interacciones generaron otras más hasta el punto de guiarme en mi camino como profesional y como aventurero de la vida. Todos somos parte de un mismo sueño, tenemos que entender que la necesidad del cambio es ahora.

Juan Felipe Corredor Galvis

“Cualquier hombre sin importar su creencia o religión debe cumplir un deber como ser humano y es, ser feliz”

TABLA DE CONTENIDO

Motivación

Agradecimientos

1. Resumen	
2. Introducción.....	6
3. Proyecto de emprendimiento social enfocados a la educación	8
3.1. Evidencia de proyectos sociales enfocados a la educación	
3.2. Población atendida con el proyecto Fundación Con Las Manos	
4. Metodología.....	9
4.1. Objetivo de la investigación.....	
4.2. Pregunta de investigación.....	
5. Descripción del proyecto.....	10
5.1. Historia.....	
5.2. Respuesta de la comunidad atendida	
5.3. Dinámicas de clase.....	
6. Funcionamiento de la operación.....	12
6.1. Áreas que la conforman.....	
6.2. Organigrama de la fundación.....	
6.3. Planeación estratégica.....	14
6.3.1. Reuniones.....	
6.3.2. Actividades clave.....	
6.4. Servicio ofrecido.....	
7. Determinantes de la sostenibilidad del proyecto.....	18
8. Estructura financiera de la operación.....	19
9. Alternativas de inversión.....	21
10. Análisis de sostenibilidad.....	23
11. Análisis de escalabilidad.....	
12. Conclusiones.....	24
13. Recomendaciones.....	26
14. Bibliografía.....	27
Anexos.....	29

Cuadro de tablas

Tabla 1. Estructuración de ingresos y costos para un proyecto durante un año de operación..	19
Tabla 2. Estimación de los costos para dos proyectos durante un año de operación.....	24

Cuadro de diagramas

Diagrama 1. Estructura organizacional Fundación Con Las Manos.....	14
Diagrama 2. Cronograma de actividades de la Fundación Con Las Manos.....	15

Cuadro de Anexos

Anexo 1. Descripción de las metodologías de enseñanza.....	27
Anexo 2. Reestructuración organizacional del proyecto.....	28

Resumen

El presente estudio realizó la descripción del funcionamiento, estructura organizacional y estructura de costos del modelo de emprendimiento social Fundación Con Las Manos. De la misma manera, muestra las alternativas de financiación del proyecto y analiza la sostenibilidad y escalabilidad a uno o más proyectos en el largo plazo. Además, este trabajo tiene el propósito de brindar un punto de referencia para la consolidación de nuevos proyectos de emprendimiento social enfocados a la educación. Se presentan recomendaciones para mejorar el proyecto en aspectos como financiación y estructura organizacional; con el fin de formalizar la operación y generar un mayor impacto en los próximos años de funcionamiento. Hasta el día de hoy el costo valorado de la operación para un año de actividad es de \$74'288.194, incluyendo el pago de empleados. Durante un año se logra impactar la vida de aproximadamente 128 niños entre los 9 y 11 años que viven en condiciones de vulnerabilidad.

Palabras clave: Sostenibilidad, escalabilidad, educativo, voluntariado.

JEL: A13, A22, I22, L26

Abstract

The present investigation show the description of the operation, structure and costs of the social project Fundación Con Las Manos. Otherwise, for the optimal function of the project its necessary to explore the different alternatives of fundrising and then the analysis of the sustainability and scalability for other projects to come. Therefore, this work has the purpose to offer a reference point for other social entrepreneurs focused on education. Finally, this work presents the recommendations that can improve the actual project in aspects like funding and organizational structure; with the final purpose of formalize and generate greater impact on the long term. Actually, the cost of the operation including the payment of employees is \$74'288.194. In a year the project impact around 128 children between the 9 and 11 years old that live in vulnerable conditions.

Key words: Sustainability, scalability, education, volunteer.

2 Introducción

La educación además de ser un derecho fundamental, es un factor determinante en la formación personal y profesional del ser humano. En Colombia, el Ministerio de Educación es el encargado de realizar la planeación estratégica de las políticas y lineamientos que han de seguir las instituciones para lograr obtener los resultados esperados en calidad, cobertura, alcance y acceso. Colombia ha logrado mejorar en materia educativa en los últimos años. Prueba de ello es que la educación tuvo asignado el presupuesto más alto para el 2015 (Ministerio de Hacienda, 2014)¹. Así mismo, con el fin de mejorar la calidad de la educación pública una de las políticas que se ha implementado en ciudades como Bogotá, Medellín y Cartagena, son los Colegios en Concesión² (CEC) (Barrera, Rodríguez, & Maldonado, 2012). Afortunadamente, el programa de los CEC en Bogotá ha presentado muy buenos resultados académicos, contando actualmente con un nivel superior en comparación con los colegios públicos tradicionales de la ciudad (Bonilla, 2010) junto con otros programas y proyectos educativos que actualmente se encuentran en desarrollo³. Sin embargo, el panorama actual en calidad educativa no es favorable para Colombia. Según los resultados del ICFES el puntaje promedio de Colombia es de 244.7 puntos sobre 500 posibles y para Bogotá de 258.1 puntos. A su vez, el informe Nacional elaborado por el ICFES, para el año 2014, muestra que los resultados obtenidos en las pruebas de matemáticas (Saber 5º) concentran el 64% de los resultados en niveles mínimos de aprendizaje.⁴ Por otra parte, las evaluaciones Pisa se enfocan en materias como ciencias, matemáticas y lectura, en donde los resultados obtenidos muestran que Colombia no cumple con requisitos mínimos en comparación con otros países

¹ La matriculación de los niños entre los 0 y 5 años se ha duplicado entre el 2007 y 2013, del 16% al 41%.

² Los Colegios en Concesión (CEC) nacieron como una política pública de educación para Bogotá en 1999. Estos fueron creados con el fin de mejorar la calidad de la educación pública en la ciudad, por medio de una alianza público-privada que permitiría a los colegios públicos utilizar las enseñanzas de los colegios privados en la ciudad. El programa comenzó con veinticinco colegios que se construyeron en las zonas de escasos recursos y con oferta educativa limitada (Sarmiento y otros, 2005 en Bonilla, 2010). El distrito proporciona la infraestructura de los colegios y los concesionarios cuentan con la responsabilidad de ofrecer una educación de calidad con jornada única, siguiendo el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un programa nutricional (refrigerio) para los estudiantes de estrato 1 y 2 (Barrera, Rodríguez, & Maldonado, 2012). Los CEC cuentan con una cuota anual similar por estudiante a la que se maneja en los colegios públicos tradicionales (Bonilla, 2010). Lo que diferencia a los CEC de los colegios públicos tradicionales, es que tienen una libertad administrativa y financiera mayor que les permite tener autonomía en el currículo enseñado.

³ Plan Decenal de Educación, Plan Sectorial 2010-2014, Programa de Gratuidad Educativa, Plan Nacional de Lectura y Escritura, Supérate, entre otros.

⁴ Los resultados obtenidos son: 21%(insuficiente), 43% (mínimo), 26% (satisfactorio) y 10%(avanzado).

de la región (Chile, Ecuador y Brasil)⁵.

En respuesta a la situación actual del sistema educativo organizaciones privadas han decidido atender a diferentes poblaciones en estado de vulnerabilidad por medio de la inversión social y la realización de proyectos de impacto social. En Colombia, el crecimiento e impacto del tercer sector ha mejorado en los últimos años⁶. Evidencia de esto es que la inversión en educación por parte de entidades sin ánimo de lucro para el 2001 concentraba el 44% del total de inversiones, ubicándolo en una posición predominante (Villar, 2001). Además, el requisito obligatorio de 80 horas de servicio social en las instituciones educativas decretado en el Artículo 60 permite complementar la formación de los estudiantes en su educación básica e incentiva continuar con el deseo de impactar positivamente a poblaciones vulnerables por medio del voluntariado cuando se encuentran en educación superior y posteriormente, en el desarrollo profesional a lo largo de la vida. Una prueba de ese impacto emocional que se genera por medio del contacto generado en años previos a ingresar en la educación superior es la creación del proyecto Fundación Con Las Manos, el cual nace en respuesta a las demandas actuales en calidad de educación y sobretodo, en la baja calificación obtenida en el área de matemáticas de los grados quinto en las pruebas de estado. El objetivo del proyecto es entregar refuerzos de matemáticas básicas a niños y niñas de grado quinto en el colegio La Giralda, ubicado en el barrio Las Cruces, por medio del voluntariado. En este trabajo se realizará la descripción del proyecto de emprendimiento social Fundación Con Las Manos incluyendo la metodología utilizada actualmente para entregar el voluntariado, estructura de costos, análisis de sostenibilidad, escalabilidad y recomendaciones finales para poder mejorar la organización en el corto y mediano plazo. El aporte que busca este trabajo es entregar un documento en donde se evidencie la historia, consolidación y proyección de un proyecto de emprendimiento social enfocado a la educación para organizaciones o nuevas iniciativas que requieran un punto de referencia que sirva para consolidar su operación. Finalmente se espera responder a la pregunta **¿El proyecto Fundación Con Las Manos puede ampliar su cobertura a más de un colegio y ser sostenible en el largo plazo?**

⁵ Las calificaciones que recibió Colombia fueron: (1,1 en matemáticas, 3,0 en lectura y 1,8 en ciencias, de 5 puntos posibles).

⁶ El tercer sector se puede definir como el conjunto de organizaciones que los ciudadanos generan para producir bienes colectivos y/o públicos no-estatales.

Proyectos de emprendimiento social enfocados a la educación.

3.1 Evidencia de proyectos sociales enfocados a la educación.

Este apartado busca mostrar el impacto generado por dos organizaciones enfocadas a la educación, Enseña Por Colombia y “Teach For All”, con el objetivo de mostrar la evidencia de proyectos de emprendimiento social que lograron ser sostenibles y que pudieron ampliar su impacto considerablemente a lo largo de los años.

3.1.1 Enseña Por Colombia

Organización consolidada en 2010 que busca entregar educación de calidad e igualitaria a todos los niños de Colombia. Al crear la alianza con la organización Teach For All, Universidad de Los Andes, Centro de Investigación en Formación y Educación(CIFE), Escuela Nueva y la Alianza Educativa en Bogotá han logrado durante cuatro años proveer de 246 profesionales capacitados para enseñar en poblaciones vulnerables alrededor de Colombia (Vichada, Urabá, Bogotá, Cartagena, Chocó, entre otras). Cuenta con el apoyo de alrededor de 24 organizaciones entre privadas, gubernamentales y sin ánimo de lucro que aportan el financiamiento necesario para toda su operación. El impacto generado, hasta el momento, es de aproximadamente más de 17.000 niños por medio del reclutamiento de profesionales que tengan la capacidad de desempeñarse en un salón de clases y ser figura líder para generar cambios en la comunidad. El proceso de selección es por medio de una postulación que se realiza anualmente, la cual funciona como primer filtro para que después se realice un proceso de entrevistas y se escojan finalmente a los profesores. En Enseña Por Colombia luego de haber escogido a los finalistas, la organización se encarga de capacitarlos durante 2 semanas y luego entran a una etapa de entrenamiento durante 4 semanas y finalmente, la participación como profesor en una comunidad durante 2 años.

3.1.2 Teach For All

Es una organización fundada en 2007 que busca asesorar emprendedores sociales alrededor del mundo con el fin de crear programas educativos que impacten estructuralmente a la población atendida y logren igualdad en la calidad educativa. Actualmente, tiene presencia en 26 países y cuenta con el apoyo de los programas “Teach for America” y “Teach First” lo

cuales llevan en funcionamiento desde 1990 y 2001, respectivamente. Actualmente, “Teach For America” cuenta con 50.000 líderes que ayudan a transformar comunidades por medio de la educación y ha logrado impactar a más de diez millones de personas en Estados Unidos.

3.2 Población atendida con el proyecto Fundación Con Las Manos

La operación de la Fundación Con Las Manos es en la localidad de Santa Fe, ubicada en la ciudad de Bogotá, en donde atiende actualmente el colegio La Giralda ubicado en el barrio Las Cruces. La localidad de Santa Fe alberga alrededor de 108.000 personas, aproximadamente el 1,4% de la población de Bogotá. Esta localidad se caracteriza por la proximidad a La Candelaria, localidad que es caracterizada por el atractivo turístico. Sin embargo, es una localidad que sus habitantes se encuentran en situación de vulnerabilidad. Según la Encuesta de Percepción y Victimización de la Cámara de Comercio de Bogotá el nivel de victimización es medio-bajo, ubicándose entre el 6 y el 8 por ciento. Alrededor de un 39 por ciento de la población ha denunciado un robo en la zona y la presencia del microtráfico ha hecho que los índices de violencia aumenten por los conflictos entre bandas de las localidades de Los Mártires y San Cristóbal.

La Secretaría de Educación de la ciudad de Bogotá, en su boletín estadístico para la caracterización del sector educativo año 2015, muestra que la localidad de Santafé representa el 1,4% de la población en edad escolar de la ciudad de Bogotá. La educación en la localidad presenta varios retos en el ámbito educativo⁷. Debido a que, los indicadores de deserción, aprobación y reprobación son peores que el promedio Bogotano⁸.

4 Metodología

La metodología utilizada en este trabajo es cualitativa y cuantitativa. Primero, se identifica el objetivo de la investigación. Segundo, se realiza la enumeración de las preguntas de investigación. Tercero, se procede a la descripción del proyecto, funcionamiento de la operación, análisis de sostenibilidad y escalabilidad del proyecto.

⁷ Tasa de aprobación (82,5%), tasa de reprobación (10,6%) y tasa de deserción (6,9%).

⁸ Tasa de aprobación (88,7%), tasa de reprobación (9%) y tasa de deserción (2,3%).

Objetivo

El objetivo de la investigación es entender el funcionamiento de la operación realizando la descripción clara de los componentes de la fundación CLM, planeación estratégica y estructura de costos de la operación para validar su sostenibilidad y escalabilidad en el largo plazo.

Preguntas de investigación

Pregunta principal:

- **¿El proyecto Fundación Con Las Manos puede ampliar su cobertura a más de un colegio y ser sostenible en el largo plazo?**

Secundarias:

- ¿Cuáles son los cambios estructurales que debería adoptar la fundación para resolver las dificultades que actualmente tiene?
- ¿Cuánto cuesta escalar el proyecto en otro colegio en la ciudad de Bogotá?

5 Descripción del proyecto.

5.2 Historia

En el año 2012, un grupo de estudiantes para un trabajo final del curso Pobreza, Desigualdad y Políticas Públicas⁹ realizaron la planeación de unos refuerzos de matemáticas para poblaciones vulnerables en la ciudad de Bogotá. En ese momento, fueron asesorados por el Centro de Investigación y Formación en Educación (CIFE) para adquirir herramientas pedagógicas y recursos para la planeación de las clases. El lugar en donde se llevaría a cabo la intervención de los refuerzos fue otorgada por la Agencia Nacional Para la Superación de la Pobreza Extrema(ANSPE) y contactos previos entre la Universidad de los Andes con la Alianza Educativa. Finalmente, el colegio La Giralda fue el beneficiario que tuvo su primera intervención en el año 2013 con 84 profesores y 126 alumnos de sexto grado. La primera edición de CLM fue para una población objetivo de sexto grado de primaria, pero cambió a

⁹ Curso dictado en la Universidad de Los Andes, por parte de la Escuela de Gobierno.

grado quinto debido a los resultados deficientes en las Pruebas Saber Quinto de ese año, para servir de apoyo al colegio en el área de matemáticas. Inicialmente el equipo directivo estaba conformado por 8 personas que se encargaban de toda la operación. Sin embargo a medida que nuevas dificultades comenzaron a presentarse fue necesaria una reestructuración metodológica y organizacional. Hasta el momento, el proyecto ha funcionado a lo largo de 4 años y ha logrado impactar la vida de alrededor de 512 niños tanto en su vida académica como emocional. Además, el proyecto ha logrado preparar alrededor de 128 jóvenes universitarios en el desarrollo de habilidades docentes y manejo de grupo que ha servido para que puedan hacer parte de organizaciones como Enseña Por Colombia y Co-School.

5.3 Respuesta de la comunidad atendida

A lo largo de los cuatro años de funcionamiento la organización ha logrado asistir psicológicamente a niños con dificultades emocionales que tienden a reflejar actos violentos y agresión verbal. Cada semestre los profesores voluntarios junto con el apoyo del personal de la fundación ha logrado mejorar la condición emocional de numerosos niños y niñas que tenían alguna dificultad para relacionarse o sencillamente, apoyo emocional en su vida. Además, se ha logrado mejorar las calificaciones de algunos niños que estaban reprobando matemáticas gracias al refuerzo semi-personalizado y al apoyo por parte de los profesores para resolver las dudas que el estudiante tenga. En el año 2016, se realizó la primera encuesta de ambiente escolar que tuvo lugar en el colegio La Giralda. La encuesta se realizó a cinco docentes y una persona del cuerpo directivo del colegio. A lo largo de la encuesta hubo comentarios positivos de los profesores. Como por ejemplo, el profesor Alexander Gallego que dice: “gracias a que los niños asisten los sábados a la fundación nosotros hemos notado un cambio de actitud en las clases y eso permite que la clase se desarrolle mejor”. Finalmente, por parte de los padres de familia, los cuales son invitados a la actividad de cierre de semestre, en la aceptación y apoyo que el proyecto a generado en la vida de los niños y en el entorno familiar. De manera que, el proyecto ha logrado tener impactos positivos en niños, profesores, ambientes de aula y finalmente, en las familias.

5.4 Dinámicas de clase

El salón de clases está conformado por niños y niñas entre los 9 y 11 años de edad que actualmente cursan el grado quinto de primaria. El número de niños que conforman cada salón de clases está entre 10 y 14 estudiantes, mezclando diferentes personalidades, velocidades de aprendizaje, género etc. La Fundación basa su operación en la convicción del aprendizaje semi-personalizado con el fin de aumentar la relación interpersonal entre estudiante y alumno impactando tanto en su vida académica como en el ámbito emocional. Es por eso que cada grupo de cuatro niños tiene a cargo dos profesores¹⁰. El salón de clase puede tener fallas en comportamiento, concentración, inasistencia de algún profesor o alta demanda de actividades a realizar en el día. En respuesta a lograr mitigar dichas fallas, cada salón cuenta con dos “cabezas de profesor” que son los encargados de funcionar como personal de apoyo para solucionar cualquier inconveniente que se presente en el salón. Finalmente, la dinámica de la operación se conforma de ocho salones para un total de aproximadamente 128 niños.

6 Funcionamiento de la operación

Esta sección tiene como objetivo describir el funcionamiento de la operación para que el lector pueda comprender la logística y planeación estratégica llevada a cabo por el proyecto a lo largo de su crecimiento y formalización.

6.1. Áreas que conforman el proyecto.

Área de dirección: Está conformada por seis fundadores del proyecto, se encargan de las decisiones estratégicas y la planeación operativa de la fundación. Además, son el canal de comunicación con los socios clave del proyecto para realizar la coordinación de actividades como la capacitación de profesores y día de cierre. También, realizan las alianzas clave y la búsqueda de financiación privada por medio de canales como concursos y red de contactos.

¹⁰ Los profesores forman parejas con el fin de que se turnen la asistencia de los sábados, con el fin de acoplar su horario estudiantil con el voluntariado.

Por último, son los encargados de coordinar la operación macro de la fundación con el objetivo de ampliar el proyecto a más de un colegio.

Área de aprendizaje: Está conformada por cuatro personas, se encargan de redactar y enviar las guías que se entregan a los profesores para la planeación de las clases. Además, se encargan de realizar la gestión de los proyectos diarios y semestrales. Por último, son los encargados de realizar la planeación anual para incorporar nuevas metodologías de enseñanza y evaluar la efectividad de las que fueron implementadas en el año inmediatamente anterior.

Área de Enseñanza:

Está conformada por nueve personas y se encarga de la planeación del proceso de convocatoria para reclutar los voluntarios que harán parte del proyecto. Además, la planeación de las entrevistas y la selección de los profesores. A su vez, ocho integrantes del área asumen el rol de “cabezas de profesor” que tiene como principal responsabilidad servir como agente de apoyo a los profesores que conforman los salones de la fundación. También, tienen la responsabilidad de planificar el taller de capacitación a inicio de semestre, el taller de mitad de semestre y finalmente, la despedida de los profesores.

Área de logística: Está conformada por cuatro personas y se encarga de gestionar el transporte, refrigerio, adquisición de materiales de clase y espacios para la operación del proyecto. Además, se encarga de la distribución por perfiles emocionales de los grupos de salón con el fin de crear un equipo diverso y complementario. Finalmente, se encargan de la gestión de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos y la adquisición de los productos que son vendidos a personas naturales para recaudar fondos.

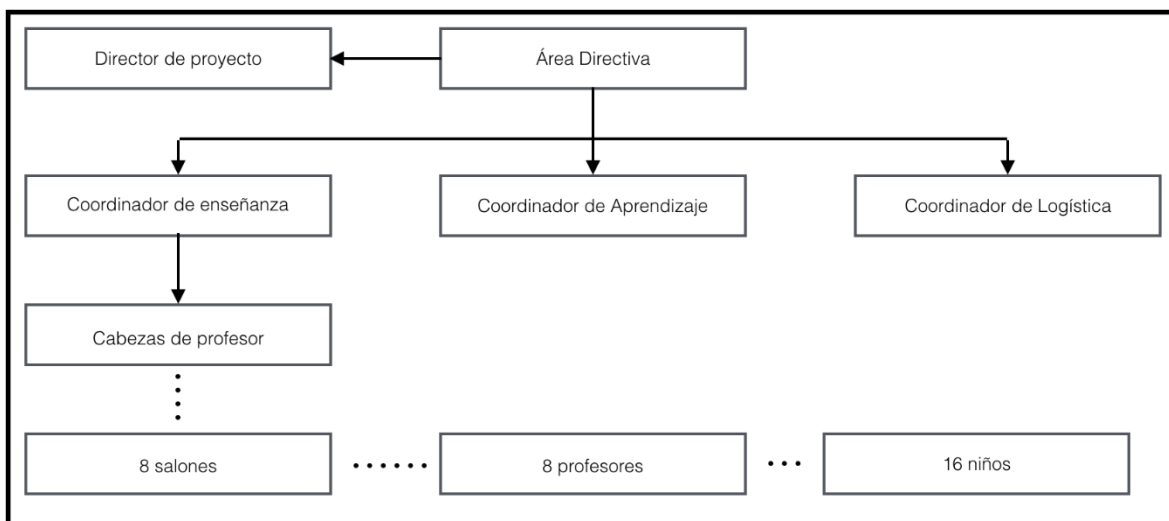
Grupo de voluntarios: Está conformado por los 72 profesores que fueron escogidos según las capacidades y habilidades que mostraron tener en las entrevistas a inicio de semestre, dentro de las cuales se destacan el desempeño que obtuvieron en la clase que preparan para la entrevista, disposición para la realización de actividades, sentido social y humano para

impactar positivamente la vida de niños y finalmente, compromiso para realizar el voluntariado a lo largo del semestre.

6.2. Organigrama de la fundación

La estructura de la Fundación sigue un diseño vertical, en la cúspide se encuentran los directores del proyecto y en la base los voluntarios. Sin embargo, cabe resaltar que las decisiones que se toman al interior de la organización siguen un proceso democrático tomando en cuenta las opiniones de cada integrante como igual. En la siguiente representación gráfica se muestra la estructura organizacional de la Fundación Con Las Manos:

Diagrama 1. Estructura organizacional Fundación Con Las Manos



6.3. Planeación estratégica

Hoy en día la planeación estratégica de cualquier organización juega un papel clave en su funcionamiento y proyección a largo plazo. Entender las debilidades y fortalezas que tiene la fundación permitió su sostenibilidad durante cuatro años gracias a la reinención constante en su operación y dinámica de voluntariado. Es por eso, que en esta sección se describen las reuniones clave, junto con sus objetivos y se procede a su vez, a enunciar las actividades clave que se llevan a cabo a lo largo del semestre. Con el objetivo de mostrar la forma de operar y planificar el semestre.

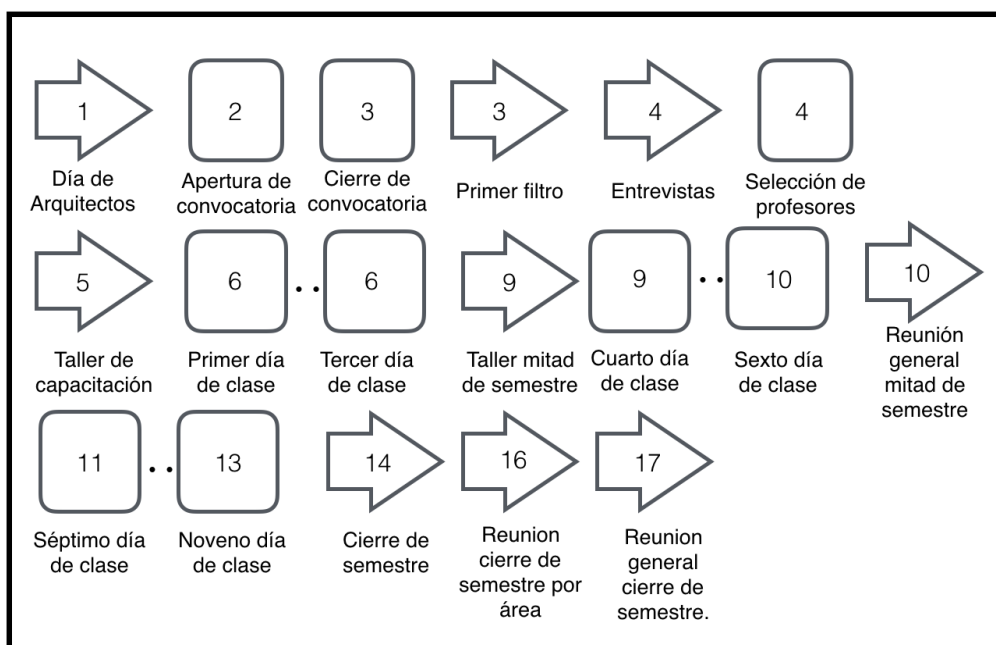
6.3.1. Reuniones estratégicas

Las reuniones que se realizan a lo largo del semestre son de dos tipos: generales y por área. Las reuniones generales son las que recogen a todo el equipo de la fundación y se realizan en tres diferentes momentos; la reunión de planeación inicial, reunión de mitad de semestre y la reunión de cierre de semestre. El área Directiva, realiza alrededor de 5 reuniones por semestre, con el fin de gestionar las actividades de recolección de fondos, toma de decisiones a nivel organizacional, alianzas necesarias para efectuar el ampliación y enriquecimiento del proyecto y por último, asignación de responsabilidades específicas para el semestre. El área de Enseñanza, tiene el requerimiento de reunirse para cada una de las actividades que tiene asignada al semestre, como lo es la planeación de entrevistas, taller de capacitación, taller de mitad de semestre, día de cierra y finalmente, las reuniones periódicas con los integrantes del salón. Por otra parte, el área de Aprendizaje tiene reuniones a lo largo del semestre para la terminación de las 10 guías que son entregadas durante el semestre junto con la planeación de los proyectos. Finalmente, el área de Logística tiene la obligación de realizar el inventario quincenal, reuniones de planeación al inicio, mitad y fin de semestre. En promedio, cada área se reúne alrededor de 10 horas al mes, lo que se traduce en un total de aproximadamente 200 horas entregadas al proyecto semestralmente.

6.3.2. Actividades clave

Las actividades clave de la fundación se planean durante un periodo semestral y se representan en el siguiente diagrama de procesos (Ver Diagrama 2). Los procesos de la fundación se planean por semanas, las cuales están descritas en cada una de las actividades que se realizan a lo largo del semestre. De manera que, la operación de la fundación funciona por 17 semanas al semestre y comprende un total de 21 actividades clave.

Diagrama 2. Cronograma de actividades de la Fundación Con Las Manos.



6.4. Servicio ofrecido

El objetivo de este apartado es describir los dos enfoques que busca impactar el programa. Por una parte se encuentra el refuerzo académico y por otra, la atención emocional.

6.4.1. Refuerzo académico

Hacer las matemáticas más cercanas al ejercicio de la ciudadanía y a la comprensión del mundo para los diferentes actores de la comunidad educativa, implica demostrar que las matemáticas son para todos y se construyen con todos. (Documento orientador FEN, del Ministerio de Educación Nacional). En respuesta al planteamiento presentado por el Ministerio de Educación el refuerzo académico se enfoca en el área de matemáticas básicas que comprende los temas de: suma, resta, multiplicación, división, análisis gráfico, proporciones, geometría y estadística. La ejecución de estos temas va de la mano con el currículo del colegio y el planteado por el Ministerio de Educación. Los salones de clase en La Giralda, tienen en promedio 43 estudiantes que tienen asignado un horario de dos horas durante tres días a la semana para la clase de matemáticas. De manera que, es necesario que

exista un refuerzo académico como respuesta a la falta de atención que un estudiante tiene que su horario normal de clases. Es por eso, que la Fundación realiza los refuerzos académicos de forma semipersonalizada con el fin de enseñar a los estudiantes los temas asignados para el sábado, lograr aclarar las dudas y fallas que tengan en los temas a evaluar. El medio para que la fundación logre cumplir con su propuesta de valor son guías que han sido desarrolladas por el Área de Aprendizaje.

Las guías se dividen en dos partes; la primera está enfocada a enseñar el tema del día por medio de una metodología de aprendizaje que recibe el nombre de “Método Singapur”, con una duración aproximada de una hora y media. La segunda, tiene el objetivo de aplicar los conceptos vistos en la primera parte a un problema real utilizando la metodología de aprendizaje basado en proyectos y su duración es de una hora.

6.4.2. Atención emocional

La educación tradicional ha sufrido de cambios significativos en la forma de interacción entre estudiante y profesor. Según Tony Wagner, experto en innovación en educación, el segundo factor de éxito para ser un buen docente es la habilidad de entender la situación emocional del estudiante con el fin de crear un ambiente de clase amigable para asegurar un buen desempeño en la jornada. Lo mencionado anteriormente respalda el objetivo que persigue la fundación en mejorar la interacción entre el estudiante y docente, con el fin de que puedan cambiar el panorama de vulnerabilidad en el que se encuentran, para que logren ser líderes y agentes de cambio en su sociedad. Muchos problemas que se presentan en la fundación son por violencia intrafamiliar, falta de atención por parte del colegio, desinterés por atender a las clases y finalmente, estandarización de niveles de aprendizaje lo que lleva a que el estudiante se frustre en sus actividades académicas.

7 Determinantes de la sostenibilidad del proyecto

El proyecto, como se ha mencionado anteriormente, ha logrado estar en funcionamiento por alrededor de cuatro años. Para que un proyecto social sea sostenible es necesario contar con una demanda por parte de la comunidad, entrega efectiva del servicio ofrecido y finalmente, el financiamiento necesario para cumplir con su operación. En primer lugar, la demanda que existe por una educación complementaria se ve reflejada en el déficit de comprensión que tienen los niños de La Giralda en las evaluaciones que se hacen a principio de semestre por parte del Proyecto. Además, la solicitud por parte de los mismos estudiantes de ampliar los refuerzos a diferentes áreas y grados muestra que el colegio no es suficiente para lograr la comprensión efectiva de los temas que enseñan a lo largo del periodo académico. Si se observa más allá, la condición de la educación en Colombia ha sido preocupación de los entes gubernamentales desde las reformas liberales y aun así no se ha logrado establecer un sistema educativo que asegure el efectivo desarrollo académico en la educación básica primaria y secundaria. Es por eso, que el primer determinante para la sostenibilidad del proyecto muestra que si es necesaria la participación de emprendimientos sociales como lo es la Fundación Con Las Manos para lograr complementar la educación de los estudiantes. En segundo lugar, la entrega efectiva del servicio ofrecido se ha visto reflejada en la mejora de los ambientes de clase respaldada con entrevistas a profesores de La Giralda y la puesta en marcha de un estudio de análisis de impacto. Además, las respuestas entregadas por los niños en el momento de evaluar el proyecto son, en su mayoría, positivas. De manera que, el segundo determinante de la sostenibilidad del proyecto debe contar con una base académica para asegurar el impacto del proyecto; sin embargo hasta el momento la respuesta por parte de la comunidad atendida ha sido positiva y se ha logrado mejoras en aspectos académicos y emocionales. Por último, la sostenibilidad financiera es un factor determinante en sostener al proyecto a largo plazo. Actualmente, la fundación se financia con aportes económicos de los voluntarios al inicio del semestre, la venta de productos con la marca de la Fundación y finalmente, actividades de recolección de fondos a lo largo del semestre. Este último determinante se analizará más a profundidad en la siguiente sección.

8 Estructura financiera del proyecto Fundación Con Las Manos

8.1 Financiación

La financiación de la Fundación en su mayoría proviene de aportes voluntarios y actividades que se realizan para recaudar fondos a lo largo del semestre, los ingresos fijos son el aporte voluntario de los profesores por un valor de 25.000 pesos en retribución al transporte y la camiseta con el logo de la fundación, lo que genera una recolección de aproximadamente 720.000 pesos. Por otra parte, las actividades que se realizan como la venta de postres, fiesta en nombre de la Fundación y el aporte de la fiesta de la facultad de economía generan un ingreso aproximado de 14 millones de pesos al año. A su vez, los ingresos variables son las donaciones que recibe la Fundación por parte de personas naturales o empresas privadas que rondan de 1 millón a 2 millones de pesos al año, la venta de productos con el logo de la fundación está sujeto a la disponibilidad de los profesores para ofrecerlos la cual genera un ingreso aproximado de 200.000 pesos.

8.2 Costos

Los costos en los que incurre la Fundación se traducen en la contratación semestral de un bus para el transporte de los voluntarios, talleres y la reunión de planeación. Los costos variables son los materiales para cada clase, recursos para la realización de los proyectos, camisetas, elaboración de nuevos proyectos, actividades lúdicas, día de cierre y capacitaciones (Ver Tabla 1). En primer lugar, se realizó la estructuración del estado de resultados de la fundación tomando como referencia los ingresos y costos que ha tenido la Fundación en el año 2015 y 2016. (Ver Tabla 1). Para el año 2016, los costos de consolidación legal fueron asumidos por la empresa ProBono y el registro de marca tuvo un costo de \$1'500.000. Seguido de eso, se realizó una encuesta a los integrantes del proyecto con el fin de conocer la demanda económica esperada por el tiempo que dedican al proyecto, teniendo en cuenta las horas dedicadas al proyecto durante un año con el pago de \$2.873 pesos por hora trabajada¹¹ (Ver Tabla 2). La operación de la Fundación actualmente tiene la participación de 23 integrantes del equipo directivo, 72 profesores voluntarios y 128 niños. La formalización de la fundación debe contar con al menos la contratación de 5 empleados (4 administrativos y 1 contador) y el pago por las horas dedicadas de los 19 integrantes restantes.

¹¹ Calculadora de salario (Ministerio de Trabajo)

El costo total de la operación en un colegio es de \$74'288.194 pesos y los ingresos totales son de \$19'870.000 pesos, lo que deja un saldo negativo de \$54'418.194 pesos. Posteriormente se realiza una descripción de las alternativas de financiación para lograr cubrir el saldo mencionado anteriormente.

Tabla 1. Estructuración de ingresos y costos para un proyecto durante un año de operación.

Ingresos fijos		Costos fijos	
Cuota	\$3.500.000	Transporte	\$2.400.000
Bakesale inicio	\$1.370.000	Taller 1	\$270.000
Bakesale final	\$900.000	Taller 2	\$60.000
	\$5.770.000	Reunión inicial	\$70.000
			\$2.800.000
Ingresos variables		Costos variables	
Fiesta economía	\$2.000.000	Pago de empleados	\$62.818.440
Productos	\$600.000	Pago por horas	\$7.176.754
Fiesta CLM	\$11.500.000		
	\$14.100.000	Materiales	
		Clases	\$113.000
		Proyectos	\$160.000
Inversión privada		Fotocopias	\$30.000
Empresa 1	\$-	Camisetas nuevas	\$420.000
Empresa 2	\$-	Cierre	
		Refrigerio	\$330.000
		Materiales	\$440.000
			\$1.493.000
Ingreso total	\$19.870.000	Costo total	\$74.288.194

9 Alternativas de inversión

Este apartado busca mostrar las alternativas de inversión para el proyecto Fundación Con Las Manos con base en las tendencias del tercer sector en Colombia, para lograr sostener la operación que actualmente deja un saldo negativo de alrededor de \$54'418.194 pesos. Para lograr entender las alternativas de inversión es necesario comprender el tercer sector y sus dinámicas para la población bogotana. En respuesta a eso se analizó el informe de rendición de cuentas de la Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales. Los resultados arrojaron que de 21 organizaciones estudiadas 11 organizaciones atienden prioritariamente a la niñez y en su mayoría adelantan proyectos que duran alrededor de 6 meses o 1 año. Además, los resultados arrojan que el 51.5% de los recursos son propios, 36.4% provienen del estado, 6% del sector privado y el restante de otras fuentes. Lo que permite observar que la fundación debe concentrar sus esfuerzos en generar más ingresos propios y lograr depender en alrededor del 30% de recursos del estado y donaciones privadas.

9.1 Cumplir con la obligación de las instituciones educativas al apoyar su desarrollo social.

Que la Ley 115 de 1994 concibe el servicio social estudiantil obligatorio como un componente curricular exigido para la formación integral del estudiante en los distintos niveles y ciclos de la educación formal por constituir un programa que contribuye a la construcción de su identidad cultural, nacional, regional y local, y humana. (Ley 115 de 1994). Los colegios están obligados entonces a cumplir con alrededor 80 horas de trabajo de trabajo social cuando el promedio de horas que un profesor trabaja en el servicio social prestado por la fundación es de aproximadamente 24 horas. Lo que equivale a menos de la mitad de lo obligado por la Ley. La pregunta que se formula para siguientes investigaciones va a ser entonces si las instituciones educativas de nivel superior deberían también tener un número de horas obligatorias para atender el servicio social. En conclusión, las horas que debería dedicarse por Ley a proyectos sociales por colegios puede aprovecharse mucho mejor debido la falta de interés, probablemente, por un grueso considerable de colegios con el fin de mejorar la calidad de ese tiempo dedicado. De manera que, la propuesta de este trabajo es

poder ofrecer ese servicio social por medio de nuestro programa “Más colegios, más vidas”. El cual consistirá en una oferta de servicio social que asegure un compromiso por parte de los estudiantes para lograr impactos significativos y estructurales en la sociedad que se desee atender. La planeación de diferentes proyectos puede ser una alternativa importante a considerar, con el objetivo de poder atender diferentes temas y no solo la parte matemática. El costo de la asesoría para implementar los proyectos de servicio social deberá considerar la participación de un líder de colegio y dos asesores para cada colegio. Estamos hablando de un costo aproximado de 10 millones de pesos al semestre para un total de 20 millones de pesos por colegio impactado. El beneficio que pueden obtener estas instituciones es lograr formar líderes de comunidad por medio de las capacitaciones que se entregan y los talleres que se realizan a lo largo del semestre. La opción de ofrecer un espacio que logre generar beneficios para los participantes para volver más atractivo el costo de oportunidad de estar realizando otra actividad y estar en el voluntariado de Con Las Manos, recibiendo capacitaciones y talleres. No se necesita estar muy lejos para entender la situación en la que vive nuestra ciudad y, sobretodo, nuestro país.

9.2 Venta de productos y posicionamiento de marca

El mundo de hoy basa su transacción de recursos por medio de la moneda, lo que quiere decir que es por medio de la adquisición de mayores recursos posibles entender el concepto de riqueza.. Es por eso que dentro de la organización se busca crear productos que surgen de necesidades por parte de universitarios; artículos como termos, libretas, esferos, manillas y postres. Sin embargo, hace falta considerar una verdadera posición de marca como lo han hecho la ONU, UNESCO, paca lana y muchas otras organizaciones más. Los ingresos hasta el momento no representan el alcance que tiene la posición de una marca para no atender solo uno, sino muchos mercados que quieren tener un vínculo por el desarrollo social de las comunidades. La propuesta es entonces, encontrar diferentes mercados objetivos con sentido social con el fin de otorgar la mayor cantidad de recursos clave que esa población pueda tener, para así lograr generar ingresos considerables para la fundación.

9.3 Prestación del servicio de consultoría

Actualmente, las organizaciones privadas han optado por tener sus fundaciones y generar impacto social importante a través de ellas. El ejemplo más claro son varias empresas privadas como Éxito, Nutresa, Julio Mario Santo Domingo, Fundación Social, entre otras. Estas organizaciones pueden tener algunos inconvenientes en su desarrollo, o sencillamente no estar aprovechando de manera óptima los recursos que destinan a los proyectos sociales. A su vez, el creciente interés por parte de otras organizaciones privadas que aún no han tenido algún impacto social puede solicitar nuestra asesoría. El valor de este proyecto no se sabe a exactitud debido a que cada proyecto tendría requerimientos especiales dependiendo de los objetivos de la organización.

10 Análisis de sostenibilidad¹¹

El proyecto ha logrado funcionar sin ningún tipo de aporte significativo por alguna entidad privada por 4 años. Alrededor del 90% de los recursos son conseguidos por actividades propias de la Fundación. Al incorporar la formalización del proyecto los costos van a elevarse aproximadamente un 80% debido a la contratación de personal que trabaje tiempo completo. Lo que genera una necesidad por parte de la organización para financiar su operación. Se plantearon 3 alternativas de inversión que muestran las oportunidades de inversión además de conseguir recursos por entidades privadas. El proyecto puede ser sostenible siempre y cuando se logren entregar resultados y comenzar a ampliar y generar recursos para la fundación. Siempre con el objetivo de generar la mayor cantidad de impacto positivo a comunidades vulnerables. La operación de la fundación representaría una inversión anual de aproximadamente 4'500.000 pesos que puede provenir de no solo de una sino de diferentes fuentes de ingresos.

¹¹ Definición: Especialmente en ecología y economía, que se puede mantener durante largo tiempo agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente (RAE, 2016)

11 Análisis de escalabilidad

Para lograr escalar el proyecto se requiere de la fuerza de voluntarios que el proyecto pueda convocar. La adquisición de esas personas puede estar respaldada por los colegios en el momento de asesorar un proyecto de impacto social. Actualmente el proyecto ha logrado tener en promedio la convocatoria de 150 profesores que pueden ser lo necesario para lograr completar la fuerza de voluntarios a dos proyectos. A continuación se muestra el costo de abrir un proyecto más con la fuerza de voluntarios actual y siguiendo la valoración de la primera estructura de costos (Ver Tabla 2)

Tabla 2. Estimación de los costos para dos proyectos durante un año de operación.

Presupuesto Operacional FCLM para un año

Ingresos fijos		Costos fijos	
Cuota	\$7.000.000	Transporte	\$4.800.000
Bakesale inicio	\$1.370.000	Taller 1	\$540.000
Bakesale final	\$900.000	Taller 2	\$120.000
	\$9.270.000	Reunión inicial	\$140.000
			\$5.600.000
Ingresos variables		Costos variables	
Fiesta economía	\$2.000.000	Pago de empleados	\$100.509.504
Productos	\$600.000	Pago por horas	\$10.285.340
Fiesta CLM	\$11.500.000		
	\$14.100.000	Materiales	
		Clases	\$113.000
		Proyectos	\$160.000
Inversión privada		Fotocopias	\$30.000
Empresa 1	\$-	Camisetas nuevas	\$420.000
Empresa 2	\$-	Cierre	
		Refrigerio	\$330.000
		Materiales	\$440.000
			\$1.493.000
Ingreso total	\$23.370.000	Costo total	\$117.887.844

Para poder estimar los costos a un proyecto más es necesario entender dos partes de su escalamiento. La primera, tiene en cuenta las diferentes reuniones que deberían llevarse a cabo por parte del equipo directivo de la fundación y la segunda, los costos de materiales en los que incurre el proyecto.

Lograr consolidar otro proyecto debe tener una selección de las personas que estarían a cargo de los dos proyectos y los coordinadores de cada área, para luego lograr empezar la convocatoria de los proyectos y así permitir empezar con el funcionamiento del proyecto. Las reuniones tienen que realizarse de forma periódica lo que requiere la contratación de 8 personas al principio para llevar a cabo el proyecto con el pago de un salario mínimo.

El costo total del proyecto para dos colegios es de \$117'887.844 pesos lo que requiere una financiación extra de \$94.517.844. El aumento en horas trabajadas por parte del equipo de la Fundación es de 47% debido a que las reuniones que se deben realizar a lo largo del semestre ahora tienen un componente más y es el de empalmar ambos proyectos para la revisión de su operación. Lo que propone un nuevo reto para lograr equilibrar e ir implementando las alternativas de inversión de una forma estratégica para adquirir la mayor cantidad de recursos posibles y cumplir con las obligaciones financieras y sociales que se tiene.

La segunda, el componente académico se traduce en un total de 48 horas de refuerzos en matemáticas que según el histórico que ha tenido la fundación puede ayudar a que los niños mejoren sus capacidades en comprensión de los temas básicos de matemáticas, teniendo en cuenta que su horario de clases se compone de 144 horas y el refuerzo equivaldría a 34% de las clases vistas en un año.

12 Conclusiones

El trabajo finalmente respondió a la pregunta de investigación¹¹, el proyecto Fundación Con Las Manos si es sostenible siempre y cuando pueda solventar sus obligaciones financieras. Para esto el trabajo muestra alternativas de inversión para lograr recaudar fondos con base en evidencia empírica sobre las tendencias del tercer sector en Colombia. Además, se logra describir el funcionamiento de la operación para que emprendimientos sociales que tengan similitud con el proyecto puedan encontrar un punto de referencia para consolidar sus proyectos. El análisis de escalabilidad arroja que el proyecto, al querer impactar a un proyecto más, cuesta aproximadamente \$117'887.844 (47% de aumento). Lo que propone nuevos retos para la financiación del proyecto y se pueda realizar a largo plazo el pago de empleados, para que dediquen tiempo completo a la planeación del semestre debido a que tiene el potencial pero no el recurso humano necesario.

Recomendaciones

La primera recomendación que considero que debe tenerse en cuenta se basa en la metodología de cambio estructural. Reorganizar las áreas de la fundación es clave para el efectivo funcionamiento de la fundación. La organización puede tener un equipo de más de 22 personas y podría tener áreas de planeación, gestión de proyectos, ventas y asesoramiento de servicio social. Además, se requerirá un área de innovación la cual estará encargada de adquirir los nuevos métodos e ir categorizando a los salones por el mejor método que entiendan. La segunda, es la creación de un observatorio para el reclutamiento efectivo de voluntarios. Estar en búsqueda de líderes de comunidades y estudiantes con potencial para la enseñanza con el fin de escoger a los mejores profesores en proceso, para alimentar su formación y poder impactar positivamente en la vida de ellos. Finalmente, recomiendo tener una fuerte actividad de alianzas clave. La Fundación debe apoyarse en más proyectos con el fin de recibir capacitaciones en las habilidades educativas faltantes.

¹² Los profesores forman parejas con el fin de que se turnen la asistencia de los sábados, con el fin de acoplar su horario estudiantil con el voluntariado.

Bibliografía

Asociación de Fundaciones Empresariales. (2013). Información financiera 2013. 2016, de Cifras inversión social Sitio web: <http://afecolombia.org/es-es/InformacionFinanciera>

Banco Mundial(BM). (2016). Gasto público en educación, total (% del PIB). 2016, de Cifras en educación Sitio web: <http://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS?locations=CO>

Barrera, Felipe, Maldonado, Darío, Catherine Rodríguez, (2012), Calidad de la educación básica y media en Colombia. Diagnóstico y Propuestas. Documento de Trabajo No. 126, Facultad de Economía Universidad del Rosario, Bogotá.

Bonilla, J. D. (2010). Contracting Out Public Schools for Academic Achievement: Evidence from Colombia. Maryland: University of Maryland.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2014). Observatorio de seguridad en Bogotá. 2016, de Bogotá Sitio web: <https://www.ccb.org.co/content/.../Observatorio%20núm.%2046.pdf>

Confederación Colombiana de ONG. (2010). Rendición social de cuentas de 21 organizaciones en la ciudad de Bogotá 2010. 2016, de Inversión social Sitio web: http://ccong.org.co/files/60_at_RSC-Bogota-Informe-Final-2010.pdf

Gobierno Nacional de Colombia. (1991). Resolución número 4210 . 2016, de Educación Sitio web: http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-96032_archivo_pdf.pdf

ICFES. (2015). Anuario estadístico de educación Colombia 2012, ministerio de educación oficina de asesoria de planeación y finanzas.. 2016, de Educación Sitio web: http://bi.mineduccion.gov.co:8380/eportal/documents/10558/12719/Nacional_Anuario+Estadistico+V3+17-12-2013_2015

Secretaría de Educación. (2014). Caracterización sector educativo año 2013. 2016, de Educación Sitio web: http://www.educacionbogota.edu.co/archivos/SECTOR_EDUCATIVO/ESTADISTICAS_EDUCATIVAS/2013/BoletinEstadisticoAnual2013.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2014). Foro educativo Nacional 2014: Ciudadanos matemáticamente competentes. 2016, de Educación Sitio web: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/articles-342931_recurso_1.pdf

Secretaría de Planeación. (2011). Bogotá Ciudad de Estadísticas. 2016, de Bogotá Sitio web: <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/Bogot%E1%20Ciudad%20de%20Estad%EDsticas/2011/DICE114-CartillaViHoPe-30062011.pdf>

Rodrigo Villar. (2001). El tercer sector en Colombia. 2016, de Inversión social Sitio web: file:///C:/Users/d.devia10/Downloads/Tercer_Sector_en_Colombia_Final.pdf

Anexos

Anexo 1. Descripción de las metodologías de enseñanza

Al comienzo de la operación de la Fundación, las clases seguían una metodología tradicional personalizada. La dinámica de clase seguía un componente de teoría, ejercitación y solución de problemas. Sin embargo, la aceptación por parte de los niños fue baja y se decidió implementar una metodología llamada “aprendizaje activo”, la cual consiste en desarrollar material de clase didáctico para el fácil entendimiento y practicidad de los temas. La metodología de aprendizaje activo no funcionó y finalmente se adoptaron dos metodologías: Método Singapur y PBL (*Project Based on Learning*) que están repartidas en dos partes del día; la primera consiste en la explicación teórica y desarrollo de ejercicios y la segunda, la aplicación de lo aprendido en la realización de proyectos.

El método Singapur, consiste en tres pasos para que el estudiante logre entender el tema que se está tratando de enseñar. El primer paso consiste en la aproximación real del estudiante por medio de recursos físicos y material didáctico con el fin de que logre conceptualizar la operación matemática. El segundo paso representa la operación matemática por medio de recursos visuales (imágenes y gráficas), con el objetivo de que el estudiante desarrolle capacidades mentales para la representación del ejercicio. Finalmente, se muestra la representación matemática por medio de la simbología numérica establecida. Una vez se logró terminar con la explicación teórica se procede a desarrollar ejercicios de las tres formas explicadas anteriormente. Seguido de esto, se aplica la metodología de aprendizaje basado en proyectos, la cual indica que el estudiante logra entender mejor los temas que se le enseñan cuando crea y desarrolla un producto utilizando las herramientas que se han enseñado en el día o a lo largo del semestre. El proyecto que realizan los estudiantes en la primera mitad del año, consiste en proyectos diarios que recogen diferentes enfoques como biología, robótica, emprendimiento, entre otros. El proyecto realizan para el segundo semestre, consiste en la planeación a largo plazo de un producto que puede estar enfocado en las áreas del deporte, urbanismo, tecnología y cultura.

Anexo 2. Reestructuración organizacional del proyecto

En primer lugar, la figura de proyecto Fundación Con Las Manos migrará a un concepto de “Grupo Fundación Con Las Manos”. A raíz de ese cambio es pertinente mencionar que cada una de las áreas del proyecto tendrá a su vez un área administrativa que se encargará de gestionar la operación para los diferentes colegios que entren al programa. En donde cada una de ellas deberá seguir con la planeación de la junta directiva del proyecto, para asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor y los objetivos que tiene la organización en cada una de sus clases.

