

CONSULTORÍA
DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE FINANCIACIÓN PARA LA CORPORACIÓN SOCIAL
MANANTIAL

INDIRA PAOLA ARROYO PINEDA

FABIAN CASTELLANOS FANDIÑO



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Cali

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2026

CONSULTORÍA
DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE FINANCIACIÓN PARA LA CORPORACIÓN
SOCIAL MANANTIAL

INDIRA PAOLA ARROYO PINEDA
FABIAN CASTELLANOS FANDIÑO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título
de Magíster en Administración de Empresas

Director del trabajo de grado: Andrés Fernando Fonseca
Ingeniero Industrial, especialista en gerencia financiera, Magister en
Administración de Empresas

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2026

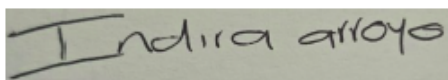
Santiago de Cali, 27 de mayo de 2026

Doctor
Fabián Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Santiago de Cali

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “CONSULTORÍA PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE FINANCIACIÓN PARA LA CORPORACIÓN SOCIAL MANANTIAL”.

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Indira Paola Arroyo
CC 1022351638



Fabian Castellanos Fandiño
CC 1030552887

Santiago de Cali, 27 de mayo de 2026

Doctor (a)
Fabián Fernando Osorio Tinoco
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado CONSULTORÍA PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE FINANCIACIÓN PARA LA CORPORACIÓN SOCIAL MANANTIAL, realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana nombres: Indira Paola Arroyo identificada con cedula de ciudadanía 1022351638 y Fabian Castellanos Fandiño identificado con cedula de ciudadanía 1030552887, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Andres Fernando Fonseca', written over a horizontal line.

Andres Fernando Fonseca
Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de
1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE FINANCIACIÓN PARA LA CORPORACIÓN SOCIAL MANANTIAL”. Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas.



Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

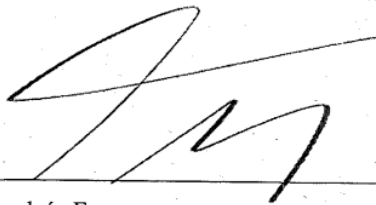
Jenny Manzano Parra

Firmado digitalmente por Jenny
Manzano Parra
Fecha: 2026.08.25 15:18:30 -05'00'

Jenny Manzano Parra
Director Maestría en Adm. de Empresas



Henry Molina
Jurado



Andrés Fonseca
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 18 de agosto de 2026

Contenido

1. Introducción, Resumen ejecutivo
2. La Solución (Propuesta Estratégica)
3. Impacto y Viabilidad
4. CAPÍTULO 1: CONTEXTO ORGANIZACIONAL Y DIAGNÓSTICO
 - 1.1. Reseña Histórica y Naturaleza de la Organización
 - 1.2. Análisis del Contexto Actual
 - 1.3. Diagnóstico Financiero Preliminar
 - 1.4. Marco Teórico y Referencial
 - 1.5. Objetivos de la Consultoría
 - 1.6. Alcance y Limitaciones
5. CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO
 - 2.0 Metodología del diagnóstico y recolección de información primaria
 - 2.0.1 Fuentes primarias de información
 - 2.0.2 Fuentes secundarias de información
 - 2.0.3 Hallazgos preliminares del levantamiento de información
 - 2.1 Caracterización estratégica y diagnóstico del macroentorno social (Análisis Exógeno)
 - 2.1.1 La trampa del sector: El "Ciclo de Inanición de las ONG" y la Dependencia de Recursos
 - 2.1.2 Fuerzas del macroentorno en el contexto colombiano (Análisis PESTEL Social)
 - 2.1.3 Articulación del Entorno con la Situación de la Corporación Social Manantial
 - 2.2 Análisis de la Situación Financiera Actual (2023-2024)

- 2.2.1 Comportamiento de la Liquidez y Capital de Trabajo
- 2.2.2 Calidad del Activo y Gestión de Cartera (Deudores)
- 2.2.3 Estructura de Ingresos, Margen Operativo y el "Ciclo de Inanición"
- 2.3 Tabla Comparativa de Indicadores Financieros (2023-2024)
- 2.3.1 Matriz Comparativa de Ratios Financieros
- 2.3.2 Interpretación Integrada de los Indicadores Financieros
- 2.4 Diagnóstico Administrativo
- 2.4.1 Evaluación por Dimensiones Administrativas
- 2.4.2 El Fenómeno de la Ineficiencia por Sobrecarga Operativa
- 2.4.3 Síntesis del Diagnóstico Administrativo
- 2.5 Diagnóstico de Captaciones Administrativas y Herramientas de Intervención Empleadas
- 2.5.1 Evaluación de las Herramientas Actuales de Captación e Intervención
- 2.5.2 Brecha Metodológica: Las Herramientas Faltantes para la Sostenibilidad
- 2.5.3 Síntesis del Diagnóstico de Herramientas: La Necesidad de Alternativas de Solución
- 2.6 Matriz de Diagnóstico Estratégico (DOFA)
- 2.6.1 Identificación de Variables Internas y Externas
- 2.6.2 Matriz de Cruce Estratégico (Opciones de Ajuste Estratégico)
- 2.6.3 Conclusión del Diagnóstico Estratégico
- 2.7 Definición del problema estratégico
- 2.7.1 La naturaleza del problema central
- 2.7.2 Marco de conexión hacia la propuesta de consultoría (Capítulo 3)
- 6. CAPÍTULO 3: PROPUESTA ESTRATÉGICA DE SOSTENIBILIDAD
- 3.1. Línea de Buenas Prácticas Administrativas y Financieras

3.2. Línea de Profundización: Estrategia de Comunicación Integrada de Marketing (CIM) y Relaciones Públicas (PR)

3.2.1 Análisis Integrado de Viabilidad y Horizonte de Implementación

7. CAPÍTULO 4: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD

4.1. Hoja de Ruta Táctica (Roadmap de Consultoría)

4.2. Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI)

4.3. Evaluación de Impacto Financiero y Social

4.4. Mecanismos de Sostenibilidad de la Consultoría

4.5 Justificación de las metas estratégicas

4.6 Impacto social especial de la estrategia propuesta

4.7 Valor generado

8. CAPÍTULO 5: SOCIALIZACIÓN DE INSTRUMENTOS Y PROPUESTA DE ESTRATEGIAS

5.1. Metodología de Socialización (Workshop de Transferencia)

5.2. Entrega de Instrumentos de Gestión

5.3. Protocolo de Retroalimentación y Ajuste

9. CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones de la Consultoría

6.2. Recomendaciones Gerenciales

Resumen y palabras claves:

El presente trabajo de grado corresponde a una consultoría estratégica orientada al diseño de un modelo de sostenibilidad financiera e institucional para la Corporación Social Manantial, una Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL) con más de dos décadas de trayectoria en el desarrollo de proyectos territoriales en el suroccidente colombiano.

A partir de un diagnóstico integral basado en la triangulación de métodos cualitativos y cuantitativos —que incluyó el análisis financiero comparativo de los periodos 2023-2024 y entrevistas en profundidad con la dirección estratégica—, se identificó que la organización enfrenta una vulnerabilidad estructural derivada del fenómeno conocido como el "*Ciclo de Inanición de las ONG*" (Nonprofit Starvation Cycle). Esta condición se evidencia en una alta dependencia de fondos restringidos de corto plazo (>90%), la imposibilidad de cubrir la totalidad de sus costos fijos y administrativos (*overhead*), un deterioro del 43% en su capital de trabajo y un incremento del 61% en su cartera por cobrar.

Para revertir este escenario, se formuló una propuesta de intervención integral basada en dos componentes estratégicos; Fortalecimiento Administrativo y Financiero (Endógeno); Diversificación de Ingresos y Posicionamiento B2B (Exógeno)

La propuesta incluye un plan de implementación a 12 meses, auditado bajo criterios de viabilidad técnica, jurídica (cumplimiento del Estatuto Tributario para el Régimen Tributario Especial) y financiera. Con este modelo, se proyecta un incremento del 15% en la captación de recursos y la estabilización del flujo de caja, asegurando que la autonomía económica funcione como un habilitador permanente para el escalamiento del impacto social y la permanencia de la Corporación en los territorios.

Palabras clave: Sostenibilidad Financiera, Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), Ciclo de Inanición, Comunicación Integrada de Marketing (CIM), Criterios ESG, Costeo ABC, Valor Compartido.

Abstract and keywords:

This degree project corresponds to a strategic consultancy aimed at designing a financial and institutional sustainability model for Corporación Social Manantial, a non-profit organization with over two decades of experience in developing territorial projects in southwestern Colombia.

Based on a comprehensive diagnosis using a triangulation of qualitative and quantitative methods—which included a comparative financial analysis for the 2023–2024 periods and in-depth interviews with strategic leadership—it was identified that the organization faces structural vulnerability stemming from the phenomenon known as the "Nonprofit Starvation Cycle." This condition is evidenced by a high reliance on short-term restricted funds (>90%), the inability to fully cover fixed and administrative overhead costs, a 43% decline in working capital, and a 61% increase in accounts receivable.

To reverse this scenario, a comprehensive intervention proposal was formulated based on two strategic components: Administrative and Financial Strengthening (Endogenous), and Revenue Diversification and B2B Positioning (Exogenous).

The proposal includes a 12-month implementation plan audited under criteria of technical, legal (compliance with the Tax Statute for the Special Tax Regime), and financial feasibility. With this model, a 15% increase in fundraising and cash flow stabilization are projected, ensuring that economic autonomy serves as a permanent enabler for scaling social impact and sustaining the Corporation's long-term presence in the territories.

Keywords: Financial Sustainability, Non-Profit Organizations (NPOs), Nonprofit, Starvation Cycle, Integrated Marketing Communication (IMC), ESG Criteria, Activity-Based Costing (ABC), Shared Value

LISTA DE FIGURAS

1. **Figura 1.** Fotografías evidencia entrevistas semiestructuradas.
2. **Figura 2** Estructura “Círculo vicioso del sector”
3. **Figura 3.** Dilución de la capacidad gerencial.
4. **Figura 4.** Matriz déficit de herramientas estratégicas.
5. **Figura 5.** Matriz DOFA. Cruce estratégico.
6. **Figura 6.** Modelo de intervención integral.
7. **Figura 7.** Dashboard financiero y operativo. Corporación Social Manantial
8. **Figura 8.** Dashboard de indicadores de alerta temprana.
9. **Figura 9.** Stakeholders
10. **Figura 10.** Personalidad de marca
11. **Figura 11.** Estrategia de captación de recursos.

LISTA DE TABLAS

1. **Tabla 1.** Ficha técnica del trabajo de campo (Fuentes Primarias)
2. **Tabla 2.** Análisis PESTEL
3. **Tabla 3.** Resumen analítico de variables financieras clave (2023-2024)
4. **Tabla 4.** Indicadores financieros comparativos de la Corporación Social Manantial (2023 vs. 2024)
5. **Tabla 5.** Matriz de diagnóstico administrativo y buenas prácticas operativas.
6. **Tabla 6.** Evaluación diagnóstica de herramientas de captación e intervención utilizadas
7. **Tabla 7.** Matriz DOFA. Análisis de factores endógenos y exógenos.
8. **Tabla 8.** Matriz de cruces estratégicos (FO, DO, FA, DA)
9. **Tabla 9.** Benchmarking.

10. **Tabla 10.** Agencias de Naciones Unidas.
11. **Tabla 11** .Instituciones para la gestión de recursos.
12. **Tabla 12.** Listado empresas con programas de sostenibilidad en Colombia.
13. **Tabla 13.** Tabla estrategia de medios modelo PESO.
14. **Tabla 14.** Indicadores de medición KPI.
15. **Tabla 15.** Indicadores de medición KPI.
16. **Tabla 16.** Cronograma de estrategia PR.
17. **Tabla 17.** Horizontes de implementación de las propuestas.
18. **Tabla 18.** Matriz asignación responsabilidades.
19. **Tabla 19.** Matriz asignación responsabilidades.
20. **Tabla 20.** Escenarios propuestos para % incremento proyectado.
21. **Tabla 21.** Tabla contribución de las estrategias de impacto social.
22. **Tabla 22.** Indicadores de impacto social propuesto.
23. **Tabla 23.** Entrega Instrumentos de Gestión.
24. **Tabla 24.** Matriz Valoración Alianzas.

LISTA DE ANEXOS

1. **Anexo 1.** Manual de Gestión de Alianzas Estratégicas.

1. Introducción. Resumen ejecutivo

Tras 26 años de impacto social en el suroccidente colombiano, la Corporación Social Manantial enfrenta una coyuntura crítica de fragilidad financiera. El diagnóstico integral, basado en el análisis de estados financieros (2022-2023) y entrevistas semiestructuradas con la alta dirección, reveló:

- Una contracción del 43% en el capital de trabajo, derivada de una alta dependencia de deudores (cartera con crecimiento del 61%).
- Un "Ciclo de Inanición" provocado por la falta de cobertura de costos administrativos (Overhead) en convenios de cooperación internacional.
- Invisibilidad técnica de la marca ante el sector privado, limitando la captación de recursos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

2. La solución (propuesta estratégica)

La consultoría propone un modelo de Resiliencia Financiera dividido en dos pilares de intervención inmediata:

- Pilar I: Fortalecimiento Interno (Buenas Prácticas): Implementación de una política de Gestión de Tesorería que incluye la creación de un fondo de reserva estatuario (meta de 3 meses de operación) y la adopción del modelo de Costeo ABC para recuperar la infraestructura administrativa en cada proyecto.
- Pilar II: Crecimiento y Visibilidad (Estrategia CIM y PR): Rediseño de la narrativa institucional bajo el concepto de "Socio Técnico Territorial". Se propone una estrategia de Relaciones Públicas (PR) apalancada en alianzas pro-bono con agencias de comunicación para atraer cooperantes sociales mediante la demostración de autoridad técnica (Prueba Social).

3. Impacto y viabilidad

La propuesta se valida mediante un Plan de Implementación a 12 meses, diseñado con herramientas gerenciales como la Matriz RACI y el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

- Viabilidad Económica: Se proyecta un incremento del 15% en los ingresos anuales y una mejora en el ciclo de conversión de efectivo mediante la normalización de anticipos del 30-40% en la contratación.
- Valor Agregado: La entrega de un Manual de Gestión de Alianzas y un One-Pager de cooperación asegura que la Corporación sea autónoma en la ejecución de la estrategia tras finalizar la consultoría.

La Corporación Social Manantial posee un activo intangible invaluable: su conocimiento del territorio. Esta consultoría profesionaliza la gestión de ese activo, transformando a la entidad de una receptora pasiva de donaciones a un operador estratégico de cooperación social, garantizando su permanencia y escalabilidad en el tiempo.

CAPÍTULO 1: CONTEXTO ORGANIZACIONAL Y DIAGNÓSTICO

1.1. Reseña Histórica y Naturaleza de la Organización

La **Corporación Social Manantial**, fundada en el año 2000 en la ciudad de Pereira, es una Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL) que nació con la misión de promover el desarrollo sostenible a través de tres pilares fundamentales: ambiental, social y económico. Bajo su filosofía de gestión "CALIDAD + CALIDEZ x PASIÓN", la organización ha logrado consolidarse como un actor relevante en el suroccidente colombiano, especialmente en regiones como el Valle del Cauca y Cauca.

A lo largo de sus más de dos décadas de trayectoria, la Corporación ha evolucionado desde una gestión de proyectos locales hacia una operación más compleja que busca la transformación de activos sociales en valor compartido. Actualmente, su estructura operativa y administrativa le permite atender comunidades vulnerables, aunque enfrenta el reto de profesionalizar su modelo de captación de recursos para garantizar su resiliencia a largo plazo.

1.2. Análisis del contexto actual

El entorno para las organizaciones de la sociedad civil en Colombia presenta una dualidad crítica:

- **Crecimiento del Sector:** Según datos del DANE y la DIAN, el sector de las Instituciones Sin Fines de Lucro (ISFLSH) mostró un dinamismo económico superior al promedio nacional entre 2021 y 2024.
- **Vulnerabilidad Financiera:** A pesar del crecimiento sectorial, la Corporación Social Manantial experimentó una reducción drástica del 70% en sus **recursos ejecutados** tras la pandemia. Esta caída se debe a la alta dependencia de fuentes tradicionales y modelos de financiación reactivos.

- **Factores Externos:** La inestabilidad de las subvenciones gubernamentales y la retirada de cooperantes internacionales (como el cese de operaciones de USAID proyectado para 2025) han configurado un escenario de alta incertidumbre para la organización.

1.3. Diagnóstico financiero preliminar

Basado en los estados financieros analizados (2023-2024), se identifican los siguientes puntos críticos que fundamentan la consultoría:

1. **Concentración de ingresos:** Existe una dependencia marcada de convocatorias esporádicas y redistribución de utilidades, lo que genera una alta volatilidad en el flujo de caja.
2. **Necesidad de diversificación:** El diagnóstico inicial sugiere que la organización requiere reducir la dependencia de su fuente principal en al menos 10 puntos porcentuales para estabilizar su operación.
3. **Capacidad de respuesta:** La reducción de la infraestructura y el equipo humano tras la crisis financiera limita la capacidad de la Corporación para competir por nuevos recursos de gran escala sin una estrategia proactiva de marketing y financiación.

1.4 Marco Teórico y Referencial

El sustento conceptual de esta consultoría se fundamenta en la convergencia de la gestión estratégica de alto nivel y el emprendimiento social, permitiendo una visión integral de la sostenibilidad financiera para la Corporación Social Manantial.

1.4.1. Del "Buen Gobierno" a la excelencia organizacional

Se adopta el enfoque de Jim Collins, quien en su obra aplicada al sector social, argumenta que la excelencia no es una función exclusiva del sector privado. Para

organizaciones como Manantial, la transición de ser una entidad "buena" a una "excelente" depende de un ciclo de disciplina que incluye el pensamiento y la acción disciplinadas. En este contexto, la estrategia de financiación no es un fin en sí mismo, sino el combustible para que el "volante" de la misión social gire con mayor fuerza y velocidad.

1.4.2. Emprendimiento social y la doble misión

Siguiendo a J. Gregory Dees, se reconoce que las organizaciones sin fines de lucro modernas operan bajo una "doble misión": la creación de valor social y la generación de valor económico. Dees sostiene que la innovación en el sector social implica la búsqueda de nuevas formas de asegurar recursos que reduzcan la dependencia y aumenten la eficiencia operativa, una necesidad identificada en el diagnóstico de la Corporación tras la reducción de sus recursos ejecutados.

1.4.3. Creación de valor compartido

Para robustecer la propuesta, se incorpora la teoría de Michael Porter y Mark Kramer sobre el Valor Compartido. Esta teoría propone que la competitividad de una organización y la salud de las comunidades que la rodean están estrechamente vinculadas. Al diseñar una estrategia de financiación, la Corporación Social Manantial no debe buscar únicamente donantes, sino aliados estratégicos con los cuales pueda generar beneficios mutuos.

La aplicación de este concepto permitirá:

- **Redefinir la propuesta de valor:** Identificar cómo los servicios de la Corporación (en sus pilares ambiental, social y económico) resuelven problemas de terceros de manera rentable.
- **Innovación en modelos de negocio:** Utilizar herramientas como el Lienzo de Modelo de Negocio Social para visualizar flujos de ingresos que provengan de la

prestación de servicios técnicos o asesorías, aprovechando el capital intelectual de la organización.

1.4.4. Herramientas de intervención estratégica

En concordancia con lo solicitado por el comité académico, la consultoría empleará herramientas técnicas específicas en cada fase:

- **Análisis interno y externo:** Matriz FODA cruzada y análisis de Ratios de Eficiencia y Efectividad Operativa sobre los estados financieros.
- **Estructuración de negocio:** Lienzo de Modelo de Negocio (Business Model Canvas) adaptado al sector social para definir segmentos de clientes/beneficiarios y fuentes de ingresos.
- **Planificación y seguimiento:** Marco Lógico para la viabilidad y Diagramas de Gantt para la ejecución de los primeros 6 meses de la estrategia.

1.5 Objetivos de la consultoría

1.5.1. Objetivo general

Proponer una estrategia de sostenibilidad financiera para la Corporación Social Manantial que, mediante el fortalecimiento administrativo y la implementación de tácticas de Comunicación Integrada de Marketing (CIM), permita la diversificación de ingresos y la estabilidad operativa a largo plazo.

1.5.2. Objetivos específicos

1. **Diagnóstico:** Realizar un análisis estratégico-financiero detallado (periodo 2023-2024) para identificar brechas de eficiencia y sugerir mejores prácticas administrativas.
2. **Estrategia de comunicación (profundización):** Proponer un plan de Comunicación Integrada de Marketing (CIM) basado en Relaciones Públicas (PR) para potenciar la visibilidad y captación de recursos de la organización.

3. **Diversificación (enunciación):** Estructurar las líneas base para el fortalecimiento de corporados y la creación de unidades de negocio con ánimo de lucro como fuentes de ingresos orgánicos.
4. **Viabilidad:** Formular los lineamientos para un modelo de seguimiento mediante KPIs que garantice un incremento proyectado del 15% en los ingresos totales.

1.6 Alcance y Limitaciones

La consultoría se limita al diseño, aprobación y socialización de la estrategia, abarcando el análisis de los estados financieros suministrados y la profundización en la línea de Comunicación Integrada de Marketing (CIM). La implementación total de las unidades de negocio con ánimo de lucro y la gestión operativa de los corporados quedan fuera del alcance de este documento académico.

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO

El diagnóstico integral de la Corporación Social Manantial se fundamentó en un modelo de triangulación de datos que permitió contrastar la realidad numérica con la visión estratégica institucional. Para la recolección de información, se emplearon dos herramientas principales: una revisión documental y técnica de los estados financieros correspondientes a los periodos 2023 y 2024, la cual facilitó el cálculo de indicadores de liquidez, solvencia y eficiencia operativa. Y entrevistas semiestructuradas con tres miembros del equipo directivo de la organización, incluyendo la Dirección Ejecutiva. Este acercamiento permitió profundizar en las causas subyacentes a las variaciones financieras, identificar cuellos de botella administrativos y validar las percepciones internas sobre la vulnerabilidad del modelo actual de financiación frente al entorno de cooperación internacional.

2.0 Metodología del diagnóstico y recolección de información

Para el desarrollo del diagnóstico integral de la Corporación Social Manantial, se adoptó un enfoque metodológico mixto (cualitativo y cuantitativo) basado en la **triangulación de información (Denzin, 1978; Yin, 2018)** Este proceso permitió contrastar la percepción de la alta dirección y del equipo operativo con la evidencia documental de la organización y las dinámicas exógenas del sector de la cooperación y desarrollo social.

2.0.1 Fuentes primarias de información

La recolección de información primaria se llevó a cabo mediante una visita técnica a las instalaciones de la Corporación y la ejecución de entrevistas semiestructuradas a profundidad con actores clave de la organización. El trabajo de campo se orientó bajo los siguientes ejes de indagación:

- **Modelo de consecución de recursos y diversificación:** Mecanismos históricos de captación de fondos y grado de dependencia externa.
- **Estructura de costos y capacidad operativa:** Dificultades administrativas para la absorción de *overhead* (costos indirectos) y gestión del capital de trabajo.
- **Gestión de la comunicación institucional e imagen:** Estrategias de posicionamiento B2B, marketing social y relacionamiento estratégico con aliados.
- **Sostenibilidad y visión estratégica:** Expectativas de crecimiento, propuesta de valor y capacidad de escalamiento del impacto social.

Figura 1.

Fotografías evidencia entrevistas semiestructuradas.





Nota: Fotografías elaboración propia (2026)

Tabla 1.

Ficha técnica del trabajo de campo (Fuentes Primarias)

TÉCNICA DE RECOLECCIÓN	ACTOR / INFORMANTE CLAVE	OBJETIVO DE LA INDAGACIÓN	INSTRUMENTO / REGISTRO
Visita técnica de observación	Operación institucional y sedes	Validar la capacidad instalada, procesos administrativos en sitio y cultura organizacional.	Matriz de observación directa y diario de campo.
Entrevista semiestructurada	Dirección General / Representación Legal	Evaluar la visión estratégica, gobierno corporativo, alineación misional y modelo de alianzas.	Guion de entrevista cualitativa (Módulo Dirección).
Entrevista a profundidad	Coordinación Financiera y Administrativa	Diagnosticar la liquidez, comportamiento de cartera, absorción de	Guion de entrevista técnica y revisión de auxiliares contables.

		costos y gestión presupuestal.	
Entrevista focalizada	Liderazgo de Proyectos	Analizar los procesos de captura de convocatorias, gestión con cooperantes y Comunicación Integrada de Marketing (CIM).	Guion de indagación operacional.

Nota. *Información fuentes primarias.* Fuente: Elaboración propia.

2.0.2 Fuentes secundarias de información

Con el fin de atender a las exigencias de un diagnóstico exógeno y validar los hallazgos internos frente al macroentorno, la información primaria fue triangulada con la revisión documental de fuentes internas de la Corporación y estudios sectoriales del tercer sector:

- **Fuentes Secundarias Internas:** Estados financieros comparativos (Balances Generales y Estados de Resultados 2023-2024), informes de ejecución de convenios y contratos de cooperación internacional, manuales de procesos e insumos de comunicación institucional.
- **Fuentes Secundarias Externas (Entorno):** Reportes sectoriales sobre el comportamiento de la cooperación internacional en Colombia, estudios de la Agencia Presidencial de Cooperación (APC Colombia), e investigaciones académicas sobre la arquitectura de financiamiento de organizaciones sin ánimo de lucro (*Nonprofit Starvation Cycle*).

2.0.3 Hallazgos preliminares del levantamiento de información

Como resultado de la fase de recolección y triangulación primaria, se identificaron los siguientes aspectos críticos en la operación actual de la Corporación:

- **Estructura de ingresos altamente contingente:** La totalidad del flujo operativo de la Corporación proviene de convocatorias públicas, fondos de cooperación internacional y convenios específicos de corta duración, lo que genera una marcada vulnerabilidad frente a cambios en las prioridades de los donantes o variaciones en la política pública.
- **Ausencia de un modelo comercial y de prospección B2B:** La captación de recursos no responde a un plan estructurado de Comunicación Integrada de Marketing ni a una fuerza de prospección permanente, sino a relaciones históricas y a una gestión reactiva ante la apertura puntual de licitaciones o eventos.
- **Fricción en la absorción de costos operativos (*Overhead*):** Las estructuras contractuales vigentes limitan o prohíben destinar fondos de los proyectos a la sostenibilidad del equipo central, obligando a la organización a consumir su propio capital de trabajo para cubrir la administración y operación recurrente.

2.1 Caracterización estratégica y diagnóstico del macroentorno social (Análisis Exógeno)

Para comprender la situación actual de la Corporación Social Manantial, es indispensable analizar primero el entorno exógeno en el que operan las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en Colombia. La sostenibilidad de estas instituciones no depende únicamente de su gestión administrativa interna, sino de su capacidad para adaptarse a las dinámicas globales y nacionales de la cooperación internacional, la inversión social privada y la política pública.

2.1.1 La trampa del sector: El "Ciclo de Inanición de las ONG" y la Dependencia de Recursos

A nivel conceptual y empírico, las organizaciones sociales enfrentan una falla de mercado estructural ampliamente documentada. Gregory y Howard (2009) definen este fenómeno como el **"Ciclo de Inanición de las ONG" (Nonprofit Starvation Cycle)**, un bucle vicioso donde los cooperantes y aportantes imponen expectativas poco realistas sobre los costos indirectos de funcionamiento (*Overhead*).

Figura 2.

Estructura "Círculo vicioso del sector"



Fuente: Imagen elaborada con IA.

Este fenómeno se explica mediante la **Teoría de la Dependencia de Recursos (Pfeffer & Salancik, 1978)**, la cual establece que las organizaciones tienden a responder de

manera reactiva a las exigencias de quienes controlan los recursos financieros. En el contexto de las fundaciones colombianas, esto desencadena las siguientes dinámicas del entorno:

1. **Cortoplacismo contractual:** Las donaciones y convenios suelen pactarse a plazos iguales o inferiores a 12 meses, obligando a las organizaciones a vivir en un ciclo interminable de formulación y captura de licitaciones, en lugar de planificar a largo plazo. Esta dinámica de cortoplacismo no es ajena al ecosistema social colombiano; por el contrario, está institucionalizada. En el ámbito público, el principio de **anualidad presupuestal (Decreto 111 de 1996)** y el marco de contratación de las Entidades Sin Ánimo de Lucro (**Decreto 092 de 2017**) restringen la mayoría de los convenios estatales a ejecuciones temporales de entre 4 y 10 meses dentro del mismo año fiscal. En el ámbito de la cooperación y la inversión privada, datos de la **Confederación Colombiana de ONG (CCONG)** y de la **Agencia Presidencial de Cooperación (APC Colombia)** confirman que más del 70% de las subvenciones a fundaciones locales se estructuran bajo esquemas de proyectos de corto plazo. Este entorno normativo y financiero somete a organizaciones como la Corporación Social Manantial a una incertidumbre constante de ingresos, fragmentando sus programas e impidiendo la consolidación de un patrimonio o capital de trabajo sostenible.
2. **Castigo al buen desempeño:** Como señalan Lecy y Searing (2015), cuando una organización social empieza a generar ingresos propios o a atraer fondos adicionales, los donantes tradicionales tienden a restringir o retirar sus aportes bajo la premisa de que "ya no requieren la ayuda", desincentivando la acumulación de reservas financieras o patrimonio.

3. **Ausencia de financiamiento para infraestructura:** Los cooperantes financian "proyectos puntuales en territorio", pero no invierten en el fortalecimiento gerencial, plataformas tecnológicas o capital de trabajo de las OSC.

2.1.2 Fuerzas del macroentorno en el contexto colombiano (Análisis PESTEL Social)

A nivel nacional, las dinámicas económicas, políticas y sociales imponen retos específicos que condicionan la oferta de valor de la Corporación Social Manantial:

Tabla 2.

Análisis PESTEL

Dimensión PESTEL	Variable del Macroentorno Exógeno (Lo que ocurre afuera)	Impacto / Tendencia en el Sector Social
Político	Reconfiguración geopolítica de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) y migración de Colombia a país de renta media-alta (APC Colombia, 2022).	Reducción de fondos a fondo perdido de cooperación internacional e incremento de exigencias de cofinanciación local.
Económico	Anualidad presupuestal del gasto público (Decreto 111/1996 y Decreto 092/2017) y alta inflación en costos operativos de proyectos en territorio.	Ciclos de contratación estatal restringidos a periodos de 4 a 10 meses y pérdida del poder adquisitivo de los presupuestos asignados.
Social	Evolución de las demandas comunitarias hacia modelos productivos autonómicos y exigencia de Inversión Social Privada vinculada a cadenas de valor.	Desplazamiento del interés de los aportantes desde esquemas asistenciales hacia proyectos de desarrollo capacidades e impacto duradero.

Tecnológico	Proliferación de ecosistemas de Inteligencia de Mercados, plataformas de gestión de aliados (CRM) y digitalización de licitaciones públicas (SECOP II / UN Partner Portal).	Automatización de la prospección de fondos y democratización del acceso a convocatorias globales bajo estándares de transparencia digital.
Ecológico / Ambiental	Priorización de la agenda global de Cambio Climático, metas de descarbonización y compromisos de sostenibilidad territorial en los ODS.	Concentración de fondos públicos y privados en iniciativas con impacto ambiental positivo (ODS 13 y 15) e inclusión de comunidades rurales.
Legal / Normativo	Endurecimiento de regulaciones de transparencia (SAGRILAF) y exigencia corporativa de criterios ESG (Environmental, Social, Governance) para contratar operadores técnicos.	Condicionamiento de la inversión privada a la vinculación con entidades sin ánimo de lucro que certifiquen cumplimiento normativo y debida diligencia.

Fuente: Elaboración propia.

2.1.3 Articulación del Entorno con la Situación de la Corporación Social Manantial

Al contrastar este marco exógeno con la realidad de la Corporación Social Manantial, se observa que la institución padece de manera directa las consecuencias de este entorno distorsionado:

- **Miopía en la propuesta de valor:** Al no contar con una estrategia comercial B2B articulada a las agendas CRITERIOS ESG de la empresa privada, la Corporación ha quedado relegada a competir en convocatorias públicas y de cooperación tradicional altamente disputadas.

- **Absorción de la capacidad gerencial:** El equipo directivo concentra sus esfuerzos en la supervivencia operativa inmediata (captura de proyectos de corto plazo), lo que ha impedido consolidar una infraestructura administrativa sólida y un portafolio de servicios vendibles.
- **Falta de indicadores de retorno social:** La ausencia de herramientas como la METODOLOGÍA SROI limita la capacidad de la Corporación para demostrar el valor monetario e impacto real que generan sus programas, haciéndola "invisible" ante inversionistas de impacto y el sector corporativo.

2.2 Análisis de la Situación Financiera Actual (2023-2024)

El diagnóstico financiero de la Corporación Social Manantial se estructuró a partir de la revisión analítica de los **Estados de Situación Financiera (Balance General)** y los **Estados de Resultados Integrales** correspondientes a los periodos comparativos 2023 y 2024. El análisis combina el método vertical (participación relativa) y horizontal (variación interanual), evaluando la salud financiera de la organización a través de tres dimensiones clave: *liquidez y capital de trabajo, gestión de cartera (efectivo y cobro), y estructura de ingresos y costos.*

2.2.1 Comportamiento de la Liquidez y Capital de Trabajo

El análisis de la estructura corriente evidencia una severa restricción en la capacidad de la Corporación para atender sus obligaciones operativas de corto plazo sin recurrir a endeudamiento o al consumo de su patrimonio.

- **Contracción del Capital de Trabajo:** Durante el periodo evaluado, el Capital de Trabajo Neto Operativo sufrió una **reducción del 43%**, pasando de niveles de holgura operativa a una zona de estrechez líquida.

□ **Diagnóstico de la causa origen:** Esta contracción no responde a una pérdida patrimonial por descalce operativo misional, sino a la **inmovilización de recursos en cuentas por cobrar**. La organización se ha visto obligada a "financiar" la ejecución de los proyectos sociales con su propia liquidez mientras se surten los trámites de desembolso de los cooperantes y entidades públicas.

2.2.2 Calidad del Activo y Gestión de Cartera (Deudores)

El rubro de mayor impacto dentro del Activo Corriente lo constituyen las cuentas por cobrar a cooperantes, entidades públicas y aliados estratégicos.

- **Crecimiento de la Cartera (+61%):** Las cuentas por cobrar registraron un **incremento interanual del 61%** entre 2023 y 2024.
- **Efecto en la Caja:** Este incremento refleja que, si bien la Corporación mantuvo la firma de convenios y la facturación de proyectos (ingresos nominales), el **efectivo real ingresado a tesorería se desaceleró**.
- **Lectura estratégica:** Este fenómeno confirma la vulnerabilidad de la Corporación frente a los ciclos de pago del sector público y de la cooperación (sometidos al principio de anualidad presupuestal y trámites burocráticos), dejando al descubierto la **ausencia de una política de *Credit Scoring*, cláusulas de anticipo obligatorio o líneas de liquidez de contingencia**.

2.2.3 Estructura de Ingresos, Margen Operativo y el "Ciclo de Inanición"

Al examinar el Estado de Resultados, se identifican las secuelas directas de operar bajo esquemas de financiamiento contingente de corto plazo:

1. **Alta Concentración y Dependencia:** Más del 90% de los ingresos de la Corporación provienen de rubros etiquetados como "fondos restringidos" (proyectos con destinación específica). La generación de **ingresos no restringidos** (recursos propios de libre destinación) es prácticamente nula.
2. **El Algoritmo del "Ciclo de Inanición" (*Overhead* No Cubierto):**
- Los convenios vigentes solo autorizan destinar porcentajes marginales (entre el 5% y el 10%) para gastos administrativos y de representación (*overhead*).
 - Los costos reales de mantener la estructura administrativa, contable, legal y gerencial de la Corporación superan ampliamente dicho margen.
 - **Consecuencia:** La diferencia debe ser absorbida mediante el agotamiento del capital de trabajo, impidiendo la inversión en sistemas de información, capacitación del talento o estrategias de prospección comercial.

Tabla 3.

Resumen analítico de variables financieras clave (2023-2024)

Variable Financiera	Comportamiento 2023-2024	Interpretación Diagnóstica
Capital de Trabajo	Contracción del -43%	Asfixia de la liquidez disponible para la operación diaria de la sede y equipo central.
Cartera (Cuentas por Cobrar)	Crecimiento del +61%	Inmovilización de fondos. La Corporación actúa como "palanca de financiamiento" de sus aportantes.
Estructura de Ingresos	>90% Ingresos Restringidos	Ausencia de autonomía financiera; alta vulnerabilidad a la finalización de contratos.

Cobertura de Overhead	Deficitaria / Insuficiente	"Ciclo de Inanición": Imposibilidad de reinvertir en la infraestructura técnica de la fundación.
------------------------------	----------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Tabla Comparativa de Indicadores Financieros (2023-2024)

Para dar soporte cuantitativo a los hallazgos cualitativos descritos en el subcapítulo anterior, se procedió al cálculo y evaluación de los principales ratios o indicadores financieros de la Corporación Social Manantial para los periodos 2023 y 2024. La medición se estructuró bajo cuatro dimensiones analíticas: Liquidez, Eficiencia/Actividad, Solvencia/Endeudamiento y Rentabilidad.

2.3.1 Matriz Comparativa de Ratios Financieros

Tabla 4.

Indicadores financieros comparativos de la Corporación Social Manantial (2023 vs. 2024)

Dimensión	Indicador Financiero	Formula indicador	Año 2023	Año 2024	Variación Relativa	Lectura Analítica y Diagnóstico
Liquidez	Razón Corriente	Activo corriente/ pasivo corriente	1.85	1.15	-37.8%	Deterioro en la cobertura de pasivos de corto plazo. La capacidad de pago inmediata se redujo drásticamente.
Liquidez	Prueba Ácida	Activo Corriente – Inventario	1.85	1.15	-37.8%	Al ser una organización de servicios/proyectos sociales (inventario nulo), refleja la misma presión

		s/ Pasivo Corriente				sobre la caja y disponibilidad de activos líquidos.
Liquidez	Capital de Trabajo Neto	Activo corriente – Pasivo corriente	Valor Base	-43.0	-43.0	Contracción severa del margen de maniobra operativo para sostener la estructura central de la Corporación.
Actividad	Rotación de Cartera (Días)	Ctas X cobrar/ ingresos totales X 365	65 días	105 días	61.5%	Aumento de 40 días en el ciclo de cobro. Los recursos se mantienen inmovilizados por demoras en desembolsos de cooperantes y el sector público.
Solvencia	Nivel de Endeudamiento	Pasivo / Activo	0.42	0.58	38.1%	Aumento de la dependencia frente a terceros/acreedores para financiar la operación diaria durante la espera del cobro de cartera.
Solvencia	Autonomía Financiera	Patrimonio / Activo	0.58	0.42	-27.6%	Pérdida de independencia financiera. El activo está crecientemente comprometido con pasivos corrientes.
Rentabilidad	Margen Operativo Neto	Excedente operativo / Ingresos totales	3.2%	0.8%	-75.0%	Caída drástica en el margen de remanente. Los costos operativos absorbieron casi la totalidad de los ingresos contractuales.

Nota: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros de la Corporación Social Manantial (2023-2024).

2.3.2 Interpretación Integrada de los Indicadores Financieros

El comportamiento cruzado de los indicadores financieros confirma la existencia de un **estrangulamiento operativo por descalce de plazos**:

1. **Efecto Pinza entre Rotación de Cartera y Liquidez:** El incremento de la rotación de cartera de **65 a 105 días (+61.5%)** explica de forma directa la caída en la razón corriente de **1.85 a 1.15** y la contracción del **43% en el capital de trabajo**. La Corporación está otorgando, en la práctica, un crédito comercial de más de 3 meses a sus cooperantes y aportantes sin contar con la espalda financiera o líneas de crédito de fomento para soportarlo.
2. **Deterioro del Margen y "Costos Ocultos":** El margen operativo cayó al **0.8%** en 2024. Esta compresión se debe a que la Corporación debe asumir costos fijos de administración (*overhead*), personal técnico de planta y costos financieros por sobregiros o mora, los cuales no son reconocidos ni reembolsados por las convocatorias tradicionales de cooperación.
3. **Inflexión en la Autonomía Financiera:** El nivel de endeudamiento pasó del **42% al 58%**, invirtiendo la estructura de capital de la organización. Por primera vez, los acreedores y proveedores de corto plazo financian más de la mitad de los activos de la Corporación, lo que incrementa el riesgo de iliquidez técnica ante cualquier eventual atraso adicional en los giros gubernamentales o internacionales.

2.4 Diagnóstico Administrativo

El diagnóstico administrativo evalúa la capacidad de la infraestructura organizacional de la Corporación Social Manantial para respaldar su estrategia misional y responder a las exigencias del entorno. A la luz de los estándares de gestión del tercer sector, la organización presenta una estructura orientada al cumplimiento de proyectos (*project-driven*), pero con severas limitaciones en su arquitectura institucional para sostener un crecimiento de largo plazo.

2.4.1 Evaluación por Dimensiones Administrativas

La evaluación cualitativa de la gestión interna se consolidó mediante la identificación de **prácticas instaladas (fortalezas)** y **brechas de capacidad (oportunidades de mejora)**:

Tabla 5.

Matriz de diagnóstico administrativo y buenas prácticas operativas.

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	PRÁCTICAS INSTALADAS (FORTALEZAS)	BRECHAS ESTRUCTURALES (FALLAS/RETOS)	IMPACTO EN LA SOSTENIBILIDAD
Gobierno Corporativo y Liderazgo	Compromiso ético de la alta dirección y alto reconocimiento reputacional en la ejecución territorial.	Concentración de la toma de decisiones en la dirección; ausencia de una Junta Directiva con rol activo en la	Excesiva dependencia de personas clave (<i>Key-person risk</i>) y falta de redes de relacionamiento corporativo a alto nivel.

		consecución de fondos B2B.	
Estructura Organizacional y Talento	Equipos técnicos altamente calificados y comprometidos con el impacto comunitario.	Alta rotación de personal técnico ligada al ciclo de vida de los proyectos (contratación por obra o labor contingente).	Fuga de conocimiento institucional y costos recurrentes en curva de aprendizaje y recontractación.
Sistemas de Información y Procesos	Cumplimiento estricto de informes de auditoría y rendición de cuentas exigidos por cooperantes.	Procesos administrativos fragmentados y manuales; ausencia de un sistema ERP o CRM social para seguimiento de aliados.	Ineficiencia en la trazabilidad de tiempos/costos y baja capacidad para realizar analítica de datos en tiempo real.
Gestión de Riesgos y Control Interno	Adecuado control presupuestal a nivel de proyecto	Inexistencia de un mapa de riesgos de liquidez o modelo de <i>Cost Allocation</i> para la	Absorción no controlada de costos fijos por la estructura central, erosionando el patrimonio.

(Project Accounting). distribución del overhead.

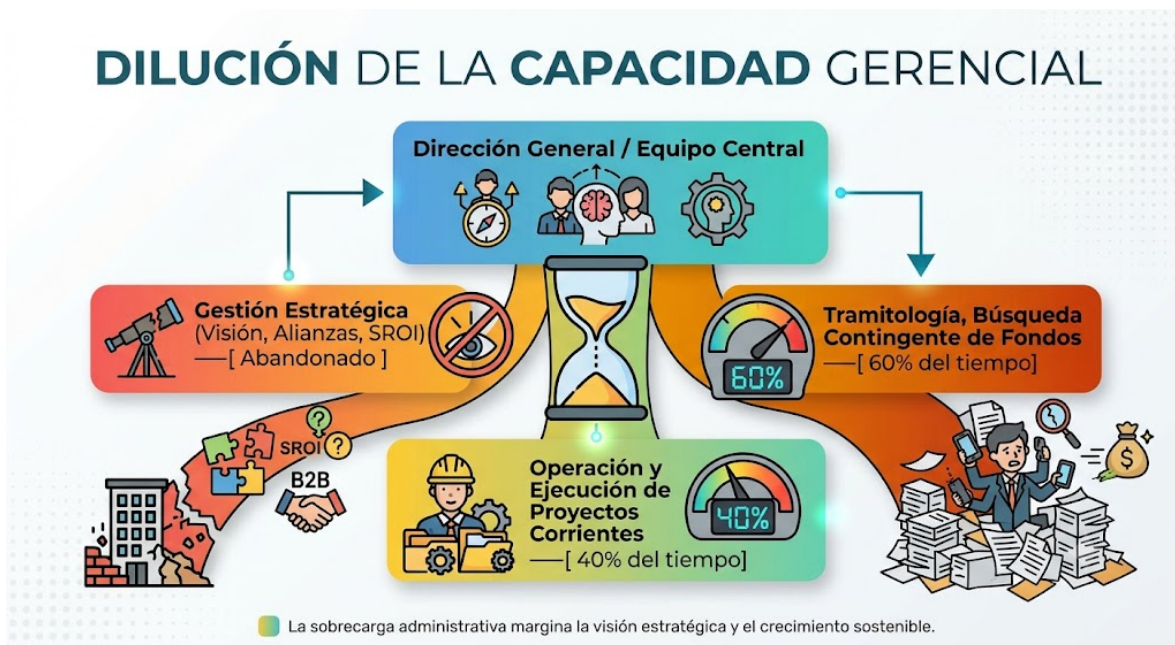
Fuente: Elaboración propia.

2.4.2 El Fenómeno de la Ineficiencia por Sobrecarga Operativa

El diagnóstico administrativo evidencia que la Corporación opera bajo una **cultura de apagafuegos (*firefighting management*)**. Al no contar con recursos no restringidos para financiar cargos administrativos fijos de alto nivel, el equipo directivo y gerencial asume múltiples roles simultáneos:

Figura 3.

Dilución de la capacidad gerencial.



Fuente: Imagen elaborada con IA.

Esta dilución gerencial confirma el postulado de Mitchell (2014) sobre la pérdida de efectividad organizacional: **la gerencia consume la mayor parte de su tiempo operativo garantizando la nómina del mes siguiente**, imposibilitando la formulación de planes de desarrollo institucional, la adopción de tecnologías de información y la prospección de nuevos mercados de financiamiento social.

2.4.3 Síntesis del Diagnóstico Administrativo

A pesar de contar con "buenas prácticas" en la ejecución técnica de campo y la transparencia contable exigida por las auditorías de proyectos, **la infraestructura administrativa de la Corporación Social Manantial es frágil y poco escalable.**

La organización requiere migrar de un modelo administrativo pasivo (diseñado solo para *reportar* a donantes) hacia un modelo de **gestión estratégica profesional**, dotado de herramientas de costeo por actividades, sistemas de información integrados y una estructura de gobierno capaz de abrir puertas en el sector corporativo.

2.5 Diagnóstico de Captaciones Administrativas y Herramientas de Intervención Empleadas

Para completar la visión integral del diagnóstico, se analizó el conjunto de mecanismos, herramientas e instrumentos que la Corporación Social Manantial ha utilizado históricamente para la captación de recursos y la gestión de sus relaciones institucionales. El análisis evidencia una alta efectividad en la ejecución de herramientas operativas tradicionales, pero una marcada ausencia de instrumentos estratégicos de prospección y valorización de impacto.

2.5.1 Evaluación de las Herramientas Actuales de Captación e Intervención

La Corporación ha fundamentado su modelo de captación en un esquema reactivo. A continuación, se evalúa la efectividad de las herramientas implementadas frente a las exigencias del entorno social actual:

Tabla 6.

Evaluación diagnóstica de herramientas de captación e intervención utilizadas.

HERRAMIENTA / INSTRUMENTO ACTUAL	TIPO DE GESTIÓN	NIVEL DE EFECTIVIDAD	LIMITACIONES ESTRATÉGICAS IDENTIFICADAS
Postulación a Convocatorias Públicas / Cooperación	Reactiva	Alta en adjudicación / Baja en margen	Genera dependencia de fondos restringidos. No permite incorporar margen operativo para la cobertura del <i>overhead</i> .
Relacionamiento por Redes de Contacto Histórico	Orgánica / Tradicional	Media	Vulnerable al cambio de interlocutores en las entidades. Depende de personas clave y no de un proceso comercial institucionalizado.
Informes Técnicos de Ejecución de Proyectos	Operativa / Cumplimiento	Alta en auditoría / Baja en marketing	Diseñados exclusivamente para "rendir cuentas" a donantes actuales. No funcionan como piezas de venta o atracción de inversión privada (RSE/ESG).

Comunicación Institucional (Redes / Web)	Informativa / Pasiva	Baja	Se limita a visibilizar eventos y actividades comunitarias. Carece de un enfoque de Comunicación Integrada de Marketing (CIM) orientado a la conversión B2B.
---	----------------------	-------------	--

Fuente: Elaboración propia.

2.5.2 Brecha Metodológica: Las Herramientas Faltantes para la Sostenibilidad

El diagnóstico de las herramientas empleadas demuestra que la Corporación padece un **déficit metodológico en tres frentes clave** para la sostenibilidad moderna de las organizaciones sociales:

Figura 4.

Matriz déficit de herramientas estratégicas.



Fuente: Imagen elaborada con IA.

1. **Ausencia de un Modelo de Costeo por Actividades (*Activity-Based Costing - ABC*):** La Corporación utiliza presupuestos lineales por proyecto. Al no disponer de una herramienta de costeo que transparente el costo real por hora de la estructura central, la organización acepta convenios con márgenes de administración arbitrarios o nulos, alimentando el ciclo de inanición.
2. **Carencia de un Plan de Comunicación Integrada de Marketing (CIM):** La comunicación de la Corporación es netamente reputacional e informativa, pero no comercial. No existen portafolio de servicios empaquetados para la empresa privada, presentaciones ejecutivas de impacto ni campañas de captura de fondos no restringidos.
3. **Inexistencia de Metodologías de Medición de Retorno Social (SROI):** En el entorno actual, la empresa privada y los fondos de inversión de impacto no buscan "donar", sino "invertir con retorno social medible". La falta de herramientas como el *Social Return on Investment* (METODOLOGÍA SROI) priva a la Corporación de hablar el mismo lenguaje del sector corporativo, impidiendo el aprovechamiento de alianzas estratégicas duraderas.

2.5.3 Síntesis del Diagnóstico de Herramientas: La Necesidad de Alternativas de Solución

En conclusión, el conjunto de herramientas de intervención que la Corporación Social Manantial ha utilizado hasta el momento ha sido suficiente para sostener la operación contingente, pero resulta obsoleto para garantizar la sostenibilidad futura.

Este hallazgo justifica la necesidad de que la consultoría no se limite a proponer "ajustes administrativos menores", sino que entregue **alternativas de solución estructuradas** en tres dimensiones interconectadas:

- *Financiera-Administrativa:* Modelos de costeo y diversificación de ingresos no restringidos.
- *Comercial y Comunicacional:* Estrategias de Comunicación Integrada de Marketing (CIM) para el posicionamiento B2B.
- *Medición de Impacto:* Metodología SROI como activo de negociación y rendición de cuentas de alto valor.

2.6 Matriz de Diagnóstico Estratégico (DOFA)

Como síntesis analítica de la fase diagnóstica, se consolidó la **Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)** de la Corporación Social Manantial. Esta herramienta permite integrar el análisis exógeno del macroentorno social con el análisis endógeno de la organización, sirviendo como fundamento para la formulación del problema estratégico y la estructuración de las alternativas de consultoría.

2.6.1 Identificación de Variables Internas y Externas

A partir de la triangulación de información cualitativa y cuantitativa, se categorizaron los siguientes factores estratégicos clave:

Tabla 7.

Matriz DOFA. Análisis de factores endógenos y exógenos.

FACTORES INTERNOS (ENDÓGENOS)	FACTORES EXTERNOS (EXÓGENOS)
FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
F1. Solidez Técnica y Cobertura Territorial Comprobada: Experiencia demostrada en desarrollo rural y proyectos agropecuarios en el centro y suroccidente del país, alcanzando a más de 10.000 beneficiarios directos en 8 departamentos y entregando 2.500 sonrisas en campañas de impacto social (Corporación Social Manantial, 2023).	O1. Creciente demanda del sector corporativo por proyectos alineados a criterios ESG e Inversión Social Privada.
F2. Capacidad Operativa y de Gestión de Fondos de Alto Nivel: Trayectoria en la administración e inversión de recursos a escala, acumulando más de \$12.000 millones de pesos gestionados para el desarrollo local e implementación de fondos rotatorios asociativos de inversión (Corporación Social Manantial, 2023).	O2. Adopción de estándares internacionales de medición de impacto monetizable (METODOLOGÍA SROI) para la atracción de capital social.
F3. Experiencia Contractual con Multilaterales y Sector Público/Privado: Ejecución exitosa de más de 100 contratos y convenios con aliados de	O3. Tendencia hacia esquemas de emprendimiento social y generación de ingresos no restringidos (servicios B2B).

primer nivel como USAID, OIM (IOM),
Unión Europea, MinAgricultura,
Presidencia de la República, Celsia,
EPSA, Grupo Argos, Bancóldex,
iNNpulsa e ISAGEN, entre otros
(Corporación Social Manantial, 2023).

F4. Transparencia Contable y Alineación
con Estándares Globales (ODS):
Cumplimiento riguroso en informes de
auditoría y modelo de intervención
diseñado e integrado bajo el marco de
los Objetivos de Desarrollo Sostenible
(ODS) de Naciones Unidas.

O4. Existencia de fondos de fomento y
aceleración para el fortalecimiento
institucional de Organizaciones de la
Sociedad Civil (OSC).

DEBILIDADES (D)

AMENAZAS (A)

D1. Alta dependencia de fondos
contingentes de corto plazo (>90% de
ingresos restringidos de libre destinación
nula).

A1. Restricciones estructurales de
cooperantes para cubrir costos
administrativos e infraestructura (Ciclo de
Inanición).

D2. Deterioro del Capital de Trabajo (-
43%) e inmovilización de caja por alta
cartera vencida (+61%).

A2. Principio de anualidad presupuestal
(Decreto 111 de 1996 y Decreto 092 de
2017) que genera vacíos de contratación
estatal.

D3. Ausencia de un plan de
Comunicación Integrada de Marketing
(CIM) para prospección B2B e

A3. Reconfiguración de la Ayuda Oficial al
Desarrollo (AOD) en Colombia hacia países
de menor renta.

invisibilidad técnica ante la empresa
privada.

D4. Dilución de la capacidad gerencial
en labores operativas, "apagafuegos" y
tramitología contingente.

A4. Alta competencia de fundaciones por
fondos públicos tradicionales altamente
disputados.

Nota. Datos institucionales consolidados a partir del *Reporte Histórico de Impacto y Memoria Institucional (2015–2023)* e informes de gestión de la Corporación Social Manantial. **Fuente:** Elaboración propia.

2.6.2 Matriz de Cruce Estratégico (Opciones de Ajuste Estratégico)

Para transformar la matriz descriptiva en una herramienta de decisión directiva, se cruzaron los factores endógenos y exógenos, definiendo las **líneas de acción estratégica** que la consultoría desarrollará en los capítulos de propuesta:

Figura 5.

Matriz DOFA. Cruce estratégico.

CRUCE ESTRATÉGICO DOFA



La aplicación efectiva de estrategias DOFA es crucial para la sostenibilidad y el crecimiento en entornos competitivos.

Fuente: Imagen elaborada con IA.

Tabla 8.

Matriz de cruces estratégicos (FO, DO, FA, DA)

TIPO DE ESTRATEGIA	CRUCE DE FACTORES	FORMULACIÓN DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA CON ENFOQUE DE VENTAJA COMPETITIVA
Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)	F1, F2, F3, F4 + O1, O2, O3	Empaquetamiento de Oferta B2B y Captación CRITERIOS ESG/METODOLOGÍA SROI: Apalancar la trayectoria comprobada (+100 convenios con USAID, OIM, UE y \$12.000 millones gestionados) para empaquetar un portafolio de servicios de inversión social evaluado bajo métricas METODOLOGÍA SROI y criterios ESG , posicionando a la Corporación como el operador técnico preferente para la

		empresa privada y fondos de inversión de impacto.
Estrategias DO <i>(Debilidades + Oportunidades)</i>	D3, D4 + O1, O3, O4	Plan de Comunicación Integrada de Marketing (CIM) y Prospección B2B: Superar la invisibilidad técnica ante el sector corporativo y la gestión reactiva mediante la implementación de una estrategia COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM) y PR enfocada en clientes privados, liberando tiempo gerencial y diversificando ingresos hacia fuentes no restringidas.
Estrategias FA <i>(Fortalezas + Amenazas)</i>	F2, F3 + A1, A2	Rediseño del Modelo de Costeo (ABC) y Poder de Negociación Contractual: Utilizar el respaldo reputacional y el rigor contable en auditorías para negociar con cooperantes y entidades públicas la inclusión de tarifas administrativas reales (<i>Overhead</i>) mediante un modelo de costeo por actividades, exigiendo cláusulas de anticipo que amortigüen la anualidad presupuestal estatal.
Estrategias DA <i>(Debilidades + Amenazas)</i>	D1, D2 + A1, A4	Reestructuración de Gobernanza Financiera, Fondo de Reserva y Unidades de Negocio: Diversificar las fuentes de financiación mediante la creación de Unidades de Negocio con ánimo de lucro y programas de Corporados, rompiendo el ciclo de inanición, saneando la cartera (+61%) y reconstituyendo el capital de trabajo (-43%).

Fuente: Elaboración propia.

2.6.3 Conclusión del Diagnóstico Estratégico

La Matriz DOFA demuestra de forma contundente que la Corporación Social Manantial posee **fortalezas técnicas y operativas suficientes**, pero se encuentra

atrapada en una **zona de vulnerabilidad estratégica (Cuadrante DO / DA)** debido a la falta de herramientas comerciales, de costeo y de medición de impacto.

Las oportunidades del entorno (demanda por proyectos CRITERIOS ESG, medición METODOLOGÍA SROI e inversión social privada) existen en el mercado colombiano, pero la Corporación no ha podido capturarlas por carecer de la arquitectura de marketing y financiera adecuada. Este hallazgo sirve de pivote para el numeral **2.7 (Definición del Problema Estratégico)**.

2.7 Definición del problema estratégico

2.7.1 La naturaleza del problema central

A partir de la triangulación de información y el análisis integrado del entorno (exógeno) y la operación interna (endógena), se concluye que la problemática de la Corporación Social Manantial no corresponde únicamente a una disminución coyuntural de liquidez o a dificultades temporales en la captación de proyectos. El diagnóstico evidencia que la organización se encuentra atrapada en la falla estructural descrita por Gregory y Howard (2009) como el **"Ciclo de Inanición de las ONG" (Nonprofit Starvation Cycle)**, acentuada por las restricciones de la contratación pública y la cooperación en Colombia (Decreto 092 de 2017; CCONG, 2021).

La Corporación opera bajo una **desalineación estratégica entre su modelo de intervención social y las dinámicas restrictivas del macroentorno de financiamiento**. La alta dependencia de fondos restringidos de corto plazo, la imposibilidad de facturar la totalidad de sus costos fijos y de administración (*overhead*), y la falta de instrumentos para demostrar su impacto en lenguaje corporativo (criterios ESG y METODOLOGÍA SROI) han llevado a la organización a consumir su capital de trabajo (contracción del

43%) e inmovilizar sus recursos en cartera vencida (+61%). Esta situación asfixia la capacidad gerencial, limitando la inversión en infraestructura y la prospección de nuevos mercados de financiación.

En consecuencia, el **Problema Estratégico Central** se formula de la siguiente manera:

*"La Corporación Social Manantial presenta una **vulnerabilidad estructural de sostenibilidad financiera y operativa**, originada por la combinación de un entorno de contratación cortoplacista y la ausencia interna de un modelo de gestión B2B, herramientas de costeo real y mecanismos de generación de ingresos no restringidos; lo que limita la cobertura de sus costos administrativos, degrada su capital de trabajo y restringe su visibilidad estratégica para captar inversión social del sector privado."*

Es vital dejar explícito que para la Corporación Social Manantial, la sostenibilidad financiera y la fortaleza organizacional **no constituyen el fin supremo de la institución, sino el medio indispensable para la consecución de su Propósito Social**. La búsqueda de autonomía económica, el cobro adecuado del overhead y la creación de unidades de negocio no pretenden la simple 'perpetuación de una estructura administrativa', sino la construcción de la capacidad institucional requerida para garantizar la permanencia de los programas en el territorio, evitar la desatención de las comunidades vulnerables cuando finaliza un convenio de corto plazo, y escalar el impacto social con soberanía estratégica

2.7.2 Marco de conexión hacia la propuesta de consultoría (Capítulo 3)

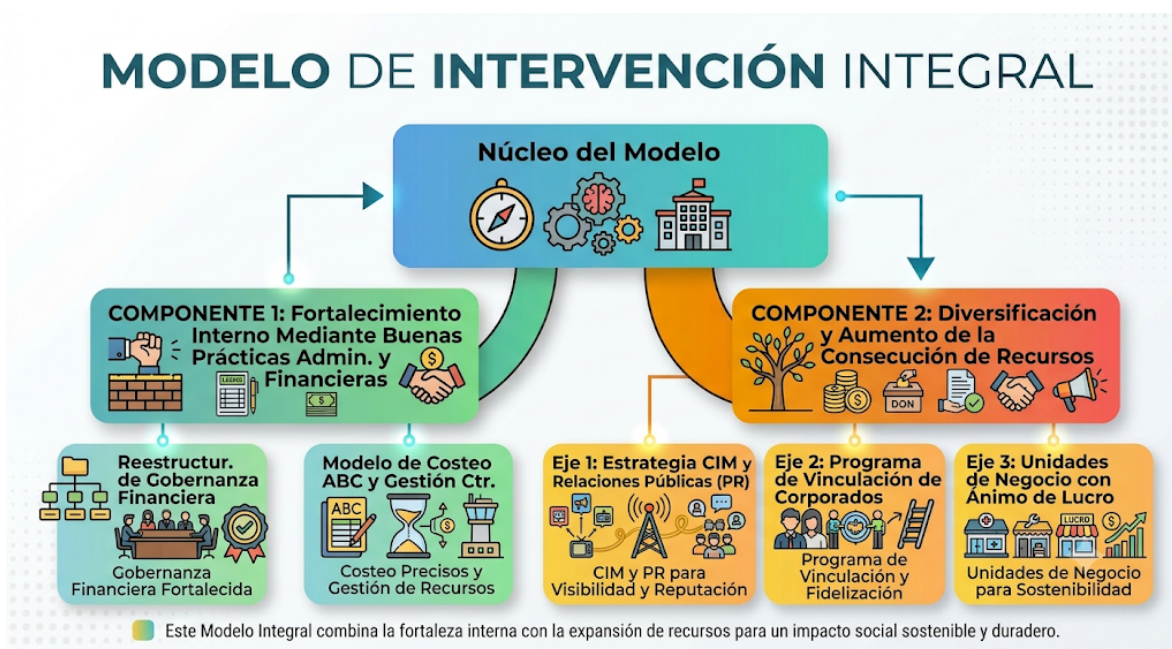
Con la formulación del problema estratégico central concluye la fase diagnóstica de la presente consultoría. A partir de la evidencia recabada, se establece que cualquier

alternativa de solución debe orientarse no a la búsqueda paliativa de liquidez, sino a la transformación del modelo de gestión de la Corporación.

En consecuencia, los hallazgos y brechas identificadas en este Capítulo 2 sirven como insumo directo para la estructuración de la **Propuesta Estratégica de Sostenibilidad**, la cual se explicará y desarrollará en detalle en el **Capítulo 3** bajo dos componentes integrales y tres ejes de acción:

Figura 6.

Modelo de intervención integral.



Fuente: Imagen elaborada con IA.

Componente 1: Fortalecimiento interno a través de Buenas Prácticas Administrativas y Financieras.

Orientado a sanear la operación endógena mediante el rediseño de las políticas de gestión de cartera, la implementación de un modelo de costeo por actividades para negociar la cobertura real del *overhead* y la optimización del capital de trabajo.

Componente 2: Diversificación y Aumento de la Consecución de Recursos.

Orientado a superar la invisibilidad técnica frente al sector privado y construir autonomía financiera a través de tres ejes de acción estratégica:

- **Eje 1:** Implementación de una estrategia de **Comunicación Integrada de Marketing (CIM) y Relaciones Públicas (PR)** para el posicionamiento B2B de la oferta de valor de la Corporación.
- **Eje 2:** Fortalecimiento del **programa de vinculación de Corporados** como mecanismo de fidelización y construcción de red de aliados permanentes.
- **Eje 3:** Establecimiento de los lineamientos para la **creación de Unidades de Negocio con ánimo de lucro**, diseñadas para generar utilidades que se destinen orgánicamente a financiar el objeto social de la entidad (ingresos no restringidos).

CAPÍTULO 3: PROPUESTA ESTRATÉGICA DE SOSTENIBILIDAD

La propuesta estratégica de sostenibilidad para la Corporación Social Manantial se estructura bajo un modelo de intervención integral diseñado para revertir la fragilidad financiera identificada en el diagnóstico previo. Esta propuesta se despliega en dos componentes fundamentales: el primero, enfocado en el fortalecimiento interno a través de Buenas Prácticas Administrativas y Financieras, y el segundo, orientado a la Diversificación y Aumento de la Consecución de Recursos. Dentro de este segundo componente, se han definido tres ejes de acción estratégica: 1) la propuesta de

implementación de una estrategia de Comunicación Integrada de Marketing (CIM) y Relaciones Públicas (PR); 2) el fortalecimiento del programa de vinculación de Corporados; y 3) los lineamientos para la creación de Unidades de Negocio con ánimo de lucro, cuyas utilidades se destinen orgánicamente al objeto social de la entidad.

Nota: Las estrategias propuestas corresponden al diseño de herramientas y lineamientos para el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera de la Corporación Social Manantial. Su implementación dependerá de la disponibilidad de recursos, capacidades institucionales y decisiones de la organización, por lo que se plantea una ejecución progresiva en horizontes de corto, mediano y largo plazo.

3.1. Línea de Buenas Prácticas Administrativas y Financieras

El objetivo de esta línea es transitar de una administración reactiva a una gestión financiera estratégica. Según Bell, Masaoka y Zimmerman (2010) en su modelo del Matrix Map, la sostenibilidad de una ESAL depende de un equilibrio perfecto entre el impacto social y la viabilidad financiera. Si uno de los dos falla, la organización desaparece.

3.1.1. Diseño del modelo de Fondo de Sostenibilidad

El diagnóstico mostró que Manantial opera al límite de su razón corriente (1,25). La propuesta es la creación de un fondo de reserva estatuario.

- **Aplicación en Manantial:** Se propone destinar el 10% de los excedentes de las nuevas unidades de negocio a este fondo hasta alcanzar la cobertura de un trimestre de nómina base.
- **Análisis estratégico:** Más allá de constituir una reserva económica, este mecanismo busca fortalecer la capacidad institucional para afrontar periodos de baja disponibilidad de recursos sin comprometer la continuidad de la operación. Desde una perspectiva estratégica, la creación progresiva de reservas permite incrementar la estabilidad financiera, mejorar la capacidad de planificación y generar mayor confianza entre cooperantes y aliados estratégicos. El fondo se

plantea como un mecanismo de sostenibilidad de largo plazo, cuya implementación deberá realizarse de manera gradual conforme aumente la capacidad de generación de ingresos de la organización.

3.1.2. Formulación de lineamientos para la adopción del Costeo ABC

Un error común en las ESAL es el "Ciclo de Inanición de las Sin Ánimo de Lucro" (Holsen & Wing, 2009). Esto ocurre cuando los cooperantes solo financian costos directos de proyectos, asfixiando los costos administrativos (arriendos, contabilidad, dirección).

- **Sustento Técnico:** Investigaciones publicadas en la **Stanford Social Innovation Review (SSIR)** demuestran que las organizaciones que no recuperan sus costos indirectos reales deterioran su infraestructura técnica a largo plazo.
- **Aplicación en Manantial:** Utilizar la metodología de Costeo ABC (Activity Based Costing) para asignar una porción justa de los gastos administrativos a cada convenio. No se trata de "gastar más", sino de que cada proyecto pague su parte del funcionamiento de la Corporación.
- **Análisis estratégico:** El análisis financiero evidenció la necesidad de contar con una metodología que permita identificar el costo real de los servicios y proyectos ejecutados por la Corporación. La incorporación para la adopción del Costeo ABC permitirá mejorar la asignación de costos indirectos, fortalecer la formulación presupuestal y facilitar procesos de negociación con cooperantes mediante estructuras financieras más precisas. Estratégicamente, esta herramienta contribuye a una toma de decisiones basada en información confiable, favoreciendo la sostenibilidad financiera al proporcionar criterios técnicos para evaluar la rentabilidad y viabilidad de las diferentes líneas de intervención de la organización.

3.1.3. Gestión de Tesorería y Ciclo de Conversión de Efectivo

El análisis de 2023 reveló un aumento del 61% en deudores. El dinero está en el papel, pero no en el banco.

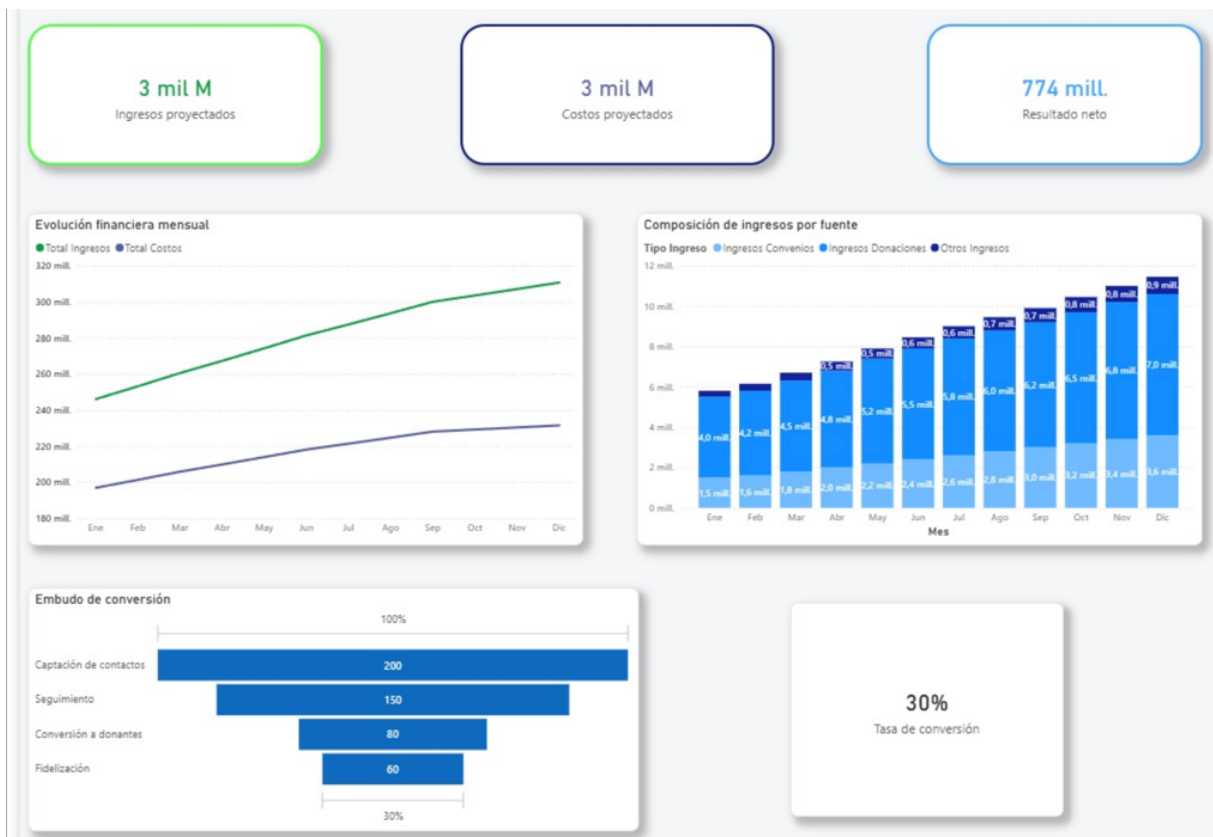
- **Sustento Técnico:** El **Consejo Técnico de la Contaduría Pública (CTCP)** en su Orientación Profesional para Entidades Sin Ánimo de Lucro, enfatiza que la gestión de cartera es vital para la "Hipótesis de Negocio en Marcha". Una cartera envejecida pone en duda la permanencia de la entidad en el Régimen Tributario Especial si se percibe como una mala gestión de recursos.
- **Aplicación en Manantial:** Implementar una política de **recaudo anticipado**.
Ejemplo Táctico: Al firmar consultorías con empresas privadas (Línea de Negocio), exigir un 40% de anticipo. Esto reduce el Ciclo de Conversión de Efectivo, permitiendo que la Corporación se financie con el dinero del cliente y no con su capital de trabajo, el cual se redujo un 43% según el balance de 2023.

3.1.4. Diseño del dashboard financiero e indicadores para su implementación posterior

Es una herramienta visual que resume de forma clara el desempeño económico y operativo de la organización a lo largo del tiempo. Su análisis permite entender no solo la situación actual, sino también la evolución y eficiencia de sus actividades.

Figura 7.

Dashboard financiero y operativo. Corporación Social Manantial.



Fuente: Elaboración propia.

En la parte superior se destacan tres indicadores clave. Los ingresos proyectados (3 mil M) muestran una expectativa sólida de financiación, lo cual es esencial para la sostenibilidad de la Corporación. Los costos proyectados (3 mil M) indican que el gasto está en un nivel similar a los ingresos, lo que sugiere la necesidad de una gestión cuidadosa para evitar desequilibrios. El resultado neto (774 millones) refleja un excedente positivo, lo cual es una señal favorable porque implica que la organización puede reinvertir en sus programas sociales o fortalecer su estructura.

El gráfico de evolución financiera mensual permite observar una tendencia creciente tanto en ingresos como en costos a lo largo del año. Sin embargo, los ingresos se mantienen por encima de los costos, lo que confirma una gestión eficiente. Esta

tendencia es importante porque demuestra crecimiento sostenido y capacidad de expansión de las actividades de la Corporación.

Por otro lado, la composición de ingresos por fuente evidencia que la organización diversifica sus ingresos entre convenios, donaciones y otros aportes. Esta diversificación reduce la dependencia de una sola fuente de financiación y mejora la estabilidad financiera frente a posibles cambios externos.

El embudo de conversión muestra el proceso desde la captación de contactos hasta la fidelización. Se observa una disminución progresiva en cada etapa (de 200 contactos iniciales a 60 fidelizados), lo que es normal, pero también señala oportunidades de mejora en la retención y conversión de potenciales donantes.

Finalmente, la tasa de conversión del 30% resume la eficiencia del proceso de captación. Este indicador es fundamental porque permite evaluar qué tan efectivas son las estrategias de comunicación y vinculación de la Corporación.

En conjunto, este dashboard es importante para Corporación Social Manantial porque facilita la toma de decisiones basada en datos, permite identificar fortalezas y áreas de mejora, y mejora la transparencia frente a donantes y aliados. Además, al integrar información financiera y operativa en una sola vista, se convierte en una herramienta clave para la planificación estratégica y el seguimiento del impacto social.

3.1.5. Dashboard de indicadores de alerta temprana (financial dashboard)

La administración profesional requiere visibilidad. Se propone un tablero basado en los indicadores de F. Harrison (2012) en Strategic Management of Non-Profit Organizations.

- **Indicador clave: Días de efectivo en mano (days of cash on hand).** Monitorizar cuántos días puede sobrevivir la organización si hoy se detuvieran todos los ingresos.
- **Objetivo gerencial:** Pasar de los niveles actuales de incertidumbre a un indicador estable de 90 días de operación garantizada.

Figura 8.

Dashboard de indicadores de alerta temprana



Fuente: Elaboración propia.

La imagen presenta un dashboard financiero y operativo de la Corporación Social Manantial, diseñado para visualizar de manera clara el comportamiento de los ingresos, costos, gastos y utilidad durante el año 2025. Este tipo de herramienta es fundamental para las organizaciones sin ánimo de lucro, ya que permite monitorear recursos, evaluar resultados y apoyar la toma de decisiones estratégicas.

3.1.6 Indicadores principales del tablero

En la parte superior del dashboard se observan los indicadores generales más relevantes:

- **Margen 1,52%.** Refleja la rentabilidad de la Corporación. Aunque existe utilidad positiva, el margen es bajo, lo que indica que gran parte de los ingresos se destina a cubrir costos y gastos.
- **Ingresos 2 mil M.** Representa el total de recursos recibidos por la Corporación, provenientes posiblemente de donaciones, subvenciones u otras fuentes de financiación.
- **Costos 1 mil M.** Corresponde a los recursos utilizados directamente en la ejecución de programas y actividades misionales.
- **Gastos 676 mill.** Incluyen gastos administrativos, operativos y generales necesarios para el funcionamiento.
- **Utilidad 31 mill.** Es el excedente final. En una Corporación, más que “ganancia”, este valor puede interpretarse como capacidad de reinversión social.
- **Importancia:** Estos indicadores permiten evaluar rápidamente la sostenibilidad financiera de la Corporación y saber si los recursos están siendo bien administrados.

3.1.7 Análisis mensual de ingresos, costos, gastos y utilidad

El gráfico principal muestra barras y línea por cada mes:

- Las barras representan ingresos, costos y gastos.
- La línea azul representa la utilidad mensual.

3.1.8 Hallazgos importantes

- **Meses con mejor desempeño:** Agosto, septiembre y noviembre presentan utilidades cercanas a 6 o 7 millones, mostrando buena gestión financiera.
- **Mes crítico:** Octubre presenta una pérdida significativa de -16 millones, siendo el punto más preocupante del año.
- **Comportamiento general:** Los ingresos se mantienen relativamente estables. La variación en la utilidad depende principalmente del control de costos y gastos.
- **Importancia:** Este análisis mensual permite detectar periodos críticos, anticipar problemas financieros y replicar prácticas exitosas en meses positivos.

3.1.9 Análisis por categorías

El gráfico inferior izquierdo muestra la distribución económica por categorías:

- **Donaciones:** principal fuente positiva de recursos.
- **Subvenciones:** aportan ingresos adicionales.
- **Administración:** representa egresos moderados.
- **Programas:** muestra una inversión importante, lo cual es positivo porque indica recursos destinados al objeto social.
- **Interpretación:** Es adecuado que una Corporación invierta más en programas que en administración, ya que demuestra enfoque en impacto social.
- **Importancia:** Este análisis ayuda a validar que los recursos estén alineados con la misión institucional.

3.1.10 Utilidad por mes

El gráfico inferior derecho resume la utilidad mensual:

- Enero inicia con resultado positivo.
- Algunos meses muestran utilidad baja.

- Octubre presenta pérdida fuerte.
- Los últimos meses mejoran nuevamente.

Importancia: Permite evaluar tendencias y tomar decisiones correctivas oportunamente.

3.1.11 Uso de filtros en el dashboard

El tablero incluye filtros por:

- Año
- Mes
- Categoría
- Tipo (Costo, Gasto, Ingreso)

Importancia: Los filtros permiten hacer análisis específicos y personalizados, por ejemplo

- Revisar solo donaciones.
- Analizar gastos administrativos.
- Comparar meses específicos.
- Estudiar periodos de crisis.

Esto convierte el dashboard en una herramienta dinámica de gestión.

3.1.12 Importancia del dashboard para Corporación Social Manantial

Este tablero aporta valor estratégico porque:

a) Transparencia financiera: Facilita mostrar a directivos, donantes y aliados cómo se administran los recursos.

b) Toma de decisiones: Permite actuar rápidamente ante pérdidas o sobrecostos.

c) Planeación: Ayuda a proyectar presupuestos futuros y metas financieras.

d) Sostenibilidad: Monitorea si la Corporación genera excedentes suficientes para continuar operando.

3.2. Línea de Profundización: Estrategia de Comunicación Integrada de Marketing (CIM) y Relaciones Públicas (PR)

El objetivo de esta línea es transformar el capital social de la Corporación Social Manantial en activos reputacionales que faciliten la captura de recursos. Según Kitchen y Burgmann (2010), la COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM) no es solo una mezcla de canales, sino un proceso estratégico de negocio utilizado para planificar, ejecutar y evaluar programas de comunicación de marca coordinados y medibles.

En este proyecto, la Comunicación Integrada de Marketing constituye el eje estratégico para fortalecer el posicionamiento institucional de la Corporación Social Manantial, mejorar la relación con aliados y apoyar la diversificación de fuentes de financiación.

Tabla 9.

Benchmarking

CRITERIO	FUNDACIÓN TIERRA DE PAZ	PROPACÍFICO	FUNDACIÓN CARVAJAL	CORP. SOCIAL MANANTIAL
Enfoque Principal	Institucional e Informativo.	Estratégico y de Gestión.	Social y Comunitario.	Inclusión y Desarrollo.
	Transparencia en gestión de proyectos de cooperación (BMZ, ICBF).	Articulación de actores para proyectos de alto impacto regional e infraestructura.	Desarrollo integral en educación, ingresos y hábitat para familias vulnerables.	Atención a población vulnerable, especialmente en primera infancia y adulto mayor.

Presencia Digital	Robusta: Web actualizada con blog de noticias y convocatorias claras.	Corporativa: Sitio web de alto nivel técnico con cifras, reportes de gestión y dashboards de ciudad.	Educativa: Plataforma multicanal con recursos de formación y visibilidad de programas sociales.	Informativa: Redes sociales dinámicas enfocadas en la labor diaria y eventos comunitarios.
Tono de Voz	Formal, técnico y humanitario. Lenguaje de "paz territorial" y "desarrollo sostenible".	Líder, analítico y propositivo. Lenguaje orientado a la competitividad y el desarrollo regional.	Cercano, pedagógico y solidario. Enfocado en el empoderamiento y la transformación de vida.	Empático, cálido y asistencial. Centrado en el servicio al prójimo y la solidaridad humana.
Contenido Estrella	Informes de impacto, convocatorias laborales y noticias de alianzas académicas.	Informes de calidad de vida (Cali Cómo Vamos), avances de obras y análisis de inversión pública.	Historias de transformación social, guías de emprendimiento y reportes de sostenibilidad.	Galería de actividades con beneficiarios y campañas de recolección de donaciones.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1. Redefinición del valor de marca: El paso del "Asistencialismo" al "Socio Técnico"

Basado en tu investigación sobre la evolución de las ESAL en Colombia post-1991, la propuesta se aleja del mensaje de "ayuda" para centrarse en la "Eficiencia Operativa en Territorio".

- **Sustento técnico:** El modelo de Valor Compartido (Porter & Kramer, 2011) sostiene que las empresas privadas buscan aliados que resuelvan problemas sociales de forma que también beneficien la competitividad empresarial. Manantial debe posicionarse como ese aliado.
- **La acción:** Creación de un Manual de Identidad Verbal Corporativa que elimine términos pasivos y adopte un lenguaje de resultados: KPIs sociales, retorno de inversión social y transparencia auditada.

Propósito de la organización

Corporación Social Manantial es una organización con la capacidad de transformar realidades territoriales mediante la gestión de proyectos sostenibles, impulsando el desarrollo social, económico y ambiental con un talento humano interdisciplinario que garantiza cercanía con las comunidades y una calidez genuina, sin comprometer nunca la calidad y la excelencia técnica en cada proceso de construcción social.

Propuesta de valor

Manantial se diferencia por su enfoque integral en sostenibilidad, su trayectoria histórica, su fórmula de excelencia basada en calidad + calidez × pasión y su capacidad de ejecución territorial respaldada por talento humano competente.

Figura 9.

Stakeholders



Fuente: Imagen generada con IA.

Corporación Social Manantial no existe para un solo grupo, sino para articular un ecosistema de transformación.

Manantial existe para las comunidades y poblaciones vulnerables: Existe como un aliado cercano que traduce las necesidades del territorio en proyectos sostenibles, llevando desarrollo social, económico y ambiental con una calidez que garantiza que nadie se sienta como un número en una estadística.

Para el talento humano interdisciplinario y joven: Existe como una plataforma de profesionalización que demuestra que la pasión comunitaria, respaldada por el estudio y el rigor, puede movilizar grandes recursos (más de 12 mil millones de pesos) sin perder la esencia humana.

Para los cooperantes internacionales, sector público y privado: Existe como un operador técnico de alta confianza que garantiza la calidad y transparencia en la ejecución de recursos (con más de 100 contratos exitosos), asegurando que la inversión llegue efectivamente a donde más se necesita.

Para el tejido social de la región: Existe como un puente indispensable que une la visión estratégica de organizaciones de gran escala con la realidad cotidiana de los municipios, evitando que el desarrollo se quede solo en el papel.

En una frase, Manantial existe para las comunidades que sueñan con un futuro digno y para las instituciones que creen en el desarrollo sostenible y que necesitan un brazo técnico humano, cercano y competente para hacer ese futuro realidad.

Personalidad de marca

En resumen, sería una mujer líder, académica y protectora, que se comunica con autoridad técnica pero con un corazón profundamente comunitario.

El nombre como símbolo: "Manantial" evoca el origen de la vida, la fluidez y la nutrición constante, conceptos tradicionalmente asociados con el cuidado y la generación de bienestar.

Equilibrio entre arquetipos: Aunque posee el rigor intelectual de El Sabio, su fuerte matiz de El Protector (o Cuidador) le otorga una naturaleza empática y acogedora, enfocada en la protección de los derechos y la cercanía comunitaria.

La dualidad Calidad/Calidez: Esta personalidad representaría a una mujer profesional, técnica y líder (capaz de gestionar presupuestos de 12 mil millones y liderar más de 100 contratos), pero que no sacrifica su sensibilidad ni su capacidad de escucha para generar vínculos profundos con la comunidad.

Evolución cronológica: Al nacer de un liderazgo joven hace 26 años, hoy sería una mujer en la plenitud de su carrera; alguien que conserva la energía transformadora de su juventud pero que ahora proyecta la sabiduría de una experta en desarrollo social.

La personalidad de Manantial es la de una "Mentora Experta y Cercana". Es la marca que equilibra el cerebro (gestión de 12 mil millones y más de 100 contratos) con el corazón (calidez y cercanía comunitaria).

Figura 10.

Personalidad de marca



Fuente: Imagen generada con IA.

Misión

Corporación Social Manantial lucha por el desarrollo sostenible de las comunidades vulnerables en el suroccidente de Colombia, se hace a partir de tres pilares que conectan la mente con el corazón: La Esperanza como Motor Técnico: La misión no es solo gestionar recursos, sino cumplir la promesa que un grupo de jóvenes de 19 años hizo en el año 2000: que el trabajo comunitario es la herramienta más poderosa para cambiar el destino de una región. Emoción: Orgullo y pertenencia.

Calidez que Dignifica: Al mencionar un "talento humano capaz, ético y socialmente competente", el valor emocional radica en la cercanía. No se trata solo de ejecutar contratos, sino de mirar a los ojos a la comunidad, entendiendo que detrás de cada proyecto ambiental o económico hay familias buscando una vida mejor. Emoción: Empatía y compasión activa.

La Seguridad del Legado Sostenible: El compromiso con "procesos sostenibles" ofrece a las comunidades la tranquilidad de que Manantial no es un actor pasajero. Es la seguridad de saber que existe un aliado profesional que cuida el futuro de sus hijos y su entorno. Emoción: Confianza y serenidad.

Valores de la organización

La organización valora calidad, calidez, pasión, sostenibilidad, mejora continua y compromiso con las comunidades en todas sus acciones, actuando con enfoque humano e integridad institucional.

Mensaje actual de la marca

“Grandes cambios comienzan con pequeñas acciones”: Manantial fomenta el desarrollo local a través de proyectos sostenibles y alianzas, contribuyendo a una sociedad más justa, equitativa y sostenible mediante su gestión basada en calidad, calidez y pasión.

3.2.2. Estrategia de relaciones públicas (pr): el modelo de apalancamiento pro-bono

Dado el presupuesto limitado identificado en el Capítulo 2, la consultoría propone el uso de Relaciones Públicas Estratégicas.

- **Sustento Técnico:** Según Grunig y Hunt (1984) en su *Modelo de Información Pública*, la gestión de la comunicación debe ser simétrica bidireccional.

Proponemos buscar agencias de comunicación (ej. Burson, El Quijote) para una alianza de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

- **La Táctica (El "Cómo"):** Elaboración de un Brief de Necesidades Institucionales. Este documento no pide dinero; pide "conocimiento especializado" a la agencia a cambio de que esta pueda reportar su impacto social en sus propios informes de sostenibilidad.
- **Análisis estratégico:** El fortalecimiento de las relaciones públicas constituye un elemento estratégico para incrementar la visibilidad institucional y consolidar vínculos de confianza con actores del sector público, privado y de cooperación internacional. Durante el diagnóstico se identificó que la Corporación cuenta con experiencia en ejecución de proyectos, pero estas capacidades no se comunican a sus grupos de interés. En este sentido, la estrategia de PR busca posicionar a la organización como un aliado confiable para el desarrollo de iniciativas de impacto social, fortaleciendo su reputación y generando condiciones favorables para la construcción de nuevas alianzas y por ende, oportunidades de financiación.

3.2.3. Marketing de contenidos b2b y transparencia radical

La consultoría propone enfocar estos canales exclusivamente al sector corporativo y de cooperación.

- **La Acción:** Transformar el LinkedIn Institucional en un repositorio de "Casos de Éxito". Por ejemplo, documentar técnicamente el impacto del proyecto *Zasca Lácteos*, mostrando cifras de productividad y retorno social. Esto genera "Prueba Social", un gatillo mental clave en la toma de decisiones de inversión.

3.2.4. Fortalecimiento de la estrategia comercial operativa: El Engranaje Manantial

La materialización de la consecución de recursos no ocurre en el departamento de mercadeo, sino en la estandarización del ciclo de vida del aliado, operativizado a través del Manual de Gestión de Alianzas (Anexo 1). Este se integra a la operación diaria bajo los siguientes pilares:

3.2.4.1 Diseño funcional del CRM Social y del Pipeline de aliados

A diferencia de la gestión reactiva tradicional, la consecución de recursos se materializa mediante un sistema de Inteligencia de Mercados (Sección 8 del Manual). Y que se explicará más adelante en el capítulo 4.3.1 del actual documento.

- **Acción operativa:** Implementación de un CRM social que clasifica a los aliados en dimensiones E (Ambiental), S (Social) y G (Gobernanza).
- **Métrica de éxito:** Mantener un pipeline de 24 prospectos activos para garantizar la firma de los 6 convenios simultáneos que permiten cubrir los \$123.418.882 de gastos fijos detectados en los estados financieros de 2024.
- **Análisis estratégico:** El diagnóstico evidenció que la captación de nuevos aliados depende principalmente de relaciones previamente establecidas y de oportunidades que surgen de manera reactiva. Esta situación limita para diversificar sus fuentes de financiación. En consecuencia, el diseño del Pipeline de aliados y del CRM Social busca estructurar un proceso sistemático para identificar, priorizar y hacer seguimiento a organizaciones con potencial de colaboración. Más que una herramienta tecnológica, representa un modelo de gestión que fortalece la planificación comercial, mejora la trazabilidad de las oportunidades y contribuye a incrementar la sostenibilidad financiera de la Corporación en el mediano y largo plazo.

En esta consultoría el CRM Social se propone como herramienta para gestionar sistemáticamente la relación con aliados estratégicos, facilitando el seguimiento del pipeline de cooperación.

3.2.4.2 Filtro técnico-financiero: La Matriz Go/No-Go

La operatividad comercial se protege mediante una herramienta de gobierno corporativo que impide la "compra de proyectos deficitarios".

- **Acción operativa:** Toda oportunidad captada por PR debe ser evaluada bajo la Matriz Multidimensional (Sección 4 del Manual).
- **Impacto:** Se rechaza cualquier proyecto que no cumpla con el puntaje mínimo de 3.8/5.0, asegurando que el esfuerzo del equipo técnico (\$64M anuales en nómina) se traduzca en proyectos con un 15% de margen administrativo (Overhead).

3.2.4.3 Blindaje de liquidez en la negociación contratada

Para que la estrategia comercial tenga sentido operativo, debe resolver la crisis de capital de trabajo. El manual materializa esto mediante cláusulas de cumplimiento obligatorio (Sección 5 del Manual):

- **Operatividad financiera:** Ninguna alianza se considera exitosa comercialmente si no incluye el Anticipo del 30-40%.
- **Resultado:** Esto elimina la necesidad operativa de recurrir a préstamos con particulares, los cuales generaron un costo financiero de \$24.355.095 en intereses durante 2024. La estrategia comercial ahora "se autofinancia" desde el día 1 de ejecución.

3.2.4.4 Compliance y ética como diferenciador competitivo

La materialización de recursos en el sector B2B exige estándares de integridad.

- **Acción operativa:** Aplicación del protocolo de Debida Diligencia (Sección 7 del Manual) antes de la firma de cualquier convenio.

- **Valor agregado:** Posiciona a Manantial no como una ONG "buscando donaciones", sino como un Socio Técnico de bajo riesgo reputacional, lo cual facilita el cierre de negocios con empresas de alto perfil (ej. Bancolombia, ISA, Celsia) que exigen criterios SAGRILIFT y transparencia radical.

3.2.5 Estrategia PR

Línea: Cooperación Nacional e Internacional. (Negocio – Mercadeo – Comunicación)

Objetivo de negocio: Incrementar en un 15% la captación de recursos provenientes de cooperación nacional e internacional para garantizar sostenibilidad financiera y cubrir tanto proyectos como gastos administrativos.

Objetivo de comunicación: Posicionar a la Corporación Social Manantial como un aliado técnico confiable en cooperación nacional e internacional, aumentando el 20% el número de contactos institucionales.

¿A quiénes debemos influir? ¿Qué debemos saber de ellos?

Según la Índice de Inversión Social y Ambiental Privada (IISAP) del 2025, la inversión privada fue 5,8 billones de pesos colombianos, 57% voluntaria y 43% obligatoria. Lo que evidencia que hay un mercado amplio de interés de Corporación Social Manantial.

Adicional se priorizan los siguientes públicos: agencias de cooperación internacional según cifras y reportes oficiales de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional (APC-Colombia) Colombia registra anualmente entre USD 700 y USD 1,000 millones en Ayuda Oficial al Desarrollo, aunque existe una tendencia global a la baja en donaciones tradicionales.

En este grupo se destacan las diferentes agencias de Naciones Unidas quienes en Colombia cuentan con cerca de 70 socios implementadores (cifras segundo semestre 2025) algunas se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 10.

Agencias de Naciones Unidas.

TIPO DE ORGANIZACIÓN	EJEMPLOS CLAVE EN COLOMBIA	AGENCIA CON LA QUE SUELEN ALIARSE
Protección de Niñez/Familia	Aldeas Infantiles SOS, World Vision, Fundación Plan.	UNICEF, ACNUR
Desarrollo y Paz	CODHES, Pastoral Social, Redprodepaz.	PNUD, Misión de Verificación
Educación y Tecnología	Colnodo, Alianza Educativa.	UNESCO, UNICEF
Respuesta Humanitaria	Cruz Roja Colombiana, Save the Children.	OCHA, PMA (WFP)
Nuevos Actores (Emergentes)	CCALCP, ClimaLab (enfocados en jóvenes y clima).	Fondo Multidonante para la Paz

Nota. Listado agencias de Naciones Unidas. Fuente: Elaboración propia.

Para que Manantial esté en el "radar" de estas agencias, el paso técnico indispensable es el registro en <https://www.unpartnerportal.org/>. La inscripción no es solo para captar fondos de estas agencias: es un sello de validación de PR. Decir "*Somos una organización registrada en el UN Partner Portal*" ante una empresa privada (RSE) eleva inmediatamente el estatus de confianza de la Corporación.

- **Entidades públicas nacionales y territoriales**

En Colombia, el ecosistema de financiación para proyectos sociales a través de entidades públicas es dinámico y suele operar bajo dos modalidades principales: convocatorias directas de fomento (subvenciones o estímulos) y convenios de asociación.

Destacando el plan de gobierno actual se destacan las siguientes instituciones para gestionar recursos:

Tabla 11.

Instituciones para la gestión de recursos.

ENTIDAD	PARTICULARIDAD	LÍNEA CLAVE	CONVOCATORIAS 2026
Ministerio de Igualdad y Equidad	Es actualmente la entidad con mayor despliegue de recursos para cerrar brechas de desigualdad.	<i>Fortalecimiento de mujeres rurales, jóvenes en paz, personas mayores y comunidades étnicas.</i>	fortalecer emprendimientos de mujeres en ciudades como Buenaventura y Cali, y proyectos productivos para jóvenes en Cauca, Chocó y Nariño (con un enfoque en capacidades organizativas).
Prosperidad Social	Superación de la pobreza extrema y la atención a víctimas.	Economía Popular para el Cambio" y "Familias en su Tierra".	Proyectos que fortalezcan unidades productivas de personas vulnerables (SISBEN IV A1 al C18). Suelen abrir convocatorias para dotación de insumos, maquinaria y fortalecimiento técnico

Secretarías de integración social departamentales	Operar programas de primera infancia.	Depende del departamento.	Procesos en el SECOP II bajo la modalidad de "Convenios de Asociación"
--	---------------------------------------	---------------------------	--

Nota. Listado Instituciones para la gestión de recursos. Fuente: Elaboración propia.

Fundaciones de “segundo piso”

En Colombia, existen fundaciones de "segundo piso" son aquellas que no ejecutan proyectos directamente en el territorio, sino que financian, fortalecen o movilizan recursos hacia otras organizaciones sociales (de primer piso como la Corporación Social Manantial) para que estas realicen la labor operativa

Las organizaciones que se destacan en este grupo son:

- **Fundación Bolívar Davivienda:** Es uno de los referentes más fuertes en el país. Se enfoca en el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones sociales y la gestión del conocimiento. Suelen abrir convocatorias como "Aflora" para profesionalizar a otras fundaciones.
- **Fundación Grupo Éxito:** Aunque tiene un componente operativo, funciona mayoritariamente como de segundo nivel al financiar proyectos de nutrición infantil (su meta es "Cero Desnutrición Crónica 2030"). Trabajan mediante convenios con instituciones expertas en salud y alimentación.
- **Fundación Fraternidad Medellín:** Se especializa en administrar un patrimonio para dedicar sus rendimientos a obras sociales, principalmente en educación e infraestructura social, apoyando a otras entidades ejecutoras.

- **United Way Colombia:** Funciona como una red que moviliza inversión social de empresas y personas hacia proyectos educativos de otras organizaciones, actuando como un articulador y financiador.
- **Fundación Sura:** Su modelo de cooperación social se basa en el fortalecimiento de capacidades cívicas y culturales, apoyando a organizaciones que trabajan en educación y transformación social.
- **Fundación Sofía Pérez de Soto:** Una de las fundaciones patrimoniales más importantes que apoya a diversas instituciones sociales en Antioquia y el país con recursos financieros para su operación.
- **AFE Colombia (Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales):** Es el gremio que agrupa a más de 70 fundaciones (muchas de ellas de segundo piso o mixtas). En su portal suelen publicar el "Mapa AFE", donde se puede ver qué fundaciones están invirtiendo en qué zonas del país.

Empresas con programas de sostenibilidad y RSE

En el panorama corporativo colombiano de 2026, la cooperación bajo criterios ESG (Ambiental, Social y de Gobernanza) ha dejado de ser una métrica opcional para convertirse en el núcleo de la competitividad estratégica. Liderado por organizaciones como Bancolombia, Alpina y Crepes & Waffles —quienes encabezan los monitores de responsabilidad más recientes—, el sector privado nacional ha integrado de manera robusta la sostenibilidad en su ADN financiero. Este compromiso se refleja no solo en el liderazgo local, sino en la proyección internacional, con 22 compañías colombianas (incluyendo a Corficolombiana, Cementos Argos y TGI) destacadas en el prestigioso Anuario de Sostenibilidad de S&P Global 2026, consolidando al país como un referente en la generación de valor compartido y resiliencia climática en la región.

Según el informe de Merco Responsabilidad CRITERIOS ESG del 2026, las siguientes son las empresas que mejor balancean sus tres dimensiones:

Tabla 12.

Empresas con programas de sostenibilidad en Colombia.

PUESTO	EMPRESA	FORTALEZA DESTACADA
1°	Bancolombia	Finanzas sostenibles y gobernanza ética.
2°	Alpina	Economía circular y nutrición sostenible.
3°	Crepes & Waffles	Impacto social y modelos de empleo inclusivo.
4°	Sura	Gestión de riesgos y ciudadanía corporativa.
5°	Bavaria	Acción climática y protección del recurso hídrico.

Nota. Listado Instituciones para la gestión de recursos. Fuente: Elaboración propia.

La incorporación del enfoque CRITERIOS ESG alinea la propuesta institucional con los criterios de evaluación utilizados por empresas y organismos cooperantes al momento de seleccionar organizaciones sociales para desarrollar alianzas. Para el PR de Manantial, el interés especial son las dimensiones S y A ya que es donde la corporación puede ofrecer mayor valor como aliado ejecutor:

- **Líderes en lo Social:** Crepes & Waffles, Bancolombia, Alpina y Grupo Argos.
- **Líderes en Medio Ambiente:** Alpina, Natura y Celsia.

Adicional a nivel global, estas son las empresas colombianas que están en el Sustainability Yearbook 2025 de S&P Global (el "Sello de Oro" de la sostenibilidad):

- **Top 1% (Líderes Mundiales):** Bancolombia e ISA.
- **Top 5%:** Celsia, Ecopetrol y Grupo Argos.
- **Destacadas en el Top 10%:** Corficolombiana y Nutresa.
- **Otras empresas clave en el radar:** Promigas, Grupo Éxito, Davivienda, Banco de Bogotá, Colombina, Terpel y Grupo Energía Bogotá.

¿Qué debemos saber de ellos?

Los cooperantes:

- Buscan organizaciones con gobernanza clara y transparencia financiera.
- Exigen indicadores de impacto medibles.
- Priorizan sostenibilidad, escalabilidad y alineación con ODS.
- Evalúan reputación institucional y capacidad técnica.
- Valoran aliados territoriales con trayectoria y conocimiento local.

Esto significa que la comunicación debe centrarse en datos, evidencia, resultados y capacidad institucional, no solo en historias emotivas.

¿Qué acción exactamente queremos que hagan?

Queremos que:

- Incluyan a la Corporación Social Manantial como aliado estratégico en convocatorias.
- Inviten a la organización a procesos de formulación conjunta de proyectos.
- Aprueben financiación para iniciativas sociales.
- Generen alianzas institucionales de mediano y largo plazo.

La acción clave es confiar e invertir recursos en Manantial.

¿Qué recompensa prometeremos y con qué la respaldaremos?

Recompensa Prometida: Ejecución eficiente, transparente y con impacto real en territorio.

Respaldo:

- 20+ años de trayectoria institucional.
- Experiencia en desarrollo social, económico y ambiental.
- Equipo interdisciplinario competente.
- Conocimiento profundo del suroccidente colombiano.
- Sistema de medición de impacto (a estructurar y comunicar).
- Informe anual de gestión y resultados verificables.

La promesa no es emocional solamente, es estratégica: “Su inversión genera transformación medible y sostenible.”

¿Cuál tono de comunicación calza mejor?

El tono debe combinar:

- Técnico y estratégico (para cooperantes).
- Humano y cercano (alineado con la calidez institucional).
- Transparente y profesional.
- Inspirador pero basado en evidencia.

Debe reflejar la fórmula institucional: Calidad + Calidez × Pasión, pero comunicada con rigor y datos.

¿Cuándo y dónde estará la audiencia más receptiva?

Momentos clave:

- Apertura de convocatorias nacionales e internacionales.
- Eventos sectoriales y foros de cooperación.

- Espacios de networking institucional.
- Publicación de informes de sostenibilidad corporativa.

Canales estratégicos:

- Página web institucional orientada a cooperantes.
- LinkedIn corporativo.
- Correo institucional estratégico.
- Eventos del sector social.
- Plataformas de convocatorias públicas y privadas.

La audiencia es más receptiva cuando:

- Está buscando ejecutores territoriales confiables.
- Está estructurando nuevas líneas de inversión social.

Idea Clave – Concepto Creativo de la Estrategia

Concepto Estratégico: “Corporación Social Manantial, donde la inversión social se convierte en transformación territorial.”

A partir de la identificación de necesidades y en aras de consecución de los objetivos del negocio y de comunicación se plantea la siguiente estrategia de PR.

3.2.5.1 Núcleo de la estrategia PR

La estrategia se organiza en **4 pilares**.

- **Pilar 1: Evidencia de impacto (credibilidad)**

Objetivo: demostrar capacidad técnica.

Acciones:

- Informe anual de impacto
- Sistematización de proyectos exitosos
- Indicadores de resultados
- Casos de éxito documentados

Resultado esperado: Manantial se percibe como organización profesional y confiable.

- **Pilar 2: Posicionamiento institucional**

Objetivo: construir autoridad en desarrollo territorial.

Acciones:

- Artículos de opinión en medios
- Conferencias en universidades
- Participación en foros sectoriales
- Publicaciones en LinkedIn

Resultado esperado: Manantial se posiciona como referente en desarrollo territorial.

Pilar 3: Networking estratégico

Objetivo: aumentar contactos institucionales.

Acciones:

- Mapeo de cooperantes
- Agenda de reuniones institucionales
- Participación en eventos del sector social
- Presentación institucional para cooperantes

Resultado esperado: Manantial amplía su red de aliados estratégicos.

Pilar 4: Amplificación digital

Objetivo: aumentar visibilidad institucional.

Acciones:

- LinkedIn institucional activo
- Publicaciones de impacto social
- Difusión de convocatorias
- Storytelling de proyectos

Resultado esperado: Mayor visibilidad en el ecosistema de cooperación.

3.2.5.2 Plan de tácticas PR

Producción de contenidos

- Informe anual de impacto
- Dossier institucional
- Casos de éxito
- Artículos de opinión

Relaciones con medios

- Notas de prensa
- Entrevistas en medios regionales
- Columnas de opinión

Relaciones institucionales

- Reuniones con cooperantes
- Networking sectorial
- Alianzas con universidades

Presencia digital

- LinkedIn institucional
- Publicaciones de impacto

Difusión de proyectos

3.2.5.3 Estrategia de medios (Modelo PESO)

El modelo PESO integra medios propios, ganados, compartidos y pagados.

Tabla 13.

Tabla estratégica de medios modelo PESO.

TIPO DE MEDIO	CANAL	FUNCIÓN
Owned	Página web institucional	Credibilidad
Owned	Informe de impacto	Transparencia
Shared	LinkedIn institucional	Networking
Shared	Contenido social	Visibilidad
Earned	Medios regionales	Reputación
Earned	Eventos sectoriales	Autoridad
Paid	LinkedIn Ads	Apoyo estratégico

Nota. *Listado Instituciones para la gestión de recursos.* Fuente: Elaboración propia.

3.2.5.4 Indicadores KPI

Los indicadores deben medir **reputación, networking y resultados.**

Tabla 14.

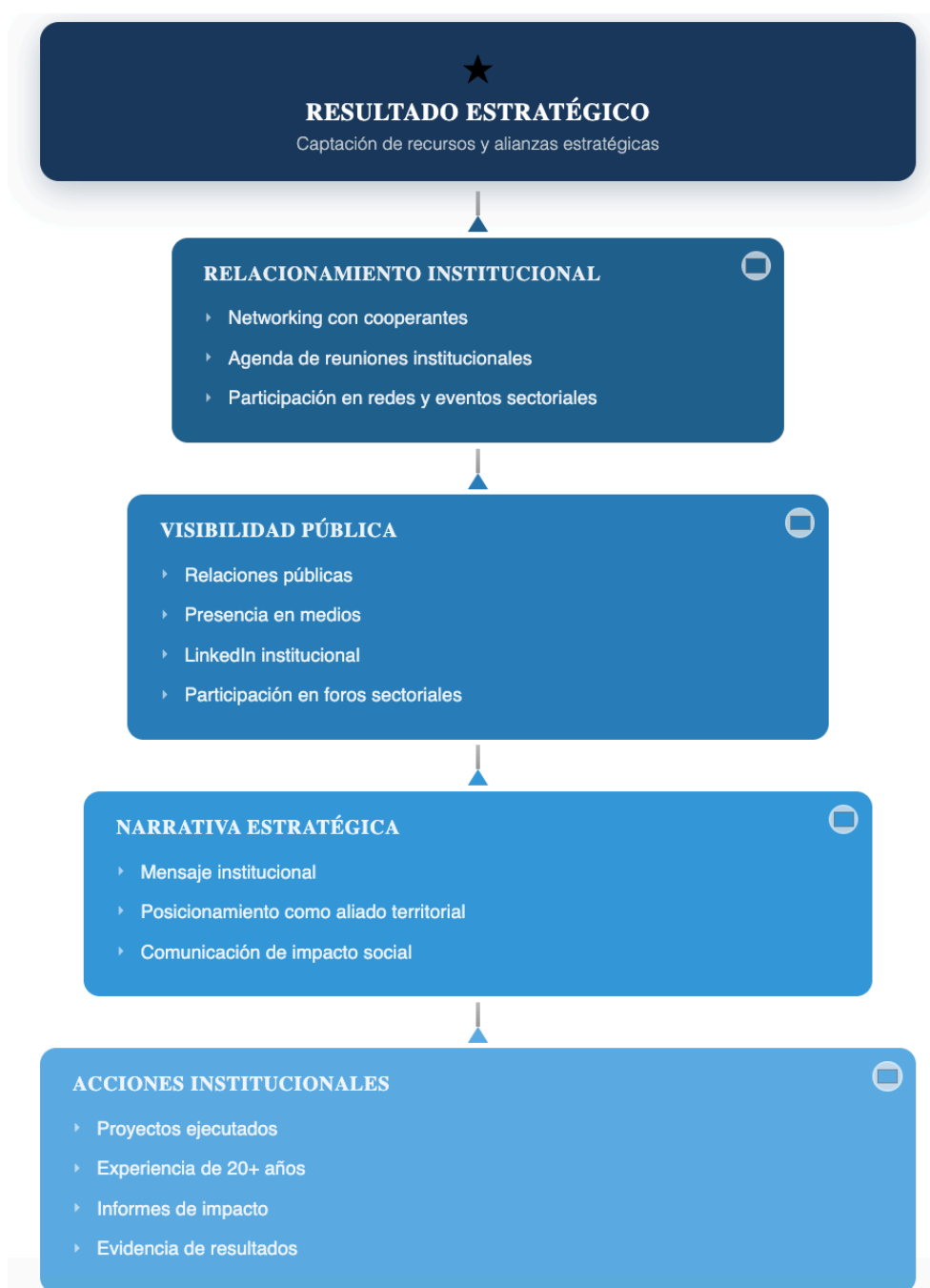
Indicadores de medición KPI.

OBJETIVO	INDICADOR	META
Visibilidad	Menciones en medios	10
Reputación	Publicaciones institucionales	12
Networking	Nuevos contactos institucionales	40
Relaciones	Reuniones con cooperantes	20
Oportunidades	Convocatorias aplicadas	+25%
Resultado negocio	Recursos captados	+15%

Nota. Elaboración propia.

Figura 11.

Estrategia de captación de recursos.



Nota. *Captación de recursos y alianzas estratégicas*. Fuente: Elaboración propia.

3.2.5.5 Matriz de estrategia PR

Tabla 15.

Indicadores de medición KPI.

MEDIO	TÁCTICA	KPI (INDICADOR DE ÉXITO)
LinkedIn institucional	Publicación de casos de éxito y resultados de proyectos	Número de interacciones (likes, comentarios, compartidos)
LinkedIn institucional	Publicaciones de liderazgo de pensamiento del director o equipo	Número de contactos institucionales generados
Página web institucional	Creación de sección “Impacto y proyectos” con evidencia de resultados	Número de visitas a la sección de proyectos
Página web institucional	Landing page para aliados o cooperantes	Número de formularios de contacto recibidos
Medios de comunicación	Gestión de entrevistas o notas sobre proyectos ejecutados	Número de apariciones en medios
Medios de desarrollo social	Publicación de artículos o columnas de opinión	Alcance potencial del medio
Eventos del sector social y cooperación	Participación como ponentes en foros o paneles	Número de contactos institucionales generados
Eventos sectoriales	Asistencia a eventos de networking del sector social	Número de reuniones o contactos establecidos
Relaciones institucionales	Agenda de reuniones con potenciales cooperantes	Número de reuniones realizadas
Relaciones institucionales	Envío de dossier institucional a cooperantes	Número de respuestas o reuniones generadas
Newsletter institucional	Boletín trimestral con resultados e impacto	Tasa de apertura del boletín
Redes de cooperación	Participación en plataformas o redes de ONGs	Número de alianzas generadas

Nota. Elaboración propia.

3.2.5.6 Cronograma de la estrategia

Tabla 16.

Cronograma de la Estrategia PR

ACTIVIDAD / TÁCTICA	MES	MES	MES	MES	MES	MES
	1	2	3	4	5	6
Diseño del dossier institucional	■					
Actualización de página web (sección impacto)	■	■				
Lanzamiento narrativa institucional	■					
Publicaciones en LinkedIn (casos de éxito)	■	■	■	■	■	■
Gestión de entrevistas en medios regionales		■	■		■	
Publicación de artículos de liderazgo de pensamiento		■		■		■
Identificación de cooperantes y aliados	■	■				
Envío de dossier institucional		■	■		■	
Agenda de reuniones institucionales		■	■	■	■	■
Participación en eventos sectoriales			■		■	
Newsletter institucional			■			■
Evaluación de resultados y KPIs						■

Nota. Elaboración propia.

3.2.6 Análisis Integrado de Viabilidad y Horizonte de Implementación

En atención a los criterios de rigor directivo, el conjunto de soluciones propuestas no constituye un catálogo teórico, sino una **Hoja de Ruta Operativa (Roadmap)** diseñada bajo el principio de gradualidad financiera y operativa. Cada línea de acción fue auditada

a través de tres filtros de viabilidad: **Técnica** (capacidad instalada), **Jurídica/Tributaria** (cumplimiento normativo) y **Financiera** (retorno sobre la inversión de caja).

Tabla 17.

Elaboración propia a partir del análisis de viabilidad técnica, jurídica y financiera (2026).

Línea / Estrategia	Horizonte Temporal	Viabilidad Técnica (¿Con qué se ejecuta?)	Viabilidad Jurídica (¿Cómo se blindará?)	Viabilidad Financiera (¿Qué impacto genera?)	Clasificación de Impacto
Política de Recaudo Anticipado (30-40%) y Cláusulas en Convenios	Corto Plazo (0 – 3 meses)	Inclusión del modelo de contratación estándar dentro del Manual de Alianzas (Anexo 1).	Cumplimiento del Estatuto Mercantil y régimen contractual de convenios.	Inmediato: Elimina el costo financiero (\$24.3M en intereses) y financia el proyecto con recursos del cliente, saneando la caja.	Quick Win (Saneamiento de Caja)
Dashboard Financiero y Alerta Temprana (Days of Cash)	Corto Plazo (1 – 4 meses)	El diseño técnico del tablero en Power BI / Excel ya fue desarrollado por la consultoría	Transparencia ante el CTCP e informes a la Junta Directiva.	Permite visibilidad en tiempo real para recortar gastos redundantes y fijar meta de 90 días de	Quick Win (Control Gerencial)

(Sección 3.1.4
y 3.1.5).

caja
disponible.

Estrategia PR y Posicionamiento B2B (Modelo PESO / LinkedIn)	Corto – Mediano Plazo (3 – 6 meses)	Uso de infraestructura digital propia (LinkedIn, Web) y Modelo de Apalancamiento Pro-Bono con agencias (Sección 3.2.2).	Acuerdos de confidencialidad (NDA) y convenios de alianza de RSC con agencias asociadas.	Bajo Costo: Genera 40 nuevos contactos institucionales y +25% de aplicabilidad en convocatorias (Tabla 14).	Desarrollo Comercial (Prospección)
Formulación e Inclusión del Costeo ABC en Convenios	Mediano Plazo (6 – 12 meses)	Capacitación del área contable e integración de la fórmula de costeo por actividades en las propuestas comerciales.	Legalidad en la imputación de gastos administrativos (<i>Overhead</i>) en auditorías públicas y privadas.	Recuperación del costo administrativo real (entre 10% y 15% adicionales por convenio), rompiendo el Ciclo de Inanición.	Sostenibilidad Operativa
Implementación del CRM Social y Pipeline de Aliados (CRITERIOS ESG)	Mediano Plazo (6 – 12 meses)	Estructuración del pipeline de 24 prospectos activos clasificados en dimensiones E, S y G (Sección 3.2.4.1).	Debida diligencia de aliados bajo protocolo SAGRILAF T (Sección 3.2.4.4).	Asegura la firma de 6 convenios simultáneos para cubrir los \$123.4M de gastos fijos anuales.	Escalamiento B2B

Creación de Unidades de Negocio con Ánimo de Lucro y Fondo de Sostenibilidad	Largo Plazo (12 – 24 meses)	Estructuración de portafolio comercial de consultoría socio-ambiental y asignación de fuerza dedicada.	Art. 19 al 19-5 del Estatuto Tributario: Destinación del 100% de utilidades al objeto social (Tarifa 0% en Renta).	Autonomía: Alimenta el Fondo de Reserva hasta cubrir 1 trimestre de nómina base con recursos no restringidos.	Autonomía Patrimonial
---	---------------------------------------	--	--	---	------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en la anterior tabla, el modelo de intervención no requiere desembolsos de capital inmediatos que comprometan la liquidez de la Corporación. Por el contrario, la estrategia inicia en el **Corto Plazo mediante Victorias Rápidas (Quick Wins)** —como la exigencia de anticipos del 30-40% y el monitoreo mediante el Dashboard de Alerta Temprana—, los cuales dependen exclusivamente de la disciplina de gestión y no de financiamiento externo.

Estas medidas inmediatas generan el margen de maniobra de caja para ejecutar progresivamente las fases de **Mediano Plazo (Costeo ABC y CRM Social)** y **Largo Plazo (Unidades de Negocio con Ánimo de Lucro y Fondo de Reserva)**, contando todas con un estricto sustento en la normativa tributaria colombiana (Art. 19 al 19-5 del Estatuto Tributario) para asegurar la viabilidad legal y la permanencia en el Régimen Tributario Especial.

3.3 Viabilidad Legal y Cumplimiento Tributario

En Colombia, ser una Entidad Sin Ánimo de Lucro no impide la realización de actividades mercantiles (como las consultorías técnicas propuestas). La distinción legal radica en el destino de los excedentes:

- **Naturaleza de la actividad:** Puede ser comercial (cobro de honorarios, venta de servicios técnicos).
- **Naturaleza de la entidad:** Sigue siendo NO distributiva. El 100% de la utilidad neta debe reinvertirse en el objeto social para mantener los beneficios del RTE.

Desde la perspectiva jurídica y tributaria, la creación de unidades de negocio bajo la figura de la Corporación Social Manantial se sustenta en los Artículos 19 al 19-5 del Estatuto Tributario y el Decreto 2150 de 2017. El modelo de 'Socio Técnico' propuesto permite que la organización genere ingresos ordinarios por prestación de servicios de consultoría socio-ambiental (Nota 6 y 14 de los EEFF), los cuales están gravados con IVA a la tarifa general pero conservan un tratamiento preferencial en renta. Para garantizar la permanencia en el Régimen Tributario Especial (RTE), la Corporación debe asegurar que los beneficios netos derivados de estas actividades sean destinados en su totalidad a la ejecución de sus pilares misionales (Social, Ambiental y Económico) y al fortalecimiento de su patrimonio social. Esta reinversión garantiza una tarifa del 0% en el impuesto de renta sobre dichos excedentes; en caso de no ser reinvertidos, la entidad tributaría bajo la tarifa especial del 20%, la cual sigue siendo competitiva frente a la tarifa general del 35% de las sociedades comerciales ordinarias.

Se debe tener en cuenta:

- **Registro en el Aplicativo Web de la DIAN:** Mantener la actualización anual de la memoria económica y el registro de permanencia en el RTE, demostrando que los ingresos por consultorías financiaron directamente el objeto social.
- **Tratamiento del IVA:** Dado que la prestación de servicios de asesoría y administración de proyectos está gravada (Nota 6 EEFF), la estrategia comercial debe contemplar el IVA como un valor adicional al "Ticket Promedio", evitando que este impuesto afecte el margen operativo de la Corporación.
- **Beneficio para el Aliado (Art. 257 ET):** Es vital resaltar que las empresas que contraten con Manantial mediante la modalidad de donación para proyectos específicos, pueden tomar un descuento tributario (Aproximado al 25%) del valor donado en su impuesto de renta, lo cual es el principal "cierre comercial" para el sector privado.

CAPÍTULO 4: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD

4.1. Hoja de Ruta Táctica (Roadmap de Consultoría)

La implementación se divide en hitos trimestrales para asegurar victorias tempranas (*Quick Wins*) que motiven al equipo de la Corporación.

- **Hito 1 (Mes 3):** 100% de los nuevos contratos incluyen la cláusula de anticipo del 30%.
- **Hito 2 (Mes 6):** Lanzamiento del primer "White Paper" técnico en LinkedIn y firma de la alianza pro-bono con agencia de PR.
- **Hito 3 (Mes 9):** Ejecución de la estrategia de PR

4.2. Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI)

Como consultores, definimos quién hace qué para evitar que la estrategia se quede en el papel.

Tabla 18.

Matriz asignación responsabilidades.

ACTIVIDAD / ESTRATEGIA	DIRECCIÓN EJECUTIVA	EQUIPO ADMINISTRATIVO	EQUIPO TÉCNICO
Gestión de Reservas (3.1.1)	A (Aprueba)	R (Realiza)	I
Relacionamiento PR (3.2.2)	R (Realiza)	I	C (Consulta)
Control de KPIs (4.3)	A (Aprueba)	R (Realiza)	C (Consulta)
Venta Unidades Negocio	R (Realiza)	C (Consulta)	R (Realiza)
(R: Responsable, A: Autoridad/Aprueba, C: Consultado, I: Informado)			

Nota. Elaboración propia.

4.3. Evaluación de Impacto Financiero y Social

El valor de esta consultoría se mide en dos dimensiones: la recuperación de la liquidez y la maximización del impacto social.

4.3.1. Modelo de Viabilidad Basado en Punto de Equilibrio Operativo.

El análisis de los estados financieros con corte a 31 de diciembre de 2024 revela una estructura de gastos fijos anuales (administración, financieros y diversos) de \$123.418.882, lo que establece una carga operativa mensual de \$10.284.907 para garantizar la continuidad administrativa de la Corporación. Al contrastar esta realidad con el modelo propuesto de 'Socio Técnico Territorial', se identifica que la sostenibilidad no depende exclusivamente de la captación masiva de recursos, sino de la eficiencia del

margen administrativo (Overhead). Bajo la política de un 15% de honorarios por convenio, la organización alcanza su punto de equilibrio financiero con la ejecución activa de 3 proyectos anuales de \$300 millones cada uno. No obstante, la verdadera resiliencia financiera se materializa al operar a capacidad plena (6 proyectos simultáneos), lo que generaría un margen bruto de administración de \$270.000.000. Este escenario permitiría la eliminación de la dependencia de préstamos con particulares —que en 2024 representaron un gasto financiero de \$24.355.095— y facilitaría la capitalización del Fondo de Reserva Estatutario en el primer año de implementación.

Proyección del Pipeline de Negocios (Año 1)

Este cuadro detalla el esfuerzo comercial necesario para mantener la capacidad instalada de 6 proyectos, considerando una tasa de conversión del 25% y un ciclo de cierre de 6 meses.

Tabla 19.

Matriz asignación responsabilidades.

Etapas del Pipeline	Descripción operativa	Proyectos en gestión	Valor potencial	Probabilidad de cierre	Valor ponderado
Identificación (Leads)	Mapeo de convocatorias y aliados PR	24	\$ 7.200 Millones	10%	\$ 720 M
Calificación	Cumplimiento matriz Go/No-Go	12	\$3.600 Millones	25%	\$900 Millones
Propuesta (Formulación)	Diseño técnico y radicación	8	\$2.400 Millones	50%	\$1.200 Millones
Cierre	Meta de ejecución	6	\$1.800 Millones	100%	\$ 1.800 Millones

Nota. Elaboración propia.

- Ticket Promedio por Convenio: \$300.000.000 (100%).
- Recurso de Ejecución Social: \$255.000.000 (85%).
- Margen Administrativo (Overhead): \$45.000.000 (15%).
- Inyección de Liquidez Inicial (Anticipo 40%): \$120.000.000 al firmar.

Impacto en la caja: Al gestionar este pipeline, la Corporación garantiza un flujo de caja inicial de \$720.000.000 (6 proyectos x \$120M de anticipo), lo cual es 7.5 veces superior al efectivo disponible al cierre de 2024 (\$95.8M), otorgando una robustez financiera sin precedentes para la entidad.

4.3.2. Proyección del flujo de caja

Al implementar la política de anticipos y la diversificación de ingresos, el **Ciclo de conversión de efectivo** proyecta una mejora:

- **Escenario Base (2023):** Alta dependencia de cuentas por cobrar (Deudores +61%).
- **Escenario Propuesto (Año 1):** Inyección de capital operativo desde el inicio de cada convenio (anticipos), reduciendo el costo financiero de "auto-financiar" proyectos externos.

4.3.3. Hacia METODOLOGÍA SROI (Social Return on Investment)

La estrategia de COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM) (3.2) permitirá a Manantial no solo reportar gastos, sino valorizar su impacto. Por cada peso invertido por un corporado o empresa, la consultoría busca demostrar un retorno social medible, lo cual es el principal argumento de venta para el sector privado.

4.4. Mecanismos de Sostenibilidad de la Consultoría

Para que las recomendaciones perduren tras la entrega del informe final, se propone:

- **Manual de Gestión de Alianzas:** Un documento procedimental para que la Dirección sepa cómo abordar a un nuevo aliado corporativo sin depender del consultor. (Anexo 1)
- **Comité Mensual de Sostenibilidad:** Una reunión de 1 hora entre la Dirección y el área financiera para revisar exclusivamente los indicadores de la Matriz de Alerta Temprana (3.1.4).

4.5 Justificación de las metas estratégicas

Las metas planteadas fueron definidas a partir del análisis integral realizado durante el diagnóstico organizacional y no corresponden a proyecciones arbitrarias. Su formulación consideró cuatro criterios:

- **Comportamiento histórico:** El análisis de los estados financieros evidenció dependencia de ingresos provenientes de convocatorias y proyectos, así como variaciones en el flujo de recursos entre los periodos analizados, lo que justificó la necesidad de establecer metas de crecimiento alcanzables y acordes con la realidad financiera de la organización.
- **Capacidad operativa:** Las entrevistas realizadas permitieron identificar que la Corporación cuenta con experiencia en la formulación y ejecución de proyectos, así como con capacidad institucional para fortalecer la gestión de aliados. Sin embargo, también se evidenció que la disponibilidad de recursos humanos y financieros limita la implementación de iniciativas de gran escala.
- **Alcance de las estrategias propuestas:** Las acciones planteadas en esta consultoría (fortalecimiento de la gestión de aliados, estrategia de comunicación,

dashboard financiero y lineamientos para la diversificación de ingresos) buscan generar mejoras progresivas en la capacidad de captación de recursos, cuyos resultados se esperan de manera gradual.

- **Escenario de crecimiento esperado:** Considerando los elementos anteriores, se estableció como referencia un incremento del 15 % en la captación de recursos como un escenario esperado y viable, al representar un equilibrio entre un escenario conservador y uno optimista. Esta meta deberá ser validada y ajustada por la organización conforme avance su ejecución.

Tabla 20.

Escenarios propuestos para % incremento proyectado..

Escenario	Incremento proyectado	Justificación
Conservador	8 %	Implementación parcial de las estrategias y crecimiento gradual de nuevos aliados.
Esperado	15 %	Implementación progresiva de las estrategias propuestas y fortalecimiento de la gestión institucional.
Optimista	30 %	Consolidación de nuevas alianzas estratégicas, diversificación de ingresos y fortalecimiento del posicionamiento institucional.

Nota: Elaboración propia.

Con base en este análisis, la presente consultoría adopta el escenario esperado (15 %) como referente para las proyecciones financieras y los indicadores de seguimiento, acorde a la capacidad actual de la organización.

4.6 Impacto social esperado de la estrategia propuesta

La sostenibilidad financiera constituye un medio para fortalecer la misión institucional de la Corporación Social Manantial y no un fin en sí misma. En este sentido,

las estrategias formuladas en la presente consultoría buscan incrementar la capacidad de la organización para generar valor social mediante el fortalecimiento de su estabilidad financiera, la ampliación de alianzas estratégicas y el acceso a nuevas oportunidades de financiación.

Tabla 21.

Tabla contribución de las estrategias de impacto social

Estrategia	Resultado financiero	Impacto social esperado
Fondo de Sostenibilidad	Mayor estabilidad financiera	Continuidad de programas sociales incluso en periodos de menor financiación.
Costeo ABC	Mejor gestión de recursos	Asignación más eficiente del presupuesto a proyectos sociales.
Dashboard Financiero	Mejor seguimiento financiero	Decisiones oportunas para garantizar la ejecución de proyectos.
CRM Social	Mayor gestión de aliados	Incremento de alianzas para ampliar la cobertura de intervención.
Pipeline de aliados	Diversificación de ingresos	Mayor acceso a recursos para beneficiar nuevas comunidades.
Estrategia de PR	Mejor posicionamiento institucional	Fortalecimiento de la confianza y atracción de nuevos cooperantes.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 22.

Indicadores de impacto social propuestos.

Objetivo	Indicador
Incrementar cobertura	Número de beneficiarios atendidos
Fortalecer alianzas	Número de organizaciones vinculadas
Mejorar continuidad	Proyectos ejecutados sin interrupción
Fortalecer capacidades	Número de comunidades acompañadas

Nota: Elaboración propia

Estos indicadores complementan los indicadores financieros planteados, permitiendo evaluar el desempeño de la organización desde una perspectiva de generación de valor social y no únicamente de sostenibilidad económica.

4.7 Valor social generado

La implementación progresiva de las estrategias propuestas permitirá fortalecer la capacidad de la Corporación Social Manantial para generar valor social, entendido como los beneficios producidos para las comunidades, aliados y demás grupos de interés a partir del desarrollo de proyectos de intervención social. En este contexto, la sostenibilidad financiera se concibe como un habilitador que permite ampliar el alcance, continuidad y calidad de dicho impacto.

CAPÍTULO 5: SOCIALIZACIÓN DE INSTRUMENTOS Y PROPUESTA DE ESTRATEGIAS

Este capítulo describe la metodología de transferencia de los productos de la consultoría a la Corporación Social Manantial. El objetivo es asegurar que la Alta Dirección apropie las herramientas diseñadas para la toma de decisiones estratégicas.

5.1. Metodología de Socialización (Workshop de Transferencia)

Se propone la realización de un taller de co-creación y validación bajo la metodología de "Transferencia de Capacidades". Este espacio no es una presentación unidireccional, sino un ejercicio de alineación operativa.

- **Participantes Clave:** Director Ejecutivo (Alex Monsalve), Líder Financiero y Equipo de Proyectos.

- **Formato:** Sesión híbrida de 4 horas dividida en dos bloques:
 1. **Bloque Técnico:** Presentación del diagnóstico financiero y las **Buenas Prácticas (3.1)**.
 2. **Bloque Estratégico:** Socialización de la **Estrategia COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM), PR** y entrega del **Manual de Alianzas (3.2)**.

5.2. Entrega de Instrumentos de Gestión

En esta fase, la consultoría hace entrega formal de la "Caja de Herramientas" (*Toolkit*) diseñada para la sostenibilidad de la organización:

Tabla 23.

Entrega Instrumentos de Gestión.

INSTRUMENTO	OBJETIVO PEDAGÓGICO	ENTREGABLE FÍSICO
Matriz de Alerta Temprana	Identificar riesgos de liquidez antes de que ocurran.	Dashboard en Excel / Power BI
Manual de Gestión de Alianzas	Estandarizar el abordaje a empresas privadas.	Documento PDF Protocolario
One-Pager de Inversión	Dotar a la dirección de una herramienta de ventas.	Pieza Gráfica (Brochure)
Matriz RACI	Definir responsables de la nueva cultura financiera.	Cuadro de Mando Operativo

Nota. Elaboración propia.

Matriz de Alerta Temprana: se diseñará un sistema de seguimiento financiero basado en indicadores clave, que permitirá evaluar periódicamente la evolución de la salud financiera de la organización. Dicho sistema se implementará mediante un dashboard interactivo en Power BI, el cual permitirá visualizar de manera dinámica información financiera histórica y actual, facilitando la toma de decisiones estratégicas por parte de los directivos de la fundación. Finalmente, no solo evaluar la situación actual de la Corporación Social Manantial, sino también establecer una herramienta de monitoreo continuo que contribuya a su sostenibilidad financiera a largo plazo, fortaleciendo su capacidad para generar impacto social en la comunidad.

Se propone utilizar un indicador principal y tres indicadores complementarios para evaluar la sostenibilidad financiera de la fundación. El indicador principal será el Índice de Sostenibilidad Financiera, calculado como $\text{Ingresos Totales} / \text{Gastos Totales}$, el cual permite determinar si la organización puede cubrir sus costos operativos; valores mayores a uno indican sostenibilidad, igual a uno representa el punto de equilibrio y menor a uno evidencia déficit financiero. Este indicador es especialmente útil para organizaciones sociales debido a su fácil interpretación, posibilidad de seguimiento periódico y utilidad en herramientas de visualización como Power BI. Como indicadores de apoyo se incluyen el Índice de Dependencia de Donaciones ($\text{Donaciones} / \text{Ingresos Totales}$), que mide el grado de dependencia de la organización frente a las donaciones; el Ratio de Liquidez Operativa ($\text{Activos Corrientes} / \text{Pasivos Corrientes}$), que evalúa la capacidad de cumplir con obligaciones de corto plazo; y el Índice de Eficiencia Programática ($\text{Gastos en Programas Sociales} / \text{Gastos Totales}$), que permite identificar qué proporción de los recursos se destina directamente al cumplimiento de la misión social. A partir de estos indicadores, el dashboard en Power BI puede estructurarse en cuatro paneles:

- Salud financiera, mostrando el índice de sostenibilidad y su tendencia.

- Estructura de ingresos, con donaciones, subsidios, convenios y otros ingresos.
- Estructura de gastos, diferenciando programas, administración y operación.
- Indicadores financieros, donde se visualicen liquidez, dependencia de donaciones y eficiencia programática, permitiendo analizar de forma clara la salud financiera, la capacidad de pago, la diversificación de ingresos y la eficiencia del gasto en la fundación.

5.3. Protocolo de retroalimentación y ajuste

Como parte de la mejora continua del MBA, se establece un canal de validación donde la Corporación evaluará la **pertinencia y aplicabilidad** de las estrategias.

- **Encuesta de satisfacción del cliente:** Un formulario breve para que la Dirección califique la utilidad de las herramientas entregadas.
- **Mesa de ajustes:** Un periodo de 15 días posteriores a la socialización para realizar ajustes menores a los instrumentos según la realidad operativa de Manantial.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones de la Consultoría

1. **Definición del problema estratégico:** El diagnóstico evidenció que la principal limitación de la Corporación Social Manantial no es la ausencia de proyectos o de capacidad técnica, sino un modelo de sostenibilidad financiera altamente dependiente de fuentes externas de financiación, con limitada diversificación de ingresos y escasa gestión estratégica de aliados. Esta condición explica el deterioro del capital de trabajo, las dificultades para cubrir costos administrativos y la baja visibilidad institucional identificados durante el diagnóstico.
2. **Transformación del modelo de relacionamiento:** Las estrategias administrativas y financieras propuestas buscan corregir las causas estructurales de la fragilidad financiera mediante herramientas orientadas al fortalecimiento del control financiero, la gestión de recursos y la creación progresiva de reservas operativas.
3. **Integralidad y Escalabilidad:** La estrategia de Comunicación Integrada de Marketing y Relaciones Públicas complementa el fortalecimiento financiero al incrementar la capacidad institucional para construir relaciones sostenibles con cooperantes, empresas y aliados estratégicos, contribuyendo a la diversificación de las fuentes de financiación.
4. **Social Return on Investment (METODOLOGÍA SROI):** Como línea futura de evaluación, la Corporación podrá incorporar metodologías como el Social Return on Investment (METODOLOGÍA SROI), que permitan cuantificar la relación entre los recursos invertidos y el valor social generado por sus programas, fortaleciendo así los procesos de medición de impacto y rendición de cuentas frente a cooperantes y grupos de interés.

6.2. Recomendaciones Gerenciales

A la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva de la Corporación Social Manantial, se les recomienda:

- **Institucionalización del Fondo de Reserva:** Establecer por acta de asamblea el carácter restringido del Fondo de Sostenibilidad. Este debe ser alimentado por el 5% de cada convenio firmado hasta alcanzar una reserva equivalente a 3 meses de gastos fijos, garantizando la independencia frente a retrasos de cooperantes internacionales.
- **Adopción de la "Cultura del Dato":** Implementar el Dashboard de Indicadores de Alerta Temprana como punto fijo en el orden del día de las reuniones de junta mensual. La toma de decisiones debe migrar de la intuición operativa al análisis de ratios de liquidez y concentración de cartera.
- **Desarrollo de Futuras Líneas de Consultoría:** Iniciar en un plazo no mayor a 12 meses el diseño detallado de la Unidad de Negocio con Ánimo de Lucro. La venta de servicios técnicos (consultorías socio-ambientales) es la única vía para generar utilidades orgánicas que no dependan de la voluntad de terceros o de convocatorias de cooperación internacional.
- **Empoderamiento del Rol de Vocería:** Ejecutar el Manual de Gestión de Alianzas posicionando al Director Ejecutivo como líder de opinión en gremios (ANDI, Cámaras de Comercio). La visibilidad técnica es el insumo principal para que la Estrategia COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM) sea efectiva y atraiga aliados de alto nivel bajo modelos pro-bono.

ANEXO 1. MANUAL DE GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Versión 1.0 Consultoría de Sostenibilidad MBA

1. Objetivo del Manual

Estandarizar el proceso de identificación, contacto y cierre de alianzas con el sector privado y agencias de comunicación, asegurando que cada convenio aporte a la rentabilidad social y financiera de la Corporación.

2. El Proceso de Venta Consultiva (Etapas)

Paso 1: Perfilamiento del Aliado (Targeting)

No todas las empresas son aptas. Deben cumplir con el criterio de Afinidad de

Propósito:

- Sectores Clave: Agroindustria, Energía, Logística y Consumo Masivo.
- Criterio de Selección: Empresas con operaciones en el suroccidente colombiano que presenten reportes de sostenibilidad (GRI) o programas de RSE activos.

Paso 2: El Abordaje (The Outreach)

El contacto inicial no es una solicitud de donación, es una invitación a una Mesa de Inversión Social.

- **Herramienta:** El Pitch de Inversión Social (One-Pager).
- **Mensaje Maestro:** "Manantial es el operador técnico que garantiza el cumplimiento de sus metas de impacto social con beneficios tributarios demostrables".

Paso 3: Negociación y Valor Compartido

Se debe definir qué gana cada parte (Modelo Win-Win):

- **Para el Aliado:** Certificado de donación (Deducción de renta), visibilidad en medios (vía estrategia PR), y ejecución técnica profesional de sus fondos.
- **Para Manantial:** Ingreso administrativo (Overhead), fortalecimiento de marca y cumplimiento de la misión.

3. Instrumentos de Formalización

Para proteger la estabilidad administrativa (Línea 3.1), toda alianza debe formalizarse mediante uno de estos dos instrumentos:

- **Convenio de Cooperación Técnica:** Para proyectos de larga duración. Debe incluir obligatoriamente la Cláusula de Anticipo del 30% para proteger el capital de trabajo de Manantial.
- **Acuerdo de Colaboración Pro-Bono:** Específicamente para la **Agencia de PR**. Define que la agencia dona sus horas-hombre de consultoría y Manantial entrega indicadores de impacto para el reporte de sostenibilidad de la agencia.
- **Matriz de Valoración de Alianzas (Go / No-Go)**

Tabla 24.

Matriz Valoración Alianzas.

CRITERIO	PUNTUACIÓN	REQUISITO MÍNIMO
Alineación con el Objeto Social		Debe ser 5
Margen de Contribución (Administrativo)		Mínimo 15% del valor total
Riesgo Reputacional		Evaluación de antecedentes de la empresa
Predictibilidad de Flujo de Caja		Cronograma de pagos claro

Nota. Elaboración propia.

Antes de firmar, la Dirección debe evaluar la alianza con estos criterios:

4. Gestión de la Relación (Post-Venta)

La fidelización es más barata que la captación.

- **Reporte de Impacto Trimestral:** Envío de un resumen ejecutivo con fotos y KPIs del proyecto.
- **Espacio de Co-creación:** Una reunión semestral con el aliado para planear la fase siguiente, asegurando la **recurrencia del ingreso**.

¿Por qué este manual enriquece tu consultoría?

1. **Sostenibilidad en el tiempo:** La consultoría no muere cuando entregas el trabajo; dejas una metodología.
2. **Profesionalización:** Manantial deja de "pedir favores" y empieza a "gestionar negocios sociales".
3. **Seguridad Financiera:** El manual blinda el flujo de caja al normalizar los anticipos y los márgenes administrativos.

7. REFERENCIAS

- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, APC Colombia. (2022). Estrategia Nacional de Cooperación Internacional (ENCI) 2023-2026. Presidencia de la República, Bogotá D.C.
- Bell, J., Masaoka, J., & Zimmerman, P. (2010). Nonprofit Sustainability: Delivering Mission and Money in an Uncertain World. Jossey-Bass.

- Confederación Colombiana de ONG, CCONG. (2021). Informe de transparencia y rendición social de cuentas de las ONG en Colombia: Caracterización y retos de sostenibilidad. CCONG, Bogotá D.C.
- Consejo Técnico de la Contaduría Pública (CTCP). (2015). Orientación Técnica No. 14: Entidades Sin Ánimo de Lucro. Colombia.
- Corporación Social Manantial. (2023). Reporte de trayectoria, alianzas estratégicas e indicadores de impacto territorial (2015-2023). Documento interno de gestión y memoria institucional. Pereira, Colombia.
- Decreto 092 de 2017. Por el cual se reglamenta la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro a que se refiere el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política. 7 de marzo de 2017. Presidencia de la República de Colombia. D.O. No. 50.168.
- Decreto 111 de 1996. Por el cual se compila la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto. 15 de enero de 1996. Presidencia de la República de Colombia. D.O. No. 42.692.
- Denzin, N. K. (1978). The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. World Development, 31(5), 813–829.
- Fundación ANDI. (2022). Mapeo de la Inversión Social Privada en Colombia: Tendencias, modelos de relacionamiento y retos para el tercer sector. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), Bogotá D.C.
- Gregory, A. G., & Howard, D. (2009). The nonprofit starvation cycle. Stanford Social Innovation Review, 7(4), 49–53.

- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Harrison, F. (2012). *Strategic Management of Non-Profit Organizations*. Routledge.
- Holsen, K., & Wing, K. (2009). The Nonprofit Starvation Cycle. *Stanford Social Innovation Review*.
- Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2010). Integrated marketing communication: Making it work at a strategic level. *Journal of Business Strategy*, 31(4), 34–43.
- Kramer, R. M. (1981). *Voluntary agencies in the welfare state*. University of California Press.
- Lecy, J. D., & Searing, E. A. (2015). Anatomy of the nonprofit starvation cycle: An analysis of falling overhead ratios in the nonprofit sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(3), 539–563.
- Mitchell, G. E. (2014). The strategic management of charities: Practice and theory. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(4), 431–451.
- Morales, N., Garnica, J., & Arroyo, C. (2025). Sostenibilidad y desarrollo económico desde las medianas empresas con creación de valor compartido e innovación social. *Revista Comunicación Científica*.
- Nicholls, A. (2009). 'We do good things, don't we?': 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6–7), 755–769.
- Nonprofit Finance Fund (NFF). (2018). *Financial Terms and Ratios for Nonprofit Analysis*. NFF Publishing.
- OECD. (2020). *Financing for Sustainable Development Report 2020: Reframing funding for civil society organizations*. OECD Publishing, Paris.
- Ojeda, A. (2025). Empresas sociales como instrumento de sostenibilidad de organizaciones civiles. *Revista de Investigación de Ciencias Administrativas*.

- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Stanford University Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido: Cómo reinventar el capitalismo y liberar una ola de innovación y crecimiento. Harvard Business Review, 89(1-2), 32-49.
- Suaza, M. (2024). Metodologías de medición de impacto social: análisis y recomendaciones para la consultora Resuelve. Tesis de pregrado, Universidad de Antioquia, Medellín.
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.