

Caracas, 12 de julio de 2023

Semillero CenDE

Módulo VII. Liderazgo y gestión

Articulación con Organización de la Sociedad Civil (OSC)

Integrantes:

- Martínez, Jesús
- Piña, Laura

Asignación N°1

1. Organización de la Sociedad Civil (OSC) seleccionada

1.1. Descripción de la OSC: Fundación SARE

La Fundación Salud y Recreación, “Fundación SARE”, es una organización de desarrollo social, no gubernamental sin fines de lucro, con principios humanitarios, fundada en 2016 con la finalidad de colaborar en la educación en temas de salud y prevención de enfermedades a niños, niñas y jóvenes en escuelas públicas y comunidades vulnerables de Venezuela. Fundación SARE es una organización integrada por un equipo de 268 personas entre médicos, odontólogos y voluntarios, que contribuyen a mejorar la salud de la población a través de programas y proyectos enfocados a la prevención sanitaria, impulsando la promoción de estilos de vida saludable de manera incluyente, con el propósito de mejorar la calidad de vida y fomentar movilidad social. Actualmente, Fundación SARE tiene presencia en 7 estados del país: Carabobo, Bolívar, Falcón, Aragua, Distrito Capital, Miranda y Táchira.

Ilustración 1. Logo de la fundación



Fuente: Fundación SARE

1.2. Perfil estratégico

- **Misión:** Promover sistemas de educación en salud de forma eficiente, mediante programas y proyectos sociales que contribuyan a mejorar la calidad de vida de niños y adultos, mediante un enfoque comunitario inclusivo y amigable con el medio ambiente.
- **Visión:** Ser una organización social de referencia nacional, con alianzas sólidas para educar en salud de manera sostenible, contribuyendo a la construcción de comunidades más capacitadas en prevención sanitaria.
- **Valores:** Igualdad, Responsabilidad, Imparcialidad, Respeto y Transparencia.
- **Propósito:** Educar en salud a ciudadanos en situación de vulnerabilidad, impactando en su calidad de vida.

1.3. Programas desarrollados por Fundación SARE

- **Clínicas legales:** Programa para la protección de la mujer, niño, niña y adolescente en términos de salubridad, nutrición y bienestar.
- **Clínicas móviles:** Es un programa de asistencia médica y promoción de estilos de vida saludables dirigido a mujeres en edad reproductiva y niños menores de cinco años mediante jornadas médicas y charlas educativas en comunidades vulnerables de Venezuela.
- **Con Ellas Todo Cambia:** Programa de educación sexual y reproductiva destinado al empoderamiento femenino comunitario, a partir de la adopción de hábitos saludables tanto físicos como sociales para generar movilidad social.
- **Cuida Tu Metro Cuadrado:** Programa que va destinado a la creación de un huerto comunitario ecológico mediante la agricultura sostenible para generar seguridad alimentaria, prácticas saludables y reconstructivas de los valores fundamentales para vivir en las comunidades.
- **Proyecto Noná:** Es un proyecto de educación experiencial para voluntarios que busca fortalecer los valores y las habilidades blandas del voluntariado para el desarrollo de sus capacidades personales como agentes de cambio e impacto en su comunidad u organización.
- **SARE en la escuela:** Es un programa de asistencia médica y promoción de estilos de vida saludables dirigido a mujeres en edad reproductiva y niños menores de cinco años mediante jornadas médicas y charlas educativas en comunidades vulnerables de Venezuela.

2. Producto a desarrollar

Desde su fundación hace 7 años, Fundación SARE ha demostrado un compromiso ejemplar con su misión de generar un impacto positivo en la sociedad venezolana a través de la implementación de diversos proyectos, creciendo de manera sostenida en alcance e impacto a través del tiempo. Sin embargo, entendiendo que Fundación SARE se mantiene como una organización relativamente joven, en plena formación, pudo observarse que la misma se encuentra en proceso de implementación de nuevas herramientas administrativas y de gestión para maximizar su efectividad, garantizar el uso eficiente de los recursos y alcanzar sus principales objetivos organizacionales.

En tal sentido, por la importante labor que desarrolla esta fundación en el contexto de la Emergencia Humanitaria Compleja que atraviesa Venezuela, se seleccionó esta organización para proponer la realización de una consultoría en el desarrollo de indicadores de gestión y una propuesta de un sistema de evaluación integral de los mismos. En particular, el desarrollo de indicadores de gestión se propone dentro de un proceso organizacional donde las personas se apropien de su ciclo de evaluación para la:

1. Gestión basada en información.
2. Sostenibilidad del ciclo de evaluación con responsables dentro de la organización.

Se considera que la implementación de indicadores de gestión se traduciría en múltiples beneficios para la Fundación SARE. En primer lugar, estos indicadores permitirán establecer metas y objetivos claros en cada una de las áreas de trabajo, lo que facilitará la planificación estratégica y la toma de decisiones informadas. Al contar con métricas específicas, la organización podrá medir el progreso y el impacto de sus proyectos de manera más precisa, identificando áreas de mejora y potenciando las fortalezas existentes.

Además, la implementación de un sistema de evaluación integral proporcionará a Fundación SARE la capacidad de medir y analizar de manera sistemática los resultados de sus proyectos. Esta evaluación abarca aspectos como la eficiencia, la efectividad, la sostenibilidad y el impacto social. La recopilación de datos precisos y la generación de informes evaluativos que permitirán a la organización identificar las estrategias más exitosas, detectar desviaciones en relación a los objetivos planteados y tomar medidas correctivas de manera oportuna.

Asimismo, la consultoría en indicadores de gestión y evaluación brindará a la Fundación SARE una visión más transparente y confiable de sus procesos administrativos. Al establecer

indicadores de rendimiento en áreas como la gestión financiera, el manejo de recursos humanos y la gestión de proyectos, la organización podrá monitorear y evaluar su desempeño de manera constante. Esto permitirá identificar ineficiencias, optimizar los procesos y asignar adecuadamente los recursos, generando un impacto positivo en la calidad y eficacia de las operaciones.

Finalmente, cabe resaltar que la implementación de indicadores de gestión y un sistema de evaluación robusto fortalecerá la capacidad de la Fundación SARE para informar a sus donantes, socios estratégicos y otras partes interesadas sobre el progreso y los resultados de sus proyectos. Al contar con información clara y verificable, la organización podrá demostrar de manera objetiva el impacto positivo que genera en la sociedad, aumentando así su credibilidad y apoyando la captación de recursos para futuras iniciativas.

3. Plan de trabajo:

A continuación, se presenta el plan de trabajo propuesto para el desarrollo de la consultoría con Fundación SARE.

PLAN DE TRABAJO											
Actividades		%	Julio					Agosto			
Objetivo 1: Desarrollo y adaptación de indicadores de gestión											
1.1	Revisión, adaptación y/o creación de indicadores de gestión	25%	15								
1.2	Desarrollo de estrategia activa de medición		17								
1.3	Planificar implementación en una de las unidades		18								
Objetivo 2: Propuesta de evaluación											
2.1	Implementación del ciclo de evaluación	50%			20						
2.2	Generación de informe final						25				
Objetivo 3: Formación del equipo implementador											

PLAN DE TRABAJO												
Actividades		%	Julio					Agosto				
3.1	Formación sobre indicadores de gestión y la propuesta de evaluación al equipo implementador de la organización	25%								1		
3.2	Socialización con el equipo Fundación SARE											15

Mapa de Sueños

El mapa de sueños es una herramienta utilizada por pensadores como Carl Jung que permite visualizar el futuro deseado. Actualmente, esta herramienta se utiliza en el área de marketing, así también en el ámbito organizacional como base para el establecimiento de objetivos y estrategias para su consolidación a corto, mediano y largo plazo. En este caso, Fundación Sare cuenta con un mapa de sueños a corto y mediano plazo donde se generarán iniciativas estructuradas en el cuadro de mando integral para su correcta concreción, tal como se muestra:



Análisis Externo: (PESTEL)

El diseño de la estrategia de crecimiento y desarrollo de Fundación Sare requiere de la realización de un análisis del entorno en el cual se desenvuelve la fundación, identificando de esta manera las oportunidades y amenazas presentes que podrían impactar y generar situaciones de vulnerabilidad (Francés, 2006). Para esto, se consideró PESTEL como la herramienta más adecuada para delimitar los aspectos, políticos, sociales, económicos, tecnológicos, ecológicos y legales a satisfacer para el logro de los objetivos, según se muestra:

<p>POLÍTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Límite de acciones por presencia de médicos extranjeros autorizados por el Gobierno. (A1) -Difícil articulación gubernamental. (A1) -Empoderamiento de las comunidades. (O5) -Planes de Salud nacionales, y locales desactualizados. (O4) 	<p>ECONÓMICO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Limitada disposición de recursos financieros. (O1) (A2) -Incremento de la desigualdad económica. (O1) (A3) -Alto costo de medicamentos y servicios médicos. (O1) (A2) -Altos costos de mantenimiento de espacios de trabajo. (O1) (A2) -Estados con mayor vulnerabilidad económica del país (O1) (A3) 	<p>SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> -Discriminación y Resistencia al Cambio. (O5) -Inestabilidad social. (O5) -El sacrificio como forma de sobrevivir. (O5) -Carencia de recursos para atención médica (O4). -Falta de oportunidades para una mejor calidad de vida. (O4) -Dificultad de movilización. (O2) -Falta de incentivos para la participación.
<p>TECNOLÓGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cambios acelerados. -Dificultad de acceso a los más desfavorecidos. (O4) -Incremento de la telemedicina. (O4) -Incremento de la presencia tecnológica en diagnósticos y tratamientos médicos. (O4) 	<p>ECOLOGÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Altos niveles de contaminación. (O4) -Deficiencia en el tratamiento de las aguas en zonas desfavorecidas. (O4) -Deficiencia en disposición de desechos sólidos en zonas desfavorecidas. (O4) -Deficiente cultura de reciclaje y protección ambiental. (O4) 	<p>LEGAL</p> <ul style="list-style-type: none"> -Derecho a la salud. (O3) -Derecho a la atención primaria. (O3) -Legislación para la prestación del servicio médico desactualizada. (O4)

A través de esta herramienta de concentración de factores externos, se determinaron las oportunidades y las amenazas que podrían repercutir en el funcionamiento de Fundación Sare según su nivel de incidencia, el cual se determinó de la siguiente manera:

FACTORES CLAVE DEL ENTORNO FUNDACION SARE		Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
FACTORES POLITICOS						
P	Limite de acciones por presencia de medicos extranjeros autorizados por el Gobierno.	1				
	Dificil articulaci3n gubernamental.		1			
	Empoderamiento de las comunidades.				1	
	Planes de Salud nacionales, y locales desactualizados.		1			
FACTORES ECONOMICOS						
E	Limitada disposici3n de recursos financieros.	1				
	Incremento de la desigualdad economica.	1				
	Costos de medicamentos y servicios medicos.		1			
	Altos costos de mantenimiento de espacios de trabajo.		1			
FACTORES SOCIALES						
S	Discriminaci3n y Resistencia al Cambio.	1				
	Inestabilidad social.		1			
	El sacrificio como forma de sobrevivir.		1			
	Carencia de recursos para atenci3n medica.		1			
	Falta de oportunidades para una mejor calidad de vida.		1			
	Dificultad de movilizaci3n.		1			
	Falta de incentivos para la participaci3n		1			
	La 3tica y la moral en tela de juicio.		1			
FACTORES ECONOMICOS						
E	Altos niveles de contaminaci3n		1			
	Deficiencia en el tratamiento de las aguas en zonas desfavorecidas.		1			
	Deficiencia en disposici3n de desechos solidos en zonas desfavorecidas.		1			
	Falta de cultura de reciclaje.		1			
FACTORES TECNOLOGICOS						
T	Cambios acelerados		1			
	Dificultad de acceso a los mas desfavorecidos		1			
	Incremento de la telemedicina.				1	
	Incremento de la presencia tecnologica en diagnosticos y tratamientos medicos.					1
FACTORES LEGALES						
L	Derecho a la salud					1
	Derecho a la atenci3n primaria					1
	Legislaci3n para la prestaci3n del servicio medico desactualizada		1			

Lo anterior decanta en el siguiente cuadro que especifica oportunidades y amenazas:

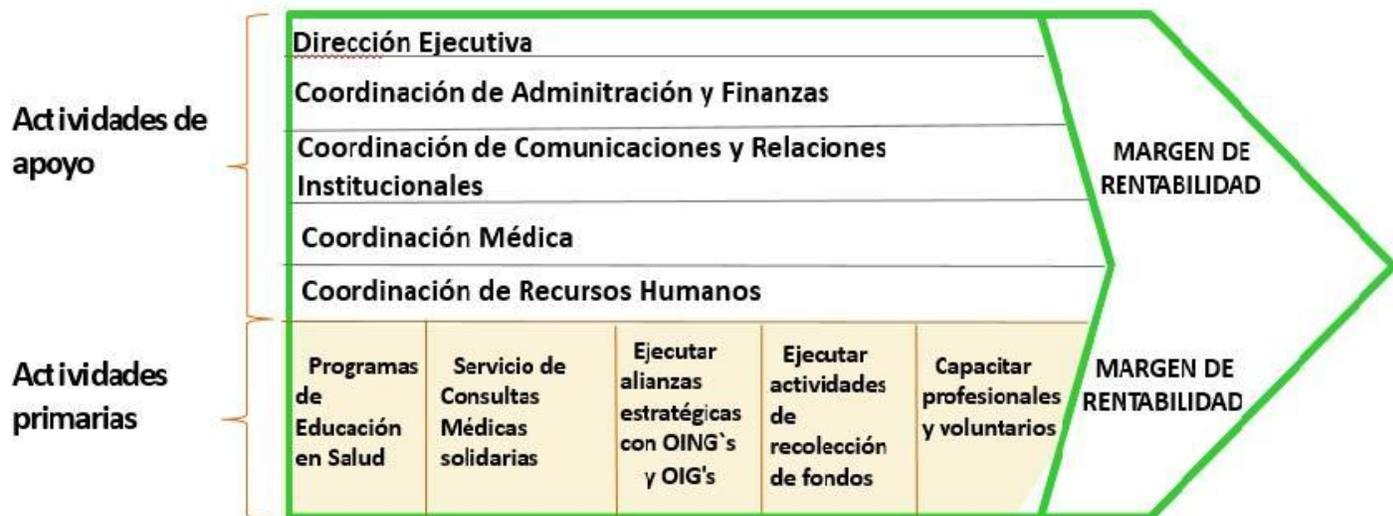
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 Incremento de Recaudación. O2: Posicionamiento territorial. O3: Incremento de las relaciones institucionales y alianzas estratégicas. O4: Diseño e Implantación de Proyectos de impacto en temas de salud. O5: Participación Comunitaria.	A1: Restricciones de funcionamiento por políticas de Estado y/o presencia de médicos extranjeros. A2: Migración del talento humano. A3: Falta de recursos propios. A4: Crisis económica y social en el país.

Análisis Interno:

Como estrategia para la determinación de las ventajas competitivas de Fundación Sare en cuanto a sus competidores en el área de educación y en materia de prevención sanitaria (Francés, 2006), se realiza un análisis interno, de modo que sea posible evaluar las diversas formas de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas que pudiesen influir en el funcionamiento de la fundación. Mediante el desarrollo de la Propuesta de Valor a través de la metodología CANVAS, se evalúan y se enlazan los aspectos mencionados anteriormente:

Cadena de valor

Basados en Francés (2006), la cadena de valor se utiliza en el análisis interno para “representar de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica” (p.145), en este caso, se ha decidido utilizar el modelo de Cadena de Valor de Porter (1996), el cual divide las actividades a llevar a cabo entre “primarias” y de “apoyo”; el resultado de la utilización de este modelo derivó en lo siguiente:



4.2 Propuesta de valor:



Lo anterior decanta en el siguiente cuadro que especifica fortalezas y debilidades:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1: Personal comprometido.</p> <p>F2: Disponibilidad de desplazamiento a zonas de interés.</p> <p>F3: Imagen de Fundación Sare.</p> <p>F4: Gestión de la calidad de los servicios</p> <p>F5: Segmento de atención e inclusión a la participación definido</p>	<p>D1: Capacidad para la formulación de proyectos.</p> <p>D2: Difusión Comunicacional.</p> <p>D3: Articulación gubernamental.</p>

Las cuales se derivan y/o enlazan con los componentes de la propuesta de valor de la siguiente manera:

Descripción	Fortalezas	Debilidades
Beneficiarios	F5: Segmento de atención e inclusión a la participación definido	
Relaciones	F4: Gestión de la calidad de los	

	servicios	
Canales		D2: Difusión Comunicacional.
Actividades Claves	F1: Personal comprometido	
Activos Claves	F2: Disponibilidad de desplazamiento a zonas de interés. F4: Gestión de la calidad de los servicios	
Aliados Claves	F3: Imagen de Fundación Sare.	D2: Difusión Comunicacional. D3: Articulación gubernamental
Estructura de Costos		D1: Capacidad para la formulación de proyectos
Vías de Ingreso		D: Capacidad para la formulación de proyectos

Elaboración y análisis de la matriz DOFA:

El propósito de la matriz DOFA, según Weihrich, H. (2004 citado en Codina, A. 2009) es el de: *“obligar a los líderes a analizar la situación de su organización y a planear estrategias, tácticas y acciones, para el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales”*, cuyo resultado en el caso de Fundación Sare es:

MATRIZ DOFA			ANÁLISIS EXTERNO	
			OPORTUNIDADES	AMENAZAS
			O1 Incremento de Recaudación. O2: Posicionamiento territorial. O3: Incremento de las relaciones institucionales y alianzas estratégicas. O4: Diseño e Implantación de Proyectos de impacto en temas de salud. O5: Participación Comunitaria.	A1: Restricciones de funcionamiento por políticas de Estado y/o presencia de médicos extranjeros. A2: Migración del talento humano. A3: Falta de recursos propios. A4: Crisis económica y social en el país.
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	F1: Personal comprometido. F2: Disponibilidad de desplazamiento a zonas de interés. F3: Imagen de Fundación Sare.	Iniciativas ofensivas (FO) buscar éxito probable	Iniciativas defensivas (FA) controlar riesgo

		F4: Gestión de la calidad de los servicios F5: Segmento de atención e inclusión a la participación definido	F3, O1, O y O5: Campañas de recaudación de fondos. F2, O2 y O3: Diseñar e implantar planes de crecimiento y expansión territorial en alianzas estratégicas con cooperantes y organizaciones afines.	F1 y A2: Generar programas de incentivos que fomenten la permanencia del personal calificado.
DEBILIDADES		D1: Capacidad para la formulación de proyectos. D2: Difusión Comunicacional. D3: Articulación gubernamental.	Iniciativas de reorientación DO reducir riesgo de oportunidades perdidas	Iniciativas de sobrevivencia DA con alta vulnerabilidad
			D1, O2, O3 y O4: Incremento de la capacidad de desarrollo e implantación de proyectos que permitan la expansión territorial de la fundación.	D2, A3 y A4: Diseñar e implementar campañas comunicacionales de promoción de servicios para generar recursos propios.

Temas o líneas estratégicas

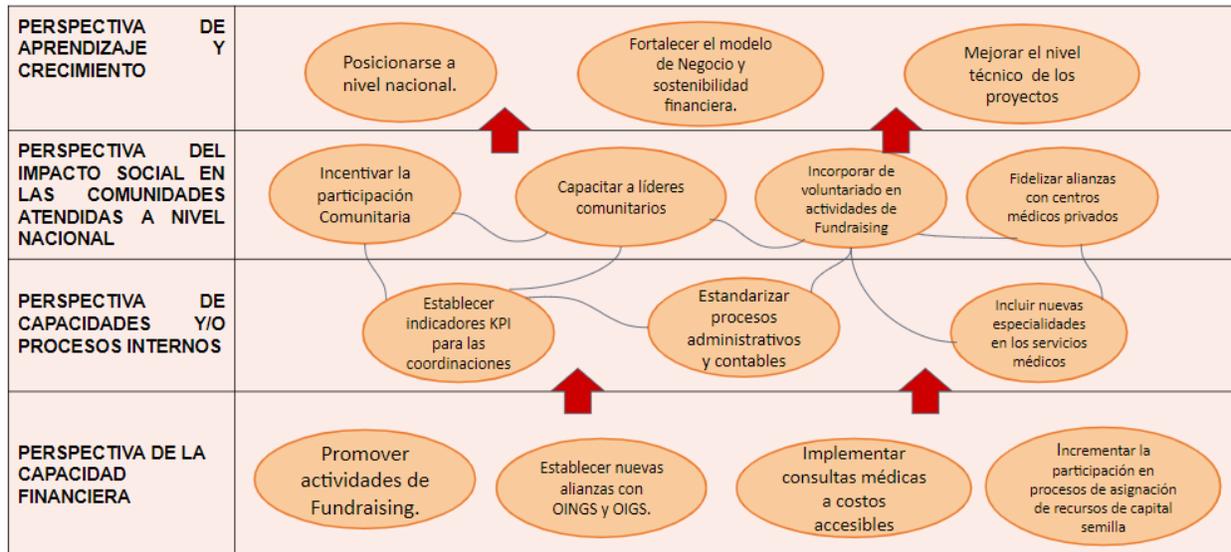
A los fines de agrupar estratégicamente los objetivos que persigue la organización partiendo de su propósito, Fundación Sare tiene como líneas estratégicas:

- Captar, formar, y capacitar profesionales y voluntarios por especialidad, elevando su nivel técnico-social.
- Planificar y ejecutar programas y proyectos educativos enfocados en la prevención sanitaria en estados priorizados por presencia de situaciones de vulnerabilidad en Venezuela.
- Planificar y ejecutar alianzas estratégicas con ONG`s y ONGs.
- Planificar, ejecutar, y controlar actividades de recolección de fondos con entes cooperantes nacionales e internacionales.

Mapa estratégico:

Mapa Estratégico

- Planificar, ejecutar y controlar actividades de recolección de fondos con entes cooperantes nacionales e internacionales.



Cuadro de mando integral:

Basados en la teoría expuesta por Francés (2006), el cuadro de mando integral refleja objetivos, indicadores, metas, e iniciativas; los primeros tres, se encargarán de definir “los logros a alcanzar” mientras que, las iniciativas, “definen las acciones a realizar para alcanzarlos” (p.53). En consonancia con dicha teoría, se ha establecido el siguiente cuadro de mando integral:

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS A LARGO PLAZO	METAS A MEDIANO PLAZO	METAS A CORTO PLAZO	INICIATIVAS
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Posicionarse a nivel nacional.	Número de Estados incorporados a las actividades de la fundación	23	16	9	Articulación con organizaciones afines en nuevos estados a incorporar
	Fortalecer el modelo de Negocio y sostenibilidad financiera.	% de incremento del SROI por año	35%	30%	25%	Aumento de actividades de desarrollo a nivel social en las comunidades.
	Mejorar el nivel técnico de los proyectos	Número de capacitaciones ofrecidas al personal de Sare.	20	15	5	Incentivar la realización de talleres y capacitaciones que ayuden a mejorar el nivel técnico para los

						directores de los proyectos.
PERSPECTIVA DEL IMPACTO SOCIAL EN LAS COMUNIDADES ATENDIDAS A NIVEL NACIONAL	Incentivar la participación comunitaria	Número de participantes de la comunidad	30	15	10	Realizar reuniones para incentivar la participación de miembros de la comunidad dando a conocer los beneficios de educarse en salud.
	Capacitar a líderes comunitarios	Número de Capacitaciones dictados al año	24	12	8	Diseñar e implantar programas de formación y capacitación debidamente certificados por organizaciones nacionales e internacionales
	Incorporación de voluntariado en actividades de Fundraising	Número de voluntarios en actividades de Fundraising	30	25	15	Aumentar la participación de voluntarios en las actividades de Fundraising
	Fidelizar alianzas con centros médicos privados	Número de alianzas establecidas con centros médicos privados	15	10	5	Conectar con centros médicos privados a través de actividades networking llevadas a cabo por la fundación.
PERSPECTIVA DE CAPACIDADES Y/O PROCESOS INTERNOS	Establecer indicadores KPI para cada coordinación.	% del cumplimiento de los indicadores por coordinación	100%	50%	30%	Definir posibles necesidades y oportunidades de la fundación, de manera que puedan crearse indicadores adecuados que posteriormente sean evaluados y mejoren el control de gestión.
	Estandarizar procesos administrativos.	Número de procesos administrativos estandarizados por estado	23	14	7	Sistematizar la información contable y administrativa de la fundación por estado.
	Incluir nuevas especialidades en los servicios médicos.	Número de especialidades en los servicios médicos	10	6	2	Identificar cuáles son las necesidades de las personas en las comunidades que asiste Sare.
PERSPECTIVA DE LA CAPACIDAD FINANCIERA	Promover actividades de Fundraising.	Número de campañas por estado	23	14	7	Promover campañas a nivel nacional, y realizar actividades mensuales de recolección de fondos por estado.
	Implementar consultas médicas a costos accesibles	Número de consultas ofrecidas	460	140	40	Evaluar la estructura de costos para cubrir servicios básicos y mantener la economía de

						las consultas.
	Incrementar la participación en procesos de asignación de recursos de capital semilla	Número de concursos al año	10	5	2	Presentar programas y actividades vinculados a las líneas de acción de los donantes.
	Establecer nuevas alianzas con ONGS y ONGs.	Número de alianzas establecidas	10	5	1	Identificar nuevos y posibles aliados que puedan alinearse con los valores y principios de la fundación y convertirse en alianzas potenciales.

Bibliografía

- Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Cap. 1.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998): Safari a la estrategia. Ediciones Granica.
- Serna, H. (2005). Índices de Gestión: Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión. 3R Editores, Bogotá.
- Niven Paul (2003) Balance Scorecard Step by Step for Government and Nonprofit Agencies. Jhon Wiley & Sons, INC
- Kaplan, R. S. (2001). "The Strategy-Focused Organization". HBS Press, Boston.