

# DISEÑO DE UN PLAN MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN PROTRANSPARENCIA DE BARRANQUILLA

Laura Manga-García<sup>1</sup>  
Prince Luz Torres-Salazar<sup>2</sup>

## RESUMEN

Este plan estratégico de mejoramiento se basó en la implementación de la administración por objetivos en la Fundación Protransparencia, una organización no gubernamental (ONG), que promueve la participación y control de la sociedad civil en los asuntos de la administración pública local; aplicando la planeación estratégica. Mediante la planificación e implementación de mejoras, se logró una optimización en los procedimientos administrativos, entre 70% a 80%; contable y financiero, entre 60% a 70%. Además, se logró un sistema de control organizacional interno que permitió un desarrollo funcional y eficiente en la Fundación Protransparencia de Barranquilla.

**Palabras clave:** Planeación Estratégica, ONG, Administración por objetivos, Procesos administrativos, Gestión.

## ABSTRACT

This strategic improvement plan was based on the implementation of the administration by objectives in the Protransparencia Foundation, a Non-Governmental Organization (NGO) that promotes the participation and control of civil society in matters of local public administration by applying strategic planning. Through the planning and implementation of improvements, an optimization in administrative procedures from 70% to 80%, accounting and financial from 60% to 70% was achieved. In addition, an internal organizational control system was achieved that allowed efficient functional development at the Protransparencia Foundation in Barranquilla.

**Key-words:** Strategic Planning, ONG, Administration by objectives, Administrative processes, Management.

---

Artículo resultado de la Práctica Profesional en el programa de Administración de Empresas de la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia.

<sup>1</sup> Administradora de Empresas (c). Asesora de la Secretaría de Hacienda, Alcaldía de Barranquilla, Colombia. [laura\\_mangarcia@hotmail.com](mailto:laura_mangarcia@hotmail.com) orcid.org/0000-0002-9850-9731

<sup>2</sup> Doctora (c) en Administración. Profesora investigadora de la Facultad de Administración y Negocios. Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. [ptorres5@unisimonbolivar.edu.co](mailto:ptorres5@unisimonbolivar.edu.co) orcid.org/0000-0002-6380-4933

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones no gubernamentales, enfocadas en el ámbito público con servicios no lucrativos, generalmente cuentan con los recursos económicos limitados para su gestión, siendo esto uno de los factores críticos que ocasionan problemas relevantes a este tipo de instituciones, y, como consecuencia, incide en la desmotivación del talento humano al percibir la carencia de recursos materiales para ejecutar su trabajo.

En el actual nivel de supervivencia de estas instituciones, es apremiante para las fundaciones analizar las condiciones de sostenibilidad en el tiempo, así como delimitar las debilidades y fortalezas frente a los mismos, para desarrollar planes de mejoramiento en sus procesos que les permitan mantener la productividad, competitividad y liderazgo en un entorno cambiante.

La Fundación Protransparencia se ha destacado por promover la participación ciudadana en la gestión pública, el fortalecimiento de la democracia, la cultura ciudadana, una justicia eficaz y oportuna, la calidad periodística y la responsabilidad social; tanto en lo público como en lo privado. Inculcando una cultura de mejora continua en sus servicios y gestión, con el fin de lograr una estabilidad financiera sostenible y un servicio organizacional eficiente.

Este proyecto se presenta como una oportunidad para validar la buena gestión administrativa de la organización, revisando la funcionalidad de esta, que, con la ayuda de la metodología del Benchmarking, logró generar un plan de mejoramiento para mantener su sostenibilidad.

Para empezar, se diseñó un plan de mejoramiento estratégico basado en la planeación y dirección de la Fundación Protransparencia. Se inició con un diagnóstico; obtención de datos e información, y, posteriormente, con la formulación de alternativas de mejoramiento que contribuyeron al desarrollo de las actividades realizadas. La metodología de diagnóstico investigativa empleada por la Fundación Protransparencia, fue la técnica de grupo nominal a nivel operativo.

## 2. TEORÍAS RELEVANTES

### *El plan estratégico*

Vernis et al. (2006), define al plan estratégico como el esfuerzo constante de generar decisiones y acciones contundentes que vallan alineadas a la definición de lo que una organización es, soportadas por su misión y visión. Es decir, la organización –sea lucrativa o no

– que tiene un plan estratégico, sabe dar cuenta de los colectivos preferentes a quienes se dirige, los servicios que presta, cómo los ejecuta y en qué se diferencia de otras organizaciones parecidas.

El plan estratégico está en estrecha relación con la misión concreta de la organización (¿quiénes somos y qué sabemos hacer bien?), con el análisis de las oportunidades, amenazas, puntos fuertes y débiles de la organización (su matriz DOFA que le permite responder a ¿dónde estamos y dónde queremos llegar?), y con la insustituible visión que tiene sobre la realidad del sector sobre el que trabaja (¿qué tenemos que hacer para lograr los objetivos que nos proponemos como misión y que justifican nuestra existencia?).

Todos estos interrogantes son insumos del plan estratégico, convirtiéndolos en un proceso permanente de reflexión y cambio, dirigido a fortalecer la institución en el presente y delinear su actuar futuro, con el objetivo de que pueda responder de forma adecuada a las condiciones tan rápidamente cambiantes (Vernis, 2004)

Strickland (1998), especifica la planeación estratégica cómo el proceso de creación de la estrategia y ejecución de esta; se compone de cinco tareas administrativas: desarrollar una visión estratégica que permite definir una dirección a largo plazo, determinar objetivos, creación de estrategias, ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y finalmente, evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos.

Definir una planeación estratégica es vital para la salud organizacional de la fundación; sin planes, no hay una organización de recursos humanos y financieros, generando desconfianza entre líderes y trabajadores. Se hace necesaria la formulación e implementación de una planeación estratégica, que soporte y respalde la ejecución de un conjunto de actividades debidamente presupuestadas con anterioridad a corto, mediano y largo plazo; planteadas a partir de una serie de objetivos específicos alineados con una visión y misión previamente estructurada; las cuales irán acompañadas por unas políticas, valores y principios, con el fin de encontrar y mantener las ventajas competitivas de la fundación y llevar a cabo su objeto social.

En la fundación, se alineó un direccionamiento estratégico que permitió llegar a los objetivos de forma estructural y ordenada para la aplicación de su objeto social con resultados positivos, medibles y alcanzables pero ambiciosos. De no diseñarse dicho plan, la fundación no tendría continuidad en sus programas y proyectos, no hubiese podido obtener una fijación de sus

actividades en función de tiempo, y, sobre todo, hubiera corrido el riesgo de desviarse de su misión y visión (Thompson, Strickland, Colado y Carreón, 1998).

Para David (2003), el proceso por el cual se declara la visión y la misión de una organización u empresa se le denomina planeación estratégica, posteriormente se realiza un análisis interno y externo donde se establecen objetivos generales y se formulan estrategias y planes para alcanzar dichos objetivos. Para llevar a cabo una planeación estratégica efectiva, se debe considerar la organización a nivel global; ya que se basa en objetivos y estrategias generales con planes que afectan varias actividades.

Bryson y Roering (1988) plantean “la planificación como un procedimiento auténtico que tiene como propósito producir un resultado integral basado en decisiones globales, pág. 512”. De allí radicó la importancia de implementar este concepto en el plan de mejora de la Fundación Protransparencia, donde se realizó un diagnóstico integral para identificar su estado administrativo y aplicar estrategias corporativas, ya que no contaba con procesos administrativos definidos, no presentaba ningún análisis integral que definiera su situación actual en ese momento, razón por la cual se realizó una planeación estratégica con el fin de tomar decisiones, analizar información tanto interna como externa y emplearla de forma efectiva en beneficio de la fundación.

### ***Administración por objetivos***

La administración por objetivos (APO) corresponde a la segunda teoría más importante en la investigación. La Fundación Protransparencia del Atlántico, implementó esta teoría dado que su propósito consistía en alcanzar objetivos grupales que promovieran el mejoramiento interno y externo; donde el jefe y sus subordinados lograran un objetivo principal, mejorando el ambiente de trabajo y generando los mejores resultados dentro de la organización.

En la fundación, se presentaba ausentismo por parte de los empleados; la falta de comunicación entre empleador y empleados, así como la pluralidad de pensamientos entre ambos, fue la razón por la cual los trabajadores no tenían claro a quién dirigirse o qué acciones tomar frente a las órdenes asignadas. La comunicación y el trabajo en equipo organización, se veía afectado por esto último.

Chiavenato (2000), la administración por objetivos es un método por el cual el gerente y subordinados definen las metas en conjunto; las estrategias se asignan para cada área en función de resultados esperados, medidos por indicadores o patrones de desempeño que evalúa objetivamente la gestión dependiendo del resultado final, los resultados alcanzados se pueden comparar con los esperados.

El trabajo en equipo direcciona el alcance de los objetivos establecidos. Es preciso destacar que el empleador juega un papel vital y primordial para que el trabajo en equipo sea eficiente y eficaz; dado que, si los empleados no están motivados, el empleador debe garantizar un clima organizacional agradable.

La administración por objetivos, una estrategia efectiva para que el empleado se sienta parte fundamental de la empresa, contribuye al logro de las metas de manera conjunta dentro de la organización.

Chiavenato (1999), define la administración como una técnica participativa entre superiores y subordinados que planean y evalúan de manera conjunta, aspectos prioritarios y establecen objetivos, para ser alcanzados en determinado tiempo de carácter cuantitativos, dimensionando las metas, haciendo seguimiento sistemático del desempeño y procediendo a las correcciones necesarias.

La administración por objetivos es un enfoque gerencial que evalúa el desempeño, diagnostica sus propias fallas y mejorar la productividad del gerente y de la empresa, (Drucker, 1954)

Wehrich y Koontz (2005) señala los beneficios de la administración por objetivo como: la mejoría de la administración, clarificación de la organización, estímulo al desarrollo personal y desarrollo de controles efectivos. También enumera desventajas que se pueden presentar por falta de conocimiento de la teoría y una planeación no organizada como: deficiencias al enseñar la teoría, de la misma manera como al dar normas para establecer las metas, dificultad al fijar metas, insistencia en metas a corto plazo y peligro de inflexibilidad.

En Protransparencia, administrar por objetivos ha permitido que el empleado se sienta parte importante dentro de la organización, lo cual ha provocado que este sea creativo, aporte ideas y participe activamente en los procesos de mejora; lo cual es fundamental para que toda la organización esté alineada con la planeación y seguimiento de los objetivos.

Establecer los objetivos de manera conjunta permite compartir las cargas; consiguiendo que cada empleado asuma responsabilidad en el cumplimiento de la planeación estratégica. Los objetivos deben estar enfocados a resultados, obedecen a ser coherentes, específicos, medibles, de revisión, de retroalimentación y de mejoramiento continuo. Es normal que los empleados muestren cierta resistencia al momento de fijar objetivos individuales, debido a que los compromete a innovar, a ser proactivos para mejorar y la mayoría de las veces, se requiere de tiempo adicional por fuera de su horario laboral.

La respectiva retroalimentación, permite tomar correctivos a tiempo. En Protransparencia, la implementación de la administración por objetivos ha sido exitosa, gracias a que se ha venido aplicando esta teoría de manera ordenada, basándose en el establecimiento, por parte de la gerencia, de metas claras, medibles y alcanzables; involucrando permanentemente la participación de los empleados, y, finalmente, llevando a cabo una constante retroalimentación y seguimiento de los objetivos individuales y de cada área.

Como afirma Hampton (1981) la implementación de la APO trae consigo costos y beneficios; dichas ventajas son claridad en los objetivos, perfeccionamiento de la planeación, estándares claro para el control, aumento de la motivación, evaluación más objetiva e incremento de la moral.

Humble (1968) aborda la APO como un estilo de gerencia exigente y estimulante. Un sistema dinámico que integra las necesidades de la empresa definiendo y alcanzando sus propósitos de lucro con las necesidades de crecimiento del gerente de contribuir y desarrollarse.

### **3. MATERIALES Y MÉTODOS**

El enfoque metodológico fue predominantemente cualitativo, en un nivel descriptivo de conocimiento, acogiendo lo dicho por Hernández–Sampieri, Fernández- Collado y Baptista-Lucio (2010). En esta vía se diseñó el plan de mejoramiento estratégico para la Fundación Protransparencia, con una línea de investigación con métodos y herramientas de mejora a nivel operativo y la herramienta de diagnóstico de técnica grupo nominal.

Esta última es una estrategia para conseguir información de manera estructurada, en la cual las ideas son generadas en un ambiente exento de tensión; las personas exponen sus ideas tanto de forma oral como escrita. El proceso se utiliza mucho en las instituciones de salud, servicios

sociales y de educación, para maximizar la participación de los grupos para resolver problemas. La técnica garantiza una participación balanceada de todas las personas del grupo, por lo que se aprovecha al máximo el conocimiento y la experiencia de cada uno de los participantes. El proceso puede tomar alrededor de dos horas.

El grupo nominal es muy útil para identificar problemas, establecer soluciones y prioridades. Esto es posible, al puntualizar los problemas que necesitan resolución prioritaria; decidir estrategias para estudiar las necesidades, diseñar servicios comunitarios de calidad, donde se cuente con el insumo de los ciudadanos. También es más fácil de planificar y diseñar, ya que una o dos preguntas serán suficientes (Lee-Han, Dwyer y Johnson, 1996).

La Fundación Protransparencia llevó a cabo la técnica de grupo nominal identificando 14 acciones de mejora que se categorizaron de la siguiente manera:

Tabla 1. Acciones de mejora

	1	2	3	4
<b>DIFICULTAD</b>	MUCHA	BASTANTE	POCA	NINGUNA
<b>PLAZO</b>	LARGO	MEDIO	CORTO	INMEDIATO
<b>IMPACTO</b>	NINGUNO	POCO	BASTANTE	MUCHA

	N°	<b>ACCIONES DE MEJORA A LLEVAR A CABO</b>	<b>DIFICULTAD</b>	<b>PLAZO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PRIORIZACION</b>
<b>Estrategia de digitalización de contenidos</b>	1	Actualización de página web	3	3	4	10
	2	Creación y seguimiento de redes sociales	4	2	3	9
	3	Digitación de documentos importantes de la fundación	3	2	4	9
	4	Procesamiento de base de datos y archivos	2	3	3	8
	5	Mejora física de los archivos de la organización	2	3	3	8
	6	Digitación de ficheros – proyectos	2	3	3	8
<b>Estrategia de reingeniería del área administrativa – contable</b>	7	Reestructuración de organigrama	3	3	4	10
	8	Establecer manuales de funciones	3	3	4	10
	9	Implementación de Procedimientos contables y tributarios	2	3	3	8
	10	Diagrama de flujo de procedimiento contable y tributario	2	3	3	8
<b>F S P O</b>	11	Diagnóstico integral	2	4	4	10

	12	Matriz POAM	3	4	3	10
	13	Matriz PCI	3	4	3	10
	14	Modelo Administrativo de mejora continua	3	3	4	10

Fuente: Elaboración propia (2016)

La priorización en las acciones de mejora identificadas anteriormente. Una vez establecidas las puntuaciones de cada factor se realiza la sumatoria de las mismas, lo que servirá de orientación para identificar como prioritarias, aquellas que tengan una mayor puntuación total.

### ***Estrategia de digitalización de contenidos***

Hoy, todas las organizaciones nacionales e internacionales están invirtiendo capital y talento humano en digitalizar y automatizar sus procesos operativos. Una tarea no muy sencilla, pero fundamental para competir en un mundo tecnológico y globalizado. La digitalización de contenidos es el primer paso dentro del plan de mejora, alcanzando niveles aptos de transformación digital integral, permitiéndole a cada organización sobrevivir en el sector.

Una parte esencial en la innovación de los modelos de negocio es la relativa a la innovación, ya que esta es el reflejo de los valores de una sociedad avanzada tecnológicamente, por lo que las organizaciones tienen que ajustar sus modelos de negocio a las nuevas realidades tecnológicas (Chesbrough, 2010).

La transición de productos y servicios analógicos a digitales representa desafíos y cambios potencialmente fundamentales para cualquier industria (Donoghue, 2010).

Esta estrategia contempla la actualización de páginas web, redes sociales, digitación de documentos importantes de la fundación, el procesamiento de base de datos y archivos, así como la mejora física de los archivos de la organización y la digitación de ficheros – proyectos.

La Fundación Protransparencia en la parte digital estaba muy obsoleta, por ende, no presentaba novedades, ni actualizaciones de actividades ejecutadas, no había competencias digitales (TICS), no contaba con redes sociales y por tanto no había una retroalimentación comunicacional con los usuarios y aliados. También carecía de un sistema documental físico-digital en los procesadores de almacenamiento, generando caos y retrasos administrativos; como resultado, era muy difícil tener acceso a los datos de los donantes o empresas públicas relacionadas con la fundación.



Con la estrategia de digitalización de contenidos se empezó a tener más participación e interacción a través de las plataformas digitales. Se evidenció una mayor difusión y divulgación de los servicios ofrecidos por la organización, generando reconocimiento social y digital. Se implementó un sistema documental por años, permitiendo un ágil acceso y respuestas rápidas por parte de los trabajadores. Se alcanzó a tener una comunicación más directa y constante con los usuarios y donantes, atendiendo sus novedades y sugerencias.

### ***Estrategia de reingeniería del área administrativa – contable***

En este capítulo se presentan los nuevos cambios que tuvo la Fundación Protransparencia en el organigrama, la implementación de los manuales de funciones, procedimientos contables y tributarios y el diagrama de flujo de procedimientos contables. Giopp (2005) asegura que el cambio de procesos es una de las estrategias predominantes de cambio organizacional, tanto en organizaciones públicas como privadas.

Las organizaciones cambian para satisfacer mejor las necesidades de los usuarios, el nivel de competitividad, mejorar los procesos internos y modificar la gama de productos y servicios que ofrecen, (Nieto-Irigoyen, 1995).

En el nuevo organigrama se estableció la división de trabajo del veedor ciudadano en un último nivel de mando, desempeñando un papel informativo, lo que permitió que los integrantes de la organización y las personas vinculadas a ella conocieran, a nivel global, sus características generales. Hay que aclarar que el perfil a continuación se ejecutó por mucho tiempo en la fundación y no era tenido en cuenta en los procesos administrativos.

Por otro lado, la Fundación Protransparencia no contaba con manuales de funciones, ni perfiles establecidos; por lo que se realizó la creación de manuales de organización y funciones. Esto último, proporcionó información sobre todas las funciones específicas, requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo adecuadamente, de la misma forma como las competencias básicas y transversales necesarias para cada puesto.

También se implementaron los procedimientos contables y tributarios con el fin de ser más eficientes en los procesos contables y que las personas que realizaban labores en esta área,

tuvieran claro los procesos que se desarrollan y cómo influyen en la gestión realizada por la administración.

Se realizó un trabajo de observación, detectando falencias en el reconocimiento de las tareas a realizar por parte de los funcionarios, en especial por parte del área financiera, puesto que se evidenció abandono total de la administración para el desarrollo de las actividades.

Posteriormente, se elaboró un diagnóstico integral por falta de gestión administrativa que reveló la situación general de la fundación para proponer estrategias de mejoras con futuras alineaciones. En dicho diagnóstico fue posible notar en la parte administrativa carencias de liderazgo gerencial, diseño organizacional deficiente, lo cual generó desgastes operativos u omisión de responsabilidades. También se mostró una preocupación por el bajo crecimiento en el mercado y pérdida de donantes.

En el ámbito legal, se mantiene bajo los parámetros disputados por el estado, presenta algunas moras en las obligaciones tributarias como retención en la fuente y declaraciones. Su situación financiera es carente, los primeros meses del año presenta pocos movimientos bancarios, debido a que los donantes empiezan a girar a mitad de año generando un aumento en el incumpliendo de cartera, no tiene flujo de caja positivo, su nivel de endeudamiento es muy alto, las pérdidas superan el capital social y no se evidencian estrategias para un direccionamiento financiero diferente, que logre sacar a la fundación de esa situación.

### **Matriz POAM**

No se tenía un detalle preciso de los factores externos que evidenciara las oportunidades y amenazas que tiene la fundación. El objetivo era calificar en qué grado se encontraban las oportunidades y amenazas en cada uno de los recursos externos de la fundación.

Tabla 2. Diagnóstico externo – POAM Fundación Protransparencia

ASPECTOS	CLASIFICACION DE FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONOMICO	APOYO GOBERNAMENTAL				X					X
	DONACIONES PRIVADAS						X			X
	CONVENIOS			X						X
POLITICO	RECONOCIMIENTO DE ENTIDADES PUBLICAS Y PRIVADAS			X						X
	RECONOCIMIENTO DE ENTIDADES MUNICIPALES Y ESTATALES			X						X

<b>SOCIAL</b>	LOGROS OBTENIDOS EN LA CUIDAD	X						X		
	BUEN NOMBRE	X							X	
<b>TECNOLOGICO</b>	PUBLICIDAD				X			X		
	DIFUSION DE MEDIOS	X						X		
<b>COMPETITIVO</b>	RECONOCIMIENTO	X							X	
	EXPERIENCIA PROFESIONAL			X					X	
<b>GEOGRAFICA</b>	TIPO DE UBICACIÓN			X					X	
	ACEPTACION DEL ENTORNO			X					X	
<b>TOTAL</b>		0	4	6	1	1	1	8	5	0

Fuente: elaboración propia (2016)

El resultado del análisis indica que la fundación se encuentra en nivel de impacto medio en el cual se fortalece en que los logros obtenidos del medio en que se desarrolla lo esto contribuye a la participación activa de la gerencia dentro de los medios de comunicación estar abiertos a los cambios, liderando proyectos e introduciéndose a las nuevas tecnologías, por otra parte presenta como debilidades en que la administración o gerencia no ha desarrollado estrategias para mantener o expandir recursos financieros las cuales no le permite tomar decisiones para el cambio o mejoramiento de los procesos o procedimientos.

### Matriz PCI

En la Fundación, no se había realizado un diagnóstico que mostrara las oportunidades y amenazas internas dentro de su gestión administrativa. El propósito era evaluar con detalle el grado en el que se encontraban dichas oportunidades y amenazas en cada uno de los factores internos de la entidad.

Tabla 3. Diagnóstico interno – PCI Fundación Protransparencia

DIAGNOSTICO INTERNO - PCI		FUNDACIÓN PROTRANSPARENCIA								
ASPECTOS	CLASIFICACION DE FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>DIRECTIVA</b>	TRAYECTORIA DE LIDERAZGO					X				X
	FUNCIONES DEFINIDAS PARA CADA INTEGRANTE DE LA JUNTA DIRECTIVA					X			X	
	USO DE PLANES ESTRATEGICOS							X		X
	USO DE PLANES MOTIVACIONALES							X		X
	AUTONOMIA EN LA TOMA DE DECISIONES							X		X
	NIVEL ACADEMICO EN EL AREA ADMINISTRATIVO			X						
<b>FINANCIERA</b>	FLUJO DE EFECTIVO				X					X
	DONACIONES PRIVADA							X		X

	AYUDA DEL ESTADO					X		X						
	CUMPLIMIENTO DE CARTERA					X		X						
	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO					X		X						
<b>TECNOLOGICA</b>	INSTRUMENTOS					X			X					
	EQUIPOS PARA FUNCIONAMIENTO Y ALMACENAMIENTO					X		X						
	MEDIOS DE COMUNICACIÓN					X			X					
	NIVEL DE TECNOLOGIA					X			X					
<b>COMPETITIVO</b>	NIVEL DE CONOCIMIENTO Y CAPACIDAD EN LA ORGANIZACIÓN					X			X					
	NIVEL DE REACCION - PROACTIVIDAD							X	X					
	INTEGRACION EMPLEADO - TRABAJADOR							X	X					
<b>TALENTO HUMANO</b>	PARTICIPACION FAMILIAR							X	X					
	MOTIVACION							X	X					
	NIVEL ACADEMICO DEL TALENTO HUMANO					X			X					
	ESTABILIDAD							X	X					
	INDICE DE DESEMPEÑO					X			X					
<b>TOTAL</b>						<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>0</b>

Fuente: elaboración propia (2016)

**Nota:** La fundación presenta un impacto medio, con muchas debilidades internas en la parte administrativa y financiera, destacándose con un talento humano competitivo e instrumentos como la tecnología para gestionar sus diferentes actividades. Aparte nos muestra que en la parte de motivación organizacional no es adecuada la situación.

## Organigrama de Gantt

Es la planeación de las actividades del proyecto a través del tiempo de la práctica, se estructuran de la siguiente forma.

Tabla 4. Cronograma de Gantt

ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Actualización de página web																				
Creación y seguimiento de redes sociales																				
Digitación de documentos importantes de la fundación																				
Procesamiento de base de datos y archivos																				
Mejora física de los archivos de la organización																				
Digitación de ficheros – proyectos																				
Reestructuración de organigrama																				
Establecer manuales de funciones																				
Implementación de Procedimientos contables y tributarios																				
Diagrama de flujo de procedimiento contable y tributario																				
Diagnóstico integral																				
Matriz POAM																				
Matriz PCI																				
Modelo Administrativo de mejora continua																				

Fuente: Elaboración propia (2016)

#### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 5. Gradiente de adecuación y plan de acción

RANGO	CRITERIO
Entre 0 – 30%	<i>Inadecuado</i>
Entre 31 – 50%	<i>Insuficiente</i>
Entre 51- 80%	<i>Adecuado</i>
Satisfactorio 81 – 100%	<i>Satisfactorio</i>

	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	MEDIO DE VERIFICACION	SITUACION FUTURA DESEADADA	% DE CAMBIO DE MEJORA	SATISFACTORIO
1	Actualización de página web	A la fecha de hoy contamos con 200 seguidores en Facebook e Instagram en proceso de llegar a 100 personas. Estamos proyectándonos en el proyecto de YouTube nueva manera de criticar y revisar y auditar los procesos públicos de la ciudad.	ESTADISTICAS	POSITIVA	89%	
2	Creación y seguimiento de redes sociales		ESTADISTICAS	POSITIVA	79%	
3	Digitación de documentos importantes de la fundación	Mayor accesibilidad y efectividad en la parte administrativa. Ver páginas 40 – 42.	REPORTE	POSITIVA	79%	
4	Procesamiento de base de datos y archivos		REPORTE	POSITIVA	80%	
5	Mejora física de los archivos de la organización	Como se puede observar en la página 43, es notorio el cambio radical del sistema de archivo.	INSPECCION VISUAL	POSITIVA	95%	
6	Digitación de ficheros – proyectos	Mayor accesibilidad y efectividad en la parte administrativa.	REPORTE	POSITIVA	78%	
7	Reestructuración de organigrama	Mayor comprensión de funciones y delegación efectiva.	INFORME	POSITIVA	80%	
8	Establecer manuales de funciones	Organización científica del trabajo.	INSPECCION VISUAL	POSITIVA	85%	
9	Implementación de Procedimientos contables y tributarios	Just time, justo a tiempo, mínimo consumo de esfuerzo de trabajo, con trabajos previamente programados.	REGISTROS CONTABLES	POSITIVA	85%	
10	Diagrama de flujo de procedimiento contable y tributario		REGISTROS CONTABLES	POSITIVA	85%	
11	Diagnóstico integral	Concientización de la situación actual.	INSPECCION VISUAL	POSITIVA	80%	
12	Matriz POAM	Mayor visibilidad de oportunidades y amenazas externa e interna.	INSPECCION VISUAL	POSITIVA	92%	
13	Matriz PCI		INSPECCION VISUAL	POSITIVA	92%	
14	Modelo Administrativo de mejora continua	Mayor competitividad.	INFORME	POSITIVA	83%	

Fuente: elaboración propia (2016)

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta parte se muestran las conclusiones del plan de mejora, cuáles fueron los principales hallazgos y los resultados, teniendo en cuenta los objetivos definidos en la mejora continua. Se establecen algunas recomendaciones y se plantean alternativas para investigación y profundización futura para mejorar del desempeño y la gestión de la planeación estratégica por objetivos en la Fundación Protransparencia. Gracias al diagnóstico integral que se realizó, fue posible determinar que existen varios parámetros que deben ser aplicados de mejor manera en las organizaciones, y buscar siempre que el ambiente tanto interno como externo, sea satisfactorio para que estas organizaciones cumplan con sus planes, por ello, todo proceso que se realice debe tener una meta y sus estrategias puntualizadas.

Durante la realización del proyecto se evidenció lo siguiente:

- El proceso de planeación estratégica fue apropiado para la identificación de las oportunidades en los procesos administrativos – operativos. Se muestra como una herramienta de gestión de primera línea para la mejora de los procesos.
- Las matrices POAM Y PCI permitieron seleccionar la información de los tópicos más importantes de modo que se enfocara la recolección de información.
- El apoyo de la administración por objetivos es fundamental para realizar un ejercicio provechoso.
- Un plan de mejora bien estructurado alcanza niveles considerables de productividad.

### ***Recomendaciones***

- Empezar a manejar la motivación como un eje principal para el buen funcionamiento organizacional.
- Aprovechar las capacidades intelectuales de los trabajadores para emprender en nuevos proyectos.
- Tener más sentido de pertenencia y amor propio; desprenderse de intereses propios y empezar un liderazgo individual con enfoque colectivo.
- Trazar objetivos de mejora periódicamente, con indicadores de gestión, e insertando a su gestionamiento un plan de acción para rescatar a mediano plazo variables a mejorar.

***Línea futura:*** para complementar la sostenibilidad del plan de mejora e identificar con más detalle las oportunidades que se encuentran, se pueden desarrollar la implantación del ciclo PDCA (planear, hacer, verificar actuar).

## 6. REFERENCIAS

- Bryson, J. M., y Roering, W. D. (1988). Initiation of strategic planning by governments. *Public administration review*, 995-1004.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Introduction to the general theory of administration*. Rio de Janeiro: Campus.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Donoughue, P. (2010). Beyond the fear of cannibalisation will the book publishing industry survive the digital revolution?. *Logos*, 21(3-4), 167-178.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management: A study of the most important function in America society*. Harper y Brothers.
- Giopp, A. M. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. INTEC.
- Hampton, D. R. (1981). *Contemporary management*. McGraw-Hill Companies.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Humble, J. W. (1968). *Improving business results*. McGraw-Hill for Management Centre Europe.
- Lee-Han, H., Dwyer, J. J., y Johnson, I. L. (1996). Application of Nominal Group Technique to evaluate a community health status report. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 11(1), 139.
- Nieto-Irigoyen, R. (1995). Reingeniería de procesos con enfoque en el benchmarking. V Seminario sobre tendencias informáticas del sector público. INAP, 15.
- Strickland, A. J. (1998). *Strategic management: concepts and cases*. McGraw-Hill/Irwin.



Thompson, A. A., Strickland, A. J., Colado, P. I., y Carreón, M. A. S. (1998). Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas. McGraw-Hill.

Vernis Domènech, A. (2004). La gestión de las organizaciones no lucrativas. Ediciones Deusto.

Vernis Domènech, et al. (2006) Nonprofit organizations: challenges and collaboration. London, UK: Springer.

Wehrich, H., y Koontz, H. (2005). Management: A global perspective. Tata McGraw-Hill.