



**PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS EN ORGANIZACIONES
DEL TERCER SECTOR: ESTUDIO DE CASO DE LA ASOCIACIÓN CONEXIÓN
MUJERES CON FUTURO. CIUDAD DE MEDELLÍN. 2013 – 2014.**

Trabajo de grado para optar al título de Trabajadoras Sociales.

María Nelsy Marín Ortega.
Luisa Fernanda Escobar Jaramillo.

ASESOR:

José Ferney Torres Piedrahita.

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA.
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS.
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL.
MEDELLÍN.
2015.**

Gracias a mis hijos que fueron mi apoyo incondicional, y estuvieron ahí dándome ánimo en todo momento convenciéndome que lo lograría, quiero reconocer que este logro es por ellos y para ellos; a Luz Marina Ochoa por ser uno de esos Ángeles que Dios puso en mi camino, gracias por su paciencia y facilitarme el tiempo para avanzar hacia el cumplimiento de esta meta.

María Nelsy Marín Ortega

Gracias a mi familia por los consejos brindados durante mi formación académica, a mi novio por su apoyo incondicional, su comprensión y palabras de ánimo durante este proceso, sin ustedes no habría sido posible el logro de este sueño alcanzado.

Luisa Fernanda Escobar Jaramillo.

Agradecimientos.

Después de culminar esta etapa de nuestras vidas, la cual representó múltiples desafíos, incertidumbres, molestias y aprendizajes, queremos manifestar nuestros agradecimientos a las personas que con su acompañamiento, colaboración y voz de aliento, permitieron vivir esta experiencia.

A nuestro asesor José Ferney Torres por su orientación y participación en el proceso.

A Edward Antonio Naranjo Guzmán por su colaboración constante, contribuyendo al mejoramiento de nuestro trabajo, haciendo posible que esta ardua tarea sea por fin una realidad.

A la Asociación Conexión Mujeres con Futuro por permitirnos involucrarnos en sus procesos y proyectos, y atender todas nuestras inquietudes para el logro de los objetivos propuestos en este trabajo.

A todas las personas que de una u otra manera hicieron posible la culminación de este sueño.

Resumen.

La presente investigación pretende por medio de un estudio de caso realizar una comparación teórico-práctica de las formas de gestión de recursos económicos en la Asociación Conexión Mujeres con Futuro de la ciudad de Medellín, donde categorías como la teoría general de sistemas, gerencia de procesos organizacionales, la planeación y el Fundraising, sean puestas en función de la organización para su mejoramiento continuo.

Abstract

This research aims through a case study to develop theoretical and practical comparison between the different ways to resource management at Conexión Mujeres Con Futuro association in Medellin, where the general systems theory, process management and fundraising are set according to the organization for continuous improvement.

Palabras claves.

Tercer sector, economía social, gestión de recursos, planeación, procesos, sistemas organizacionales, organizaciones y Fundraisng.

TABLA DE CONTENIDO.

TABLA DE FIGURAS, TABLAS E ILUSTRACIONES.	7
Introducción.	8
1. PRESENTACIÓN.	10
1.1. Planteamiento del problema:	10
1.2. Pregunta orientadora	13
1.3. Justificación.	14
1.4. Objetivos.	15
1.4.1. Objetivo general.	15
1.4.2. Objetivos específicos:	15
2.1. Economía social.	16
2.2. Teoría General de sistemas para una organización.	19
2.2.1. Un sistema.	19
2.2.2. Las organizaciones como sistemas.	20
2.3. Procesos organizacionales.	23
2.3.1. Procesos estratégicos	23
2.3.2. Proceso clave o misional	24
2.3.3. Procesos de apoyo	24
2.4. Gestión de recursos.	25
2.4.1. Fuentes de financiación de las ONG.	27
2.4.2. Fundraising.	28
3. DISEÑO METODOLÓGICO.	34
3.1. Estrategias y técnicas.	35
3.1.1. Revisión documental:	35
3.1.2. La entrevista semiestructurada	35
3.1.3. Observación:	36
4. RESULTADOS	37
4.1. Asociación conexión mujeres con futuro como un sistema.	37
4.1.1. Subsistemas en función del análisis.	40
Subsistema de valores y objetivos;	41
Subsistema técnico;	42
Subsistema psicosocial;	43
Subsistema estructural;	43
Subsistema administrativo;	44
4.2. Gestión de recursos.	46
5. CONCLUSIONES.	52

5. RECOMENDACIONES.	54
6. REFERENCIAS	56
7. ANEXOS.	59
7.1. Matriz categorial.	59
7.2. Instrumentos de recolección de información	63
Guía de entrevista N. 01: Descripción organizacional	63
Guía de entrevista N. 02: Subsistemas organizacionales.	66
Guía de entrevista N. 03: Procesos de gestión.	72
Guía de entrevista N. 04: Recursos económicos.	75
Guía de entrevista N. 05: prácticas de gestión de recursos . Sujeto 1.	78
7.3. Diarios de campo.	80
Capacitación para el empleo	80
Proceso operativo.	81
Taller de emprendimiento.	82

TABLA DE FIGURAS, TABLAS E ILUSTRACIONES.

<i>Figura 1. Los subsistemas de una organización.</i>	21
<i>Figura 2. El presupuesto y las funciones.</i>	27
<i>Figura 3. Los donantes en las ONG.</i>	29
<i>Figura 4. Principios del marketing.</i>	30
<i>Figura 5. Mapa de procesos de la gestión de recursos</i>	47
<i>Figura 6. Proceso de gestión de recursos de la ACMF</i>	48

TABLAS.

<i>Tabla 1. Técnicas según universo de donantes.</i>	33
--	----

ILUSTRACIONES.

<i>Ilustración 1. Organigrama</i>	38
-----------------------------------	----

Introducción.

El surgimiento de problemas que afectan la comunidad nos impulsa a organizarnos para buscar soluciones y determinar cuáles acciones deben ser realizadas para resolverlos, por eso, la mejor manera de conseguir este objetivo es mediante la elaboración de diferentes proyectos que apunten a la reconstrucción de conocimientos; en este sentido, en el trascurso de esta investigación se mencionan algunos temas importantes como lo son las formas de gestión aplicables a entidades privadas y a organizaciones sociales en pro de una comunidad específica, contribuyendo al reconocimiento de la intervención del trabajo social *como aporte significativo a teorías como la administración y el desarrollo de procesos de gestión mediante la apropiación de estrategias para adaptarse a los cambios sociales* (Duarte & Rios, 2009). Por lo tanto, *el propósito es diagnosticar la implementación y aplicación de los conceptos teóricos de los procesos de gestión de recursos económicos en los proyectos de intervención social en la Asociación Conexión Mujeres con Futuro, la cual acoge a mujeres cabeza de hogar en situación de exclusión socio-laboral en la ciudad de Medellín, ya que actualmente la organización reúne a más de 200 mujeres en situación de vulnerabilidad por el desplazamiento forzado y el conflicto armado en la ciudad.*

El presente estudio permite, mediante el desarrollo de diferentes capítulos, realizar la comparación teórico-práctica de la Asociación Conexión Mujeres con Futuro (ACMF) desde sus procesos de gestión de recursos económicos, comprendiendo el significado de la gestión desarrollada desde actores sociales, fundamentando modelos administrativos que apoyan la Teoría General de Sistemas, Gerencia de Procesos Organizacionales, la planeación, el Fundraising y las Prácticas de Gestión de Recursos Económicos. Además, evidenciar la importancia de algunas prácticas de gestión que subyacen en algunas instituciones como esta, aunque no hayan sido reconocidas por ellas, en este caso por la ACMF.

Durante el desarrollo de los diferentes capítulos se reconocerá el *enfoque cualitativo* el cual se fundamenta en la comprensión e interpretación de la información recolectada en la ACMF, identificando los procesos de gestión de recursos económicos que allí se realizan y considerando la importancia de teorías administrativas que posibiliten identificar los procesos que se llevan a cabo, cómo estos facilitan el reconocimiento de metodologías, sus desempeños grupales que permitan el logro de la misión y visión de la asociación que apoya a las mujeres cabeza de familia, así mismo, visibilizar algunos aspectos importantes cómo, los sistemas abiertos o cerrados, manejo de flujos de energía, y cómo los agentes participativos entienden los conceptos claves cómo son: la calidad, la planeación y la ejecución de procesos enfocados a la consecución de los objetivos planteados por la Institución. Es decir, lo que se pretende es *identificar los procesos de gestión de*

recursos económicos de los proyectos de intervención social, en la Asociación Conexión Mujeres Con Futuro, que acogen a mujeres cabeza de hogar en situación de exclusión socio- laboral, considerando importante reconocer los procesos que allí se llevan y conocer las metodologías que aplican para el logro de los objetivos y su aporte a la sociedad.

Como relevancia social, esta investigación permite obtener información valiosa para la interpretación, comprensión, estudio y evaluación de la gestión presupuestal social, además de aspectos que permiten la relación entre la teoría que sustentó la investigación y las prácticas de gestión de recursos económicos existentes en la ACMF.

1. PRESENTACIÓN.

1.1. Planteamiento del problema:

El término desempleo alude a la falta de trabajo, paro o desocupación, este no solo produce pobreza sino que, también conduce a la exclusión social, por lo tanto es uno de los problemas que más genera preocupación en la sociedad actual y es así como aquellas personas que no tienen empleo deben enfrentarse a situaciones difíciles por no tener ingresos con los cuales sostenerse a sí mismos y a su familia. En este sentido es importante pensar en los hogares donde la mujer cabeza de hogar presenta esta situación y es fundamental encontrar acciones laborales que le propicien participación y respondan a sus necesidades y las personas que tiene a su cargo, especialmente, sus hijos.

Actualmente la falta de empleo se ha convertido en un limitante para las mujeres cabeza de familia, pues buscan organizarse en diferentes ámbitos y desempeñar un papel importante en la sociedad, para ello se hace necesario orientarlas y apoyarlas para que se desempeñen de manera eficiente y se les reconozca como personas “útiles” que deben trabajar para suplir sus dificultades. Es por eso que las organizaciones de mujeres en la actualidad, tienen el objetivo de potenciar la participación activa de la mujer en su plena integración e incorporación a la sociedad, presentándoles alternativas de desarrollo que aporten a la generación de ingresos y puedan defender sus derechos e intereses por medio de las actividades que realicen.

Para lograr el objetivo anterior, se reconocen algunas categorías importantes, entre ellas el *tercer sector*, el cual se define como el conjunto de organizaciones que los ciudadanos generan para producir bienes colectivos y/o públicos no-estatales, identificando que los bienes públicos son aquellos que corresponden a todas las personas, y dentro de estos bienes están los colectivos que deben ser proveídos por el Estado, y a su vez está conformado por Entidades Sin Ánimo Lucro (ESAL), organizaciones de la sociedad civil (OSC), organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones de la economía solidaria que giran en torno a diversas problemáticas de la sociedad teniendo como centro de atención para este estudio la ACMF que se enfoca al desarrollo de la mujer, por lo tanto, estas organizaciones sociales que *acogen a mujeres cabezas de hogar y por la labor que realizan hacen parte del tercer sector*, cuyos fines no son la consecución de un beneficio económico sino porque persiguen una finalidad social. (Alvarez & Gordo, 2007)

Desde el punto de vista histórico, el tercer sector ha trabajado continuamente para ofrecer bienes públicos como la salud, la educación y la vivienda a personas que necesitan ofreciendo servicios que garanticen algún tipo de bienestar.

El país se concibe como un estado social de derecho, como lo propone la Constitución Política de Colombia de 1991 como: *“el Estado no tiene sentido en sí mismo, la sociedad no tiene sentido en sí misma; Estado y sociedad adquieren sentido si conjuntamente son capaces de hacer posibles la equidad y dignidad humana, produciendo bienes públicos estatales y no-estatales”*. Sin embargo, la realidad muestra una sociedad colombiana fragmentada y violenta, es aquí donde el desafío del tercer sector es identificar y encontrar las arquitecturas sociales para producir los bienes públicos no-estatales que le corresponde y contribuir a refundar la legitimidad e institucionalidad de lo público estatal, para hacer posible que sea un país que logre igualdad y equidad en la prestación de servicios a personas en situación de vulnerabilidad.

Igualmente, la producción de lo público no-estatal es una manera de medir la importancia y fuerza del tercer sector que se conforma por asociaciones, corporaciones, federaciones y fundaciones, para ello, Margarita Inés Restrepo, en su publicación en el periódico El Colombiano el 3 de Mayo del 2012¹, expresa que: *“el tercer sector se mueve en el universo de la pobreza y la miseria absolutas, de los excluidos, de los migrantes, de los que tienen capacidades disminuidas, trabajando en sectores de educación, desarrollo comunitario, salud, convivencia ciudadana, generación de ingresos, cultura, recreación y deporte, prevención y atención de emergencias, ciencia y tecnología, medio ambiente, entre otros”*. Son estas características comunes, identificadas a partir de las luces y las sombras que proyectan los otros dos sectores, las que justificarían considerar a estas organizaciones como un conjunto bajo una misma denominación, pero para muchos de los que se identifican con la idea de sector, ésta sería una descripción insuficiente ya que deberían sumarse aspectos valorativos. Así, no basta la condición de estar fuera de la órbita del Estado y cumplir con la regla de no lucratividad -no distribución de excedentes—, sino que además, tienen que estar motivadas en el altruismo, el bien común, entre otros, y aunque se conoce que estos objetivos no se derivan necesariamente de la acción de estas organizaciones, siempre tienden a aparecer y constituyen el sustrato ideológico de lo que se denomina la visión mítica de las entidades no lucrativas, en este caso, tomando a la mujer como núcleo y visibilizándola desde la exclusión socio-laboral (Salomón, 1993, 1996).

Según Eduardo Gutierrez director ejecutivo de la Confederación Colombiana de ONG, en el año 2004 indica la existencia de 79.000 ONG inscritas ante la Cámara de

¹ (C. M. I., 2012)

Comercio, argumentando que muchas de ellas son de papel, ya que son inscritas para el cumplimiento de un cometido temporal, es así que considera suponer la activación de 2.500, aunque otros autores mencionan haber un aproximado de 40.000 organizaciones.

Martha Teresa Durán, directora del fondo de garantías de entidades cooperativas (Fogacoop), menciona haber un reporte del año 2011 por parte de la Confederación de cooperativas de Colombia (Confecoop) donde se da la existencia de 8.300 cooperativas dedicadas a toda clase de actividades; siendo para Jaime Parra por parte de la Federación Nacional comunal del año 2012 un total de 50.000 organizaciones de base con objetivos de atención diversos.

Siendo estos reportes una evidencia de las posibles formas de relación entre el Estado y la sociedad civil, estando expresado de esta manera por (Bonamuza, Segura, & Villar, 1996)

“Las ONGs se organizan para influir en la orientación de las políticas estatales a fin de ser exitosas, las ONGs están obligadas a enfrentarse y/o a negociar con el estado, en este caso la fortaleza de la sociedad civil es producto de la capacidad que tienen las ONGs para extraer recursos gubernamentales, sin embargo, y en tanto para ser exitosas deben negociar con el estado, corriendo el riesgo de ser cooptadas por este.”

Igualmente se afirma desde la teoría que: *“una sociedad civil fuerte está relacionada con la capacidad de la ONG para promover y defender intereses públicos y colectivos, la definición del bien común no es propiedad exclusiva de la ONG ni del estado sino producto de la acción combinada de ambos, es su interacción la que permite el crecimiento de la participación ciudadana y la democratización de los procedimientos estatales”*. En esta perspectiva el crecimiento de la ONG es un signo de la fortaleza de la sociedad civil valiéndose como eje principal de formación autónoma e independientemente del Estado sin necesidad de enfrentarse a él ni presionarlo para influir sobre las políticas públicas, más bien, utilizando la participación como medio para ser reconocidas y escuchadas, haciendo visibles sus derechos; siendo su objeto social el mismo, aunque la ONG pretende trabajar por separado realizando procesos de gestión sustentable. (Gerencie.com, 2010)

Contextualmente en Antioquia, las ONGS, y las Instituciones que trabajan en la capacitación de grupos marginados, derechos humanos, y en procesos de democratización, presentan uno de sus principales problemas, *la relación de la sostenibilidad la cual implica el uso de prácticas económicamente rentables que sean social y ambientalmente responsables*. En este sentido, la información económica

sectorial adquiere relevancia para la toma de decisiones de los principales agentes que convergen en el sector y su tradicional dependencia de fondos externos y es aquí donde la respuesta de las organizaciones debe ser dinámica y coherente a los cambios externos, con estructuras flexibles, eficientes y eficaces, estrategias competitivas dirigidas a los grupos de interés, teniendo en cuenta no perder de vista la misión que asegure su crecimiento equitativo en el cual se beneficien todos y les brinde oportunidades para suplir sus necesidades. (Smulovitz, La regional network, 1996)

Por lo tanto, las organizaciones de esta índole como son las sin ánimo de lucro (SAL) son creadas para atender las demandas de la sociedad, en este caso las mujeres cabeza de familia son vulnerables y buscan vincularse a organizaciones no gubernamentales con el objetivo de encontrar apoyo tanto económico como formativo, para el sustento familiar.

Cuando se indaga por modelos económicos que permitan continuar apoyando a la sociedad civil, entonces surge la pregunta *¿cómo se llevan a cabo los procesos de gestión de recursos económicos de los proyectos de intervención social en las organizaciones del tercer sector y concretamente de la ACMF?*, pues, es una entidad creada con el propósito de trabajar por y para la mujer, de una manera equitativa y justa para mejorar su calidad de vida.

1.2. Pregunta orientadora

¿Cómo se llevan a cabo los procesos de gestión de recursos económicos de los proyectos de intervención social, en la Asociación Conexión Mujeres con Futuro, que acogen a mujeres cabeza de hogar en situación de exclusión socio-laboral en la ciudad de Medellín?

1.3. Justificación.

Con la presente investigación se busca analizar la implementación y aplicación de teorías administrativas en organizaciones sociales, desde los métodos de gestión de recursos económicos para el auto sostenimiento de los procesos sociales que desarrollan, igualmente, evidenciar las prácticas y procesos que se realizan, identificando las estrategias que ayudan a resolver la situación de sostenibilidad de esta entidad. Por otro lado, estudiar adecuadamente el área gerencial y administrativa desarrollada desde el trabajo y la perspectiva social.

Esta investigación se establece mediante la interpretación de las prácticas de gestión que realiza la ACMF, desde la verificación de un proceso intencionado y de construcción, o verificar si se realiza desde la improvisación buscando mitigar las necesidades que se van presentando.

La realización de este proyecto es de suma importancia, porque, con la investigación en la ACMF, se da la posibilidad de ampliar conocimiento de manera directa, mediante la relación de diferentes elementos teóricos y prácticos para obtener información relevante, dando respuesta al para qué o lo qué se busca hacer con los proyectos de dicha Asociación, mediante el proceso investigativo que responda a los objetivos planteados desde su inicio. Es así como esta investigación contribuye al posicionamiento del rol como gestores sociales, mediante el abordaje de la intervención de procesos de gestión desde el ámbito organizacional, articulando lo teórico con lo práctico, además de la metodología y la instrumentalidad para abordar sistémicamente la descripción de las prácticas de gestión realizadas por la ACMF.

1.4. Objetivos.

1.4.1. Objetivo general.

Analizar los procesos de gestión de recursos económicos en los proyectos de intervención social en la Asociación Conexión Mujeres Con Futuro que acoge a mujeres cabeza de hogar en situación de exclusión socio-laboral en la ciudad de Medellín, mediante el reconocimiento de conceptos teóricos que dirijan la aplicación de estrategias significativas en dicha entidad.

1.4.2. Objetivos específicos:

- 1.4.2.1. Describir desde un *enfoque sistémico* a la Asociación Conexión Mujeres Con Futuro, que acoge a mujeres cabeza de hogar en situación de exclusión socio-laboral en la ciudad de Medellín.
- 1.4.2.2. Caracterizar el proceso de gestión de recursos implementados por la Asociación Conexión Mujeres Con Futuro, que acoge a mujeres cabeza de hogar en situación de exclusión socio-laboral en la ciudad de Medellín.
- 1.4.2.3. Identificar las prácticas dirigidas a la consecución de recursos de la Asociación Conexión Mujeres Con Futuro, que acoge a mujeres cabeza de hogar en situación de exclusión socio-laboral en la ciudad de Medellín.

2. MARCO DE REFERENCIA.

Conocer la implicación de los procesos de gestión de recursos económicos en los proyectos de intervención social desde un paradigma sistémico ayuda con el proceso investigativo en la medida que refleja a las organizaciones como un sistema, los cuales responden a una multiplicidad de factores, siendo relacionados a la forma de ser administrados, yaciendo la aplicación de la teoría a la práctica en organizaciones sociales desde los conceptos que pueden referenciar en relación a los proyectos de intervención social que desarrolla la ACMF. Cada uno de estos aspectos que se trabajan a continuación dará fundamento conceptual a las categorías de análisis a desarrollar.

2.1. Economía social.

La literatura habla de la existencia de tres sectores que describe y destaca la forma cómo interactúan y se complementan produciendo beneficios a la comunidad, estos son: el **primer sector**, que se refiere a lo público- estatal, donde el Estado es quien debe crear condiciones favorables para el desarrollo del bienestar social en la comunidad, en áreas como la salud, la educación, la vivienda, el medio ambiente, el empleo, entre otros, aquí, es representado mediante acciones directas a la comunidad y por sus fines no puede desatender. El **segundo sector**, más conocido como el sector del área productiva o mercantil, tiene como fin generar excedentes y ganancias como resultado de sus actividades, obteniendo lucro a causa de esto, está conformado por entidades económicas como las comerciales, industriales, financieras, entre otras y su accionar incide positivamente en el bienestar de la comunidad donde se encuentre la entidad ubicada; y el **tercer sector**, conformado por organizaciones de la sociedad civil que tienen su origen desde el medio comunitario, teniendo como fin lograr el bien general desde el accionar de la beneficencia, filantropía, asistencia o caridad en ámbitos sociales, ambientales, comunitarios y políticos; se consideran organizaciones distintas a las entidades gubernamentales y las empresas privadas aunque se benefician de estas. (Rincon, 2013)

Es así que la economía tradicional divide a la sociedad en sectores donde cada uno tiene una responsabilidad y función, por un lado, el Estado como el ente que debe ocuparse del interés general del bienestar social y por otro, las entidades privadas y/o las empresas quienes deben ocuparse del lucro personal y la acumulación de bienes, y las organizaciones de base o no gubernamentales como las encargadas de optimizar el bienestar público y social.

En este orden de ideas es importante mencionar que la economía social se identifica con valores tales como la solidaridad, la cooperación, la ayuda mutua, la reciprocidad,

la equidad, la responsabilidad participativa, entre otros, en pro de un nivel general y comunitario para que las cosas funcionen mejor, mencionando además, en este marco las cooperativas, asociaciones, además de las fundaciones, quienes desempeñan un papel importante para apoyar y direccionar la población vulnerable y excluida de las dinámicas propias capitalistas, ya que carecen de los medios para satisfacer sus necesidades básicas; es así que estas organizaciones no tienen como fin obtener beneficios o lucros, sino que están llamadas a buscar alternativas y diseñar estrategias para ser económicamente sostenibles, cumpliendo con sus objetivos, las cuales se caracteriza por el principio de:

“Un trasfondo democrático y solidario, libertad de creación, incorporación y funcionamiento de las mismas, particular sistema de distribución de excedentes, que excede la perspectiva meramente individual, y vocación de contribuir al desarrollo armónico de la sociedad y de los individuos” (Ley 454 de 1998 (agosto 4).

Por lo tanto, la economía social ha sido de gran importancia a los aportes realizados al desarrollo económico y social; para su análisis se aborda desde la perspectiva de organización que asumen las entidades público-estatales, lo privado y lo que el CIREC (Centro Interuniversitario de Investigación, Información y Enseñanza sobre las cooperativas) denomina del subsector del no mercado (tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin fines de lucro). Las Organizaciones no Gubernamentales –ONG- son aquellas que no son parte del gobierno ni de ninguna empresa con fines de lucro, sino que enfocan y realizan las actividades para el beneficio de la comunidad en general y las instituciones se incluyen en el denominado tercer sector, según (Duque, 1999) estas deben de cumplir con algunas características como, en primer lugar la *organización*, es decir, un cierto grado de institución, ya que el carácter formal no es simplemente su status legal/jurídico, sino que se refiere al hecho de que el sujeto sea percibido y visto como institución; en segundo lugar *privada*, no son gubernamentales ni están controladas por el gobierno, lo cual implica la facultad de escoger el propio dirigente y la capacidad de emplear los recursos económicos para sus fines; en tercer lugar *no lucrativa*, significa que a las organizaciones de la sociedad civil es negada la posibilidad de remunerar o repartir beneficios; en cuarto lugar *autogobernadas*, por consiguiente estructurada internamente con sus propios órganos de control y dirección sin intervención de entidad externa y por último, *voluntaria*, donde la participación sea significativa por parte de personas que donen su quehacer y saberes.

Simultáneamente estas entidades sociales cuentan con procesos estructurados y semiestructurados, en los cuales interactúan las metas, los objetivos y fines específicos que favorecen a las organizaciones como un sistema externo e interno

que cuenta con procesos para el logro de su cometido. Por eso, se evidencia la existencia de diversas organizaciones que pertenecen al llamado tercer sector, que cuentan con diferentes intereses, pero con la característica común de no ser lucrativas. Es así como el Tercer Sector está formado por organizaciones sin ánimo de lucro, es decir, asociaciones, fundaciones, ONG y empresas sociales que trabajan en el ámbito de la economía social, principalmente.

El autor (Rincon, 2013) identifica algunas características que definen a las organizaciones, estas son: el **Altruismo**, visto como la forma de acoger y atender a los grupos vulnerables en áreas no atendidas por el sector gubernamental; la **Autonomía**, desde la no relación con el Estado, ya que son distantes e independientes, auspiciando el progreso de una institucionalidad alternativa; **sin fines de lucro**, ya que no se distribuyen beneficios ni dividendos, sus objetivos no se orientan a fines comerciales o a producir beneficios; la **Institucionalización**, principalmente vista desde el registro que le dé personalidad jurídica, además de presentar rasgos organizativos en sus actividades; y la **Participación**, por su carácter de ser proveedoras de canales de participación, dando un aporte al empoderamiento social y en particular, al desarrollo de capacidades y habilidades para que las comunidades sean interventoras en sus condiciones. Por lo tanto, una organización es de carácter civil, muestra afán por servicios a terceros, reinvierten las ganancias en las actividades y tiene constante motivación abierta, solidaria y altruista; en contrariedad la organización no parte de grupos espontáneos ni gubernamentales, no están instituidos para servir a los asociados u obtener beneficios para los dueños, ni empresas para producir incremento patrimonial para los dueños.

En ese sentido, para (Villar, 2001) las organizaciones se asemejan a una empresa en su estructura y funcionamiento, por consiguiente cuando se desea realizar un diagnóstico al rendimiento de las organizaciones se puede hacer uso de herramientas empresariales, siendo algunas de ellas: los balances sociales, estados financieros, mecanismos de certificación, calidad, autocontrol y vigilancia para los procesos y actividades que desarrollan, yaciendo estas con el fin de garantizar la transparencia en propósitos y estrategias de trabajo.

De tal manera y mencionando la relación que tienen las organizaciones no gubernamentales con las empresariales, es relevante considerar a la ACMF como una organización de índole no Gubernamental y es así que su análisis estará presidido en esta investigación por parámetros administrativos, focalmente desde la teoría general de sistemas, considerando inicialmente a la Asociación como un sistema general, compuesto por diversos subsistemas con procesos internos, todos estos en pro del cumplimiento de las metas y objetivos trazados como organización.

A continuación se describen las teorías y categorías de análisis para el estudio de caso en la ACMF concebidas como necesarias para el proceso de esta investigación.

2.2. Teoría General de sistemas para una organización.

Es relevante mencionar que las organizaciones no gubernamentales (ONG) están teniendo cambios, generando que estas tengan fuertes procesos de reestructuración al interior de las mismas, visibilizando en la Teoría General De Sistemas Organizacional (TGSO) una alternativa viable para hallar la flexibilidad y adaptabilidad que les exige el entorno globalizado en términos de eficiencia y eficacia organizacional. Dicha teoría surge con los trabajos del biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy en los años 1950 a 1968 siendo descrita como la *“formulación de principios que son válidos para sistemas en general, cualquiera que sea la naturaleza de sus componentes y las relaciones o fuerzas entre ellos”* dando de esta manera aportes significativos a la construcción de teorías y formulaciones conceptuales, que contribuyen a la aplicación en una realidad empírica, dejando la mirada lineal que tenían los procesos de las organizaciones, donde uno es el responsable a pasar a la perspectiva de la retroalimentación y compartir responsabilidades generadas por un sistema.

La Teoría General de sistemas, es concebida por (Kast & Kahn , 1979) como una manera de entender el mundo y descubrirlo desde las relaciones, desde el punto en el que un objeto (sistema) es definible por las interrelaciones entre los elementos que lo componen, dedicando su aplicabilidad a la estructura e interdependencia más no a los atributos constantes de los objetos, convirtiéndose en una herramienta que facilita la explicación de los fenómenos que suceden en la realidad.

2.2.1. Un sistema.

Según (Betancourt, 1985) el sistema se define como *“un conjunto de partes interactuantes e interdependientes que forman un todo unificado”* es decir un todo compuesto por dos o más partes o subsistemas interdependientes, pero que se unen a través de una lógica que encadena unos actos para un fin en común. Igualmente describe que esta lógica es comprendida por unas características como lo son la adaptabilidad y flexibilidad, teniendo un flujo de energía sinérgico tanto para una como para la otra, ya que cuando habla de la adaptabilidad se orienta a la capacidad del sistema para adecuarse a los cambios que afecten positiva o negativamente, a su vez que la flexibilidad puede soportar los nuevos escenarios de acción, y que de tal manera que no afecte la estabilidad y/o supervivencia del mismo sistema.

Es así que estas características y otras como su grado de complejidad, comportamiento y objeto, son concebidas útiles y válidas en relación al entorno de la

organización, ya que facilitan la relación y aplicación de modelos diferentes para problemas diferentes.

2.2.2. Las organizaciones como sistemas.

Cortes, en su texto de *Administración para todos* de 1994, expresa que la organización es un sistema abierto cambiante permanentemente, por cuanto se encuentra en constante flujo de información y conocimientos con su entorno o medio ambiente. Sin embargo se considera a la organización como sistema cuando responde a necesidades detectadas en el entorno, en la medida que sus servicios tengan significado, pertinencia y relevancia para el entorno en que se desenvuelven.

Para lo anterior (Montúfar, 2013) describe cuatro tipos de sistemas que orientan el objeto y funcionamiento de la organización como lo son: *los operacionales*, responsables por tener el cargo de captar, procesar y reportar la información de carácter informativo y repetitivo; *los directivos*, donde la información sigue un procedimiento establecido de procesamiento y selección; *los de control*, encargados de establecer mecanismos para que el sistema funcione de acuerdo con los objetivos trazados; y *los informativos*, aquellos que manejan datos y elaboran reportes, permitiendo tomar una decisión de acuerdo con los objetivos establecidos.

Además, Kast & Rosenzweig en 1990 definen cinco subsistemas para comprender el funcionamiento interno de una organización, analizándola separadamente en diferentes componentes, teniendo en cuenta que estos son interdependientes entre si y que cualquier cambio en uno de ellos afecta el funcionamiento global de la organización, los subsistemas que ellos definen son:

Objetivos y valores: Conformado por el conjunto de creencias comunes que orientan a la organización para estar en función de la sociedad, y de tal manera responder a sus requerimientos, es decir valores de un medio socio cultural. Identificando tres niveles de objetivos:

- Objetivos de la organización; orientados al crecimiento continuo, estabilidad y rentabilidad de los servicios.
- Objetivos del individuo que forma parte de la organización; reconocer que las metas establecidas como organización no afecten el desempeño y logro de cada trabajador de la organización.
- Objetivos del ambiente; concebidos desde la demanda que rodea a la organización para generar los servicios y productos.

Técnico: Es concebido como el personal sin el cual la organización no puede ser, ya que son los conocimientos necesarios para el desempeño de las tareas, incluyendo técnicas, tecnologías o medios para la transformación de recursos en productos.

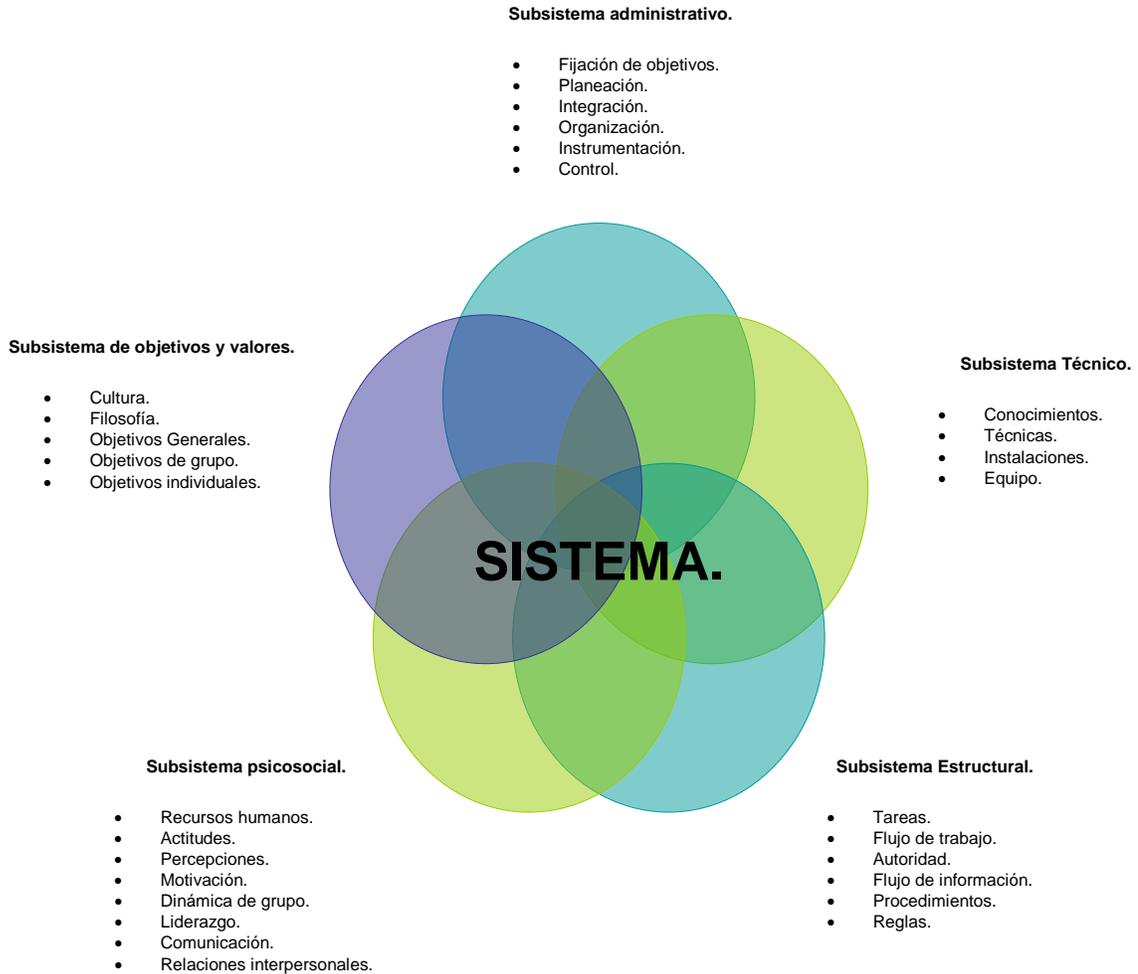
Estructural: Se refiere al marco de las relaciones formales que la organización establece para el alcance de sus objetivos entorno al funcionamiento y a las formas en que las tareas de la organización están divididas y son coordinadas según cada subsistema. Comprende los estatutos de la organización, descripción de puesto, posición, reglas, procedimientos, esquemas de autoridad, comunicación y flujo de trabajo, siendo todas estas reflejadas en organigramas, manuales y demás documentos que defina la organización pertinentes para describir lo anteriormente indicado

Psicosocial: Concebido como el clima psicológico y de relaciones informales de la organización; se integra por los individuos y grupos de interacción, consistiendo en el comportamiento y motivación individual que incide en el alcance de los objetivos de la organización. Se constituye a partir de mecanismos, valores, fenómenos e incentivos que le permiten a la organización atraer personal idóneo, manteniéndolo motivado y en capacidad de ofrecer un buen rendimiento.

Administrativo: Abarca toda la organización en relación con su medio ambiente, fijando objetivos, planes estratégicos y operativos, además del diseño de estructuras que establezcan procesos de control centradas al desempeño de la organización.

A continuación se presenta el esquema de los subsistemas en función de formar uno solo, reconociendo en primera instancia, que los directivos de las organizaciones son los encargados de diseñar un verdadero sistema que garantice la efectiva y eficiente utilización de los recursos, ya que cuyo objetivo se centra en facilitar servicios de calidad en función del bienestar público, por eso, en las ONG las decisiones tomadas por los directivos se encaminan a facilitar los mejores servicios posibles con los recursos disponibles

Figura 1. Los subsistemas de una organización.



FUENTE: (Kast & Rosenzweig, 1990).

No obstante, Xinia Picado Gatgens en su texto de *Diagnostico organizacional para programas sociales* del 2000, adiciona dos características a tener en cuenta cuando se realiza el análisis de subsistemas, estas son la *diferenciación* y la *integración*, concibiendo a la primera desde la divergencia y especificación de las funciones de cada subsistema, ya que todos están direccionados al cumplimiento de un objetivo en común, generando en ocasiones duplicación en las tareas asignadas; y la *integración* se forja desde que todas las responsabilidades estén encaminadas y coordinadas para la consecución del servicio o producto que da la razón de ser a la organización.

Es relevante mencionar que toda actividad o conjunto de actividades ligadas entre sí dentro de un subsistema, donde se utilicen recursos y controles para el logro de un objetivo, es considerada como un proceso y son estos los que generan el éxito de un

servicio o producto producido por la organización; es así que a continuación se describe otra categoría relevante para esta investigación.

2.3. Procesos organizacionales.

Históricamente las organizaciones se han gestionado según principios Tayloristas, donde nos describen el funcionamiento desde una línea vertical y departamental, permitiendo en un análisis, identificar claramente las posiciones jerárquicas de la organización, pero este tipo de diagramas no reflejan el funcionamiento, ni deja claro aspectos como las responsabilidades, las estratégicas, ni los flujos de información interna de la organización, es así que la gestión de procesos asume importancia ya que su interés *“es modelizar los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos de causa-efecto, asegurando así que los procesos que se realicen sean coordinados, efectivos y generen satisfacción entre las partes interesadas”*. (Peteiro, 2005)

Jose Antonio Pérez Fernandez en el año 2010, hace alusión a la gestión de procesos como *“el conjunto de actividades en las que su propósito final es asegurar que todas las actividades de una organización se desarrollen de forma coordinada para el logro de la meta propuesta”*, estableciendo que estas en ocasiones se vuelven en un acto natural, conllevando al no reconocimiento de lo que se hace, y produciendo un caos organizacional, es así que Pérez referencia tres clasificaciones de procesos, siendo estos: Proceso estratégicos, claves o misionales y de apoyo.

2.3.1. Procesos estratégicos; permiten definir, planear y desplegar las estrategias que debe utilizar la organización para cumplir sus objetivos, estos procesos están compuestos por los estudios de mercado, la planificación, los seguimientos y el control que se realiza permitiendo favorecer el desarrollo, desempeño y funcionamiento de las diferentes áreas en pro de la visión de la organización.

Comprende las actividades de evaluación, control, seguimiento y medición que permiten asegurar el ejercicio de los demás procesos, además de la información que suministra para la toma de decisiones (más preventivas que correctivas) para generar planes de mejoras. Esos procedimientos son los encargados de exigir a los aspectos operativos que orienten sus esfuerzos y objetivos, simultáneamente permiten la recolección de información importante para generar información comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual y accesible para todos los subsistemas de la organización. Las características principales de este proceso son: control de los documentos y control de los

registros, medición de la satisfacción del beneficiario, el proceso de auditoría internos y los aspectos de seguimiento, medición del servicio, entre otros.

2.3.2. Proceso clave o misional; Estos son quienes le dan importancia al servicio de la organización, ya que se ejecutan al momento de combinar y transformar los recursos en el producto esperado, son orientados a la satisfacción del beneficiario, consiguiendo simultáneamente el objetivo de la organización; se compone por la cadena de valor, definida esta cadena por Michael Porter como aquellas actividades primarias y de apoyo, que se desempeñan para diseñar, producir, y generar un servicio o producto que de éxito a la compañía, en este caso a la organización.(Porter, 1985)

2.3.3. Procesos de apoyo; son los que permiten la provisión de los recursos necesarios en los dos anteriores procesos, concibiendo a este desde una forma de dar calidad y soporte a lo que se hace, teniendo en cuenta aspecto como la infraestructura de la empresa, la administración del talento humano, entre otras. (Peteiro, 2005) Estos son los encargados de conseguir los recursos para el resto de procesos y acorde a los requisitos que la organización demande, sirven además para dar sostenibilidad a las actividades realizadas, se incluyen:

- a. El proceso de gestión de recursos humanos², llamado preferiblemente como “gestión e integración de las personas”, ya que el proceso de calidad se proporciona al personal la característica de *autogestión* es decir que una persona está en la capacidad de tomar decisiones según sus funciones lo ameriten y para que lo anterior sea efectivo se debe de tener en cuenta la selección del personal, su capacitación, formas de comunicación, el desarrollo, formación y evaluación de los procesos que este llevara a cabo.
- b. Proceso de aprovisionamiento, hace alusión a los bienes de inversión como: Maquinarias, Utillajes, hardware y software, además de tener en cuenta el cuidado de la infraestructura organizacional como lo son los servicios generales, entre otros.
- c. Proceso de gestión de proveedores, ha sido contemplado como un proceso de apoyo y con esa denominación subyace el hecho de que los proveedores son un valiosísimo recurso externo que hay que gestionar e integrar en la organización, igualmente, son

² Terminología de ISO 9001

aquellos benefactores o contrataciones que realiza la misma para su subsistencia.

- d. La elaboración y revisión del sistema de gestión de la calidad, este último proporciona recursos en forma de procedimiento, es el seguimiento, sistematización a la cual se hace alusión en todo el trabajo, ya que permiten generar herramientas para que los subsistemas y las personas que los direccionan sean más eficaces.

De acuerdo a lo anterior, es importante reconocer las ventajas de los procesos, los cuales bien definidos por la organización permite identificar el por qué y para qué de la organización, permitiendo optimizar y racionalizar el uso de los criterios de la eficacia, igualmente es de puente para la toma de decisiones eficientes en pro de reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y ejecución de los productos o servicios. Para esto es importante tener en cuenta unos factores que influyen en el paso a paso de los procesos como lo son:

- **Personas:** son las responsables del proceso, con las suficientes competencias, habilidades y actitudes.
- **Recursos físicos:** Instalaciones, maquinaria, hardware y software.
- **Materiales:** Materias primas o semielaboradas, información con características específicas para su uso.
- **Métodos/ Planificación del proceso:** “Método de trabajo”, procedimiento, instrucción técnica y/o instrucciones de trabajo.
- **Medio ambiente:** Entorno donde se lleva a cabo el proceso. Entre estas actividades se debe tener en cuenta el sistema de control que se debe de llevar a cabo secuencialmente con su proceso de elaboración, con indicadores de funcionamiento y medidas de resultados al proceso.

De igual manera al reconocer estos procesos se orientan los recursos necesarios para el buen desempeño de cada uno, y para esta ubicación se es necesario definir un plan de división de recursos, ya que cuando hablamos de ONG y como se mencionaba anteriormente, estas funcionan desde la donación, venta de un producto o prestación de servicios. Es así que cuando se establece un plan no se puede dejar de lado el soporte de este a partir de la gestión de los recursos.

2.4. Gestión de recursos.

Contar con una planeación de los recursos y su gestión en una ONG significa tener la disponibilidad de dinero y tiempo, siendo el primero concebido desde el monto para ser invertido en el logro de los objetivos y cumplir con la misión trazada; el segundo

en relación a la consecución de recursos, ya que el tiempo concibe la disponibilidad de realizar la planeación, previendo aspectos internos y externos, orientados a los riesgos, amenazas, debilidades y fortalezas, además de los proveedores de la organización al momento de emprender un objetivo.

(Ruiz, 1992) plantea que al momento de establecer un objetivo se debe tener presente el hecho de que sea alcanzable y de esta manera poder “*generar planes y acciones que proporcionen ingresos suficientes para cumplir con los costos y desembolsos necesarios*”, pero no dejando de lado que el recurso esencial es el humano, ya que este aporta su conocimiento para la realización de todas las acciones que se pretenden en la organización, teniendo como resultado los servicios y programas que se generen en beneficio de la comunidad eje de la organización.

Es así que Welsch en el texto de *Presupuesto, planificación y control de utilidades* del año 1979, menciona que la planificación comprende aspectos como:

- Lista de objetivos, permitiendo que no exista ambigüedad en el momento de ejecutar las actividades, ya que se tienen claridad de a donde se quiere llegar por considerarse los cimiento de los programas.
- Especificación de las metas de la organización desde su evaluación, un estudio de factibilidad, donde permita identificar si el propósito del objeto tiene sentido o no.
- Proyección de las necesidades del dinero, descripción escrita de las inversiones asociadas a las alternativas, incluyendo recursos físicos y materiales para el logro de los objetivos
- Identificación de fondos, análisis de los ingresos y recursos con los que cuenta la organización para establecer coherentemente las solicitudes.
- Escritura del plan, resumen del proceso de planeación de la organización que contiene la evaluación e indagación realizada en los procesos anteriores.
- Supervisión de resultados,

Es importante mencionar que cuando se habla de la planeación se hace alusión a un número de acciones dirigidas al cumplimiento de una meta prevista para cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones, centrando la responsabilidad en todos sus agentes. Los pasos a mencionar no son dependientes el uno del otro, por el contrario es un trabajo mancomunado que mantiene el plan de operaciones cualificado desde los diferentes componentes de su plan total de acción y que además se determina como un proceso circular (Ruiz, 1992). A continuación se muestra por medio de una figura circular el proceso de un presupuesto como lo plantea Jorge Burbano Ruiz, pero este puede ser utilizado en el momento que se

analiza el proceso de gestión de recursos sean económicos, donaciones o humanos, ya que para todos ellos se necesita de una planeación.

Figura 2. El presupuesto y las funciones.



Fuente:(Ruiz, 1992)

Es así que toda actividad de las ONG debe estar dirigida a definir el cómo, por qué o para qué de una actividad, y de esta manera poder asignar un recurso, teniendo en cuenta que para obtener resultados satisfactorios se deben asignar obligaciones y responsabilidades específicas, para que por consiguiente sea gestionado un recurso, mencionado de esta manera por (Fernandez, 1999), ya que estas entidades como se mencionaba en la economía social, son organizaciones que ofrece un servicio para el beneficio de la comunidad pero que deben buscar formas de sostenibilidad que soporte la continuidad de la organización. De ahí parte una diversidad de formas de financiación de las ONG descritas a continuación.

2.4.1. Fuentes de financiación de las ONG.

Es importante mencionar que las ONG cuentan con unas fuentes de financiación directas que dependen de ellas y otras fuentes indirectas en relación con la generosidad del mundo empresarial y su responsabilidad social comunitaria. Entonces, se hace necesario conceptualizar tanto el ámbito público como privado en relación a la financiación a las ONG:

Ámbito Público: Representa los beneficios que pueden acceder las ONG por subvenciones especiales de la administración local en ejercicio. Para acceder a estas partidas las ONG deben presentar un proyecto adecuado a la necesidad que pretender acoger, determinando un objetivo, una planeación en cuestión de cumplimiento de metas, además de los recursos necesarios para su ejecución.

Ámbito Privado: Corresponde a las cuotas de los asociados, donaciones de particulares o el trabajo que aportan los voluntarios, todos estos recursos son de libre elección de la organización, y es deber de esta responder con una consideración personalizada y privilegiada hacia el proveedor o benefactor, siendo en función de mantener la fuente de ingresos a futuro. Por otro lado, la ONG se puede sostener con fuentes de financiación producto de la prestación de servicios, propios de la venta de productos de la organización, tanto sea por la vía de contratos privados mercantiles con empresas, como por la vía comercial.

Es pertinente mencionar que luego de conocer las fuentes de financiación de las ONG, es de preguntarse cómo y de qué manera se acceden a ellas, es así que se retoma como herramienta de análisis al Fundraising que permite dilucidar unas técnicas de acceso a dichos ámbitos desde la gestión que realiza la organización.

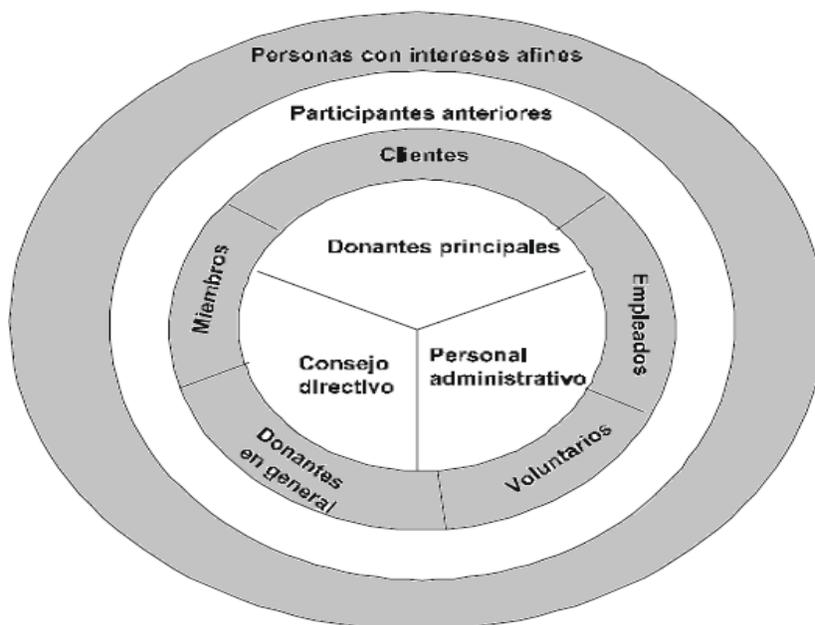
2.4.2. Fundraising.

Es pertinente abordar el término Fundraising desde la importancia que le da (Gurin, 1989) y (Rosso, 1993) concibiendo a esta y la captación de fondos, como el proceso de guía o consejo que se le da a las organizaciones para que estas hagan uso del complejo proceso de involucrar a personas en las causas que responden a necesidades humanas y que vale la pena apoyar con donativos. Según lo anterior, Fundraising no solo es el pedir, sino que es un proceso de transmitir la importancia de un proyecto al donante, por lo tanto, pretende conseguir recursos para las causas sociales orientados a ir más allá de la aplicación correcta de unas técnicas.

Por consiguiente esta práctica es función estratégica para la consecución de recursos en cualquier organización y se convierte en un gran beneficio para la calidad de los procesos de las mismas, la aplicación de este puede incluir elementos como: estudios de viabilidad, incluyendo entrevistas y análisis de datos, organización y planificación de campañas, elaboración de investigación de posibles donantes y voluntarios y capacitación en la gestión de captación de fondos. Pero, para acceder a estos

elementos es importante identificar los públicos donde las ONG tocan puertas para cumplir los objetivos propuestos, es decir, los *donantes* son los que representan la fuente de financiación de las organizaciones, son el público clave y todos pueden serlo, es decir, todos los individuos sean empleados, voluntarios o representación de una entidad empresarial son concebidos como fuentes de financiación. Se muestra entonces a continuación una representación gráfica que mide la potencialidad y el interés de estos públicos cuando actúan para la organización.

Figura 3. Los donantes en las ONG.



Fuente: (Lefter, 2000)

Se visibiliza que los principales donantes e interesados en la organización son quienes se encuentran en el centro, es decir el consejo directivo y el personal administrativo, ya que son los quienes tienen en primera mano la causa, siendo los interesados que esta se solucione o que tenga una acción a mejorar; en la segunda circunferencia se muestra a los miembros, donantes generales, voluntarios, empleados y clientes, son quienes conocen la causa pero su acercamiento es menor de quienes están en la primera circunferencia y solo son actores en acciones ya planeadas; por último se encuentran a los donantes anteriores que por algún motivo perdieron el interés en la causa y un personal con intereses a fines que pueden ser de ayuda para la organización o no.

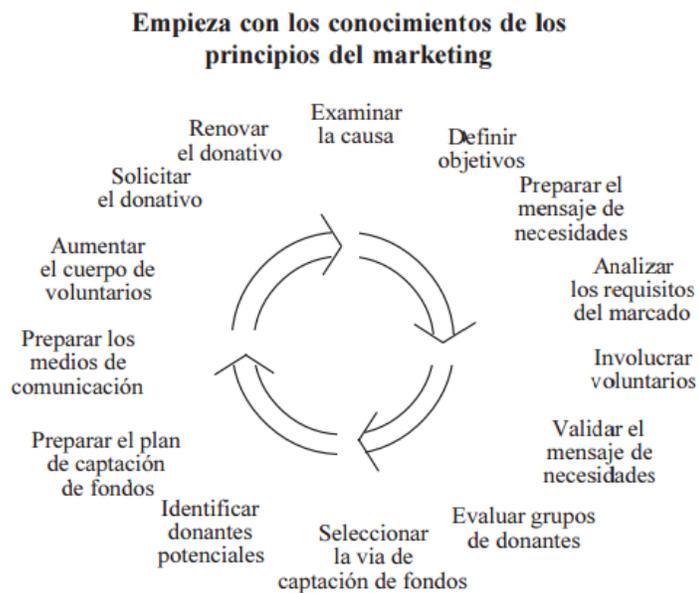
“De esta manera los círculos funcionan como un átomo, donde el centro o núcleo aglutina a la organización y la unión se debilita a medida que los círculos se alejan del núcleo. Los que se encuentran en el centro tienen la responsabilidad

de acercar a los publicos que se encuentran en los circulos exteriores, en un proceso dinamico y constante.” (Lefter, 2000)

Es tarea como lo expresa el autor, que quienes pertenecen al primer circulo les corresponde establecer vinculos o recuperarlos con quienes se encuentran mas alejados y desconocen la causa de la organización, despertando de esta manera el interes y la participación de los mismos, a su vez de conocer el entorno donde está vinculado, ya que estos son cambiantes y asi cuando se logre la vinculación al centro del diagrama poder evaluar sus necesidades e intereses, sensibilizandolos en los objetivos y metas que tiene la organización.

Por consiguiente para poder despertar el interes en quien vaya a donar a las causas sociales, se debe partir de un analisis interno donde inicialmente se identifique las causas por las que se desea solicitar un donativo, evaluando todas sus variables para su solución, entre esas diversas formas de solicitud de recursos; para esto (Lefter, 2000) enuncia un ciclo de identificación de causas, evidenciado en la siguiente figura, donde él realiza un paralelo con el proceso de marketing, siendo concebido como el proceso de venta de una idea, en este caso la imagen de necesidad social, orientando a la consecución de un recurso para su solución.

Figura 4. Principios del marketing.



Fuente: (Lefter, 2000)

Este proceso permite orientar la petición y el valor donativo que el sujeto puede ofrecer, dado su vínculo, su capacidad y sus intereses hacia la organización y sus

causas. Para que la organización solicite donaciones, es de vital importancia tener una causa que responda a las necesidades sociales del momento, para lograr presentar objetivos definidos del porque la solicitud.

En ocasiones los intereses responde a la demanda de unos fondos que dé respuesta a la actualización financiera de la organización, es decir a los equipamientos, a la actualización de sus materiales para continuar mejorando el servicio que ofrece. Por ello, los objetivos del Fundraising estarán orientado a:

- **Fondo anual:** recursos destinados para los programas o servicios nuevos que puede ofrecer la organización, en ocasiones son recursos restringidos pues solo son utilizados en ocasiones donde lo amerite.
- **Fondo capital:** recursos destinados a la renovación de los bienes inmuebles y para la dotación de la organización, es el fondo para todos los recursos físico y actualización de la misma.
- **Fondo patrimonial:** recursos destinados a generar más ingresos (intereses; dividendos sobre la inversión) estos corresponde a cubrir los servicios y programas que se ejecutan, aquellos que se encuentran en marcha.

Estos fondos permiten ayudar a la organización para continuar con su misión, pues son esenciales y complementarios entre ellos mismos, y son realizados desde programas que permitan su continuo movimiento en función de los objetivos, estos pueden ser las *campañas anuales*, que son dadas con el propósito de generar donativos externos para el cumplimiento de la misión y no de un objetivo en particular de la institución; los *grandes donativos* estos orientados a la realización de grandes obras y actividades, no necesariamente estas donaciones las genera solo una persona, sino que pueden ser gestionadas desde varios donantes; las *macro campañas* orientadas a la satisfacción de necesidades en un tiempo específico; y por último el programa de la *donación planificada*, que es aquella que se determina entre la organización y el donante, definiendo un ingreso y la continuidad que se realizara, es concebido como el legado que se le deja a la organización. (Rosso, 1993)

Puede que en una organización este uno o más de los programas anteriormente dichos, o en algunos casos todos, pero su implementación y ejecución efectiva parte simultáneamente de las técnicas que se realicen para conseguir el donativo. Entre las más destacadas están:

- **Cara a cara o entrevista personal:** Esta técnica permite contactar al posible donante con alguien de la organización, con el propósito de explicarle los objetivos de la organización y de esta manera conseguir

de viva voz exponer el qué, el cómo y el porqué de la petición. Para el logro eficaz de esta técnica es necesario tener en cuenta la facilidad de hablar, el dominio del mensaje y características fundamentales que permitan la entrevista.

- **Carta personal:** Reconoce un número importante de donantes donde la carta es utilizada para llegar a un público más allá del propio universo, la relación que se establece con estos ya no es íntima puesto que en la carta se pierde el conocimiento del firmante del escrito, aunque se pretenda tener un acercamiento con el donante. Esta técnica es considerada como un medio de publicidad informática de la misión de la entidad.
- **Petición por teléfono:** dadas desde modalidades como:
 - **Maratón telefónico:** consiste en la búsqueda de una base de datos de posibles donantes para un programa nuevo.
 - **Telefund:** Asesores externos para llamadas masivas.
 - **Tele marketing:** Más conocidas como llamadas “frías” a base de datos de posibles donantes de listas no investigadas.
- **Puerta a puerta:** se considera como la búsqueda del posible donante en el lugar de trabajo o domicilio, allí se le brinda información de la organización y sus programas, y aunque su grado de eficacia es menor, sus objetivos van más allá del universo de donantes.
- **Acto social:** evento que contribuye al aporte de numerosos donativos y a la comunicación con los colaboradores de la organización, es por esto que no se dirige a un individuo concreto sino a un colectivo específico, habitualmente de su universo de donantes.
- **Merchandising:** *“Representa una fuente importante para muchas ONG e indica que la persona que ejerce el derecho de compra habitualmente del universo de donantes de la organización, lo hace como un gesto de colaboración hacia la entidad. Entendiéndose como una técnica en la cual los productos institucionales representan exclusivamente la voluntad de intercambiar con el donante un objeto de agradecimiento por la aportación económica.”* (Lefter, 2000)

De esta manera se debe conocer e investigar al donante para poder orientar la técnica y el programa al cual se le hace la invitación del donativo, por consiguiente el

autor Lefter nos muestra en la siguiente tabla un ejemplo de a quién y cómo se le debe dirigir una técnica según el universo al que pertenezcan.

Tabla 1. Técnicas según universo de donantes.

TECNICAS DEL FUNDRAISING.		
	Se dirigen a un posible donante	Se dirigen a un colectivo de personas.
Universo de donantes de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista personal. • Carta personal. • Carta personalizada, • E-mail. • Llamada telefónica personalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acto social contributivo. • Colecta. • Merchandising.
Más allá del universo de donantes de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Puerta por puerta. • Mailing. • Tele marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prescriptores sociales. • Publicidad. • Maratones. • Sorteos. • Web de internet.

Fuente: (Lefter, 2000)

Por lo tanto, el buen uso de lo mencionado en este apartado, dará como resultado el sostenimiento continuo de los programas y objetivos que desempeñen las organizaciones, siendo relacionados con la planeación desde el análisis de los procesos dados desde los subsistemas que comprende la organización.

Para este análisis se es necesario implementar una metodología orientada al logro del objetivo de esta investigación, en función del diagnóstico de los procesos de gestión de recursos económicos, esta metodología se describe en el siguiente apartado.

3. DISEÑO METODOLÓGICO.

El enfoque de esta investigación es de carácter cualitativo, ya que apunta la comprensión e interpretación de información, abordando las realidades subjetivas e intersubjetivas como objetos legítimos de conocimiento científico, a su vez, busca comprender desde la interioridad de los actores lógicas de pensamiento que guían las acciones sociales es decir, facilita una perspectiva amplia de la realidad de la Asociación Conexión Mujeres con Futuro al momento de gestionar recursos para proyectos de intervención social y sostenimiento institucional.

“La investigación cualitativa apunta a la comprensión de la realidad como resultado de un proceso histórico de construcción a partir de las lógicas de sus protagonistas, con una óptica interna y rescatando su diversidad y particularidad. Hace especial énfasis en la valoración de lo subjetivo, lo vivencial y la interacción entre los sujetos de la investigación, rescata la importancia de la subjetividad, la asume, y es ella el garante y el vehículo a través del cual se logra el conocimiento de la realidad humana” (Marín, 2007)

Desde este enfoque se emplea la estrategia investigativa del estudio de caso, teniendo en cuenta que se orienta a un análisis que visibilice los procesos de gestión de recursos económicos en relación a teorías administrativas y de desarrollo social desde el trabajo social. Por eso, es una *“herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios, en el método de Estudio de Caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones y objetos físicos” (Marín, 2007)*

Teniendo como guía el paradigma interpretativo para esta investigación, que permite ver la realidad como una dinámica cambiante, diversa y orientada al significado de las acciones humanas, la práctica social, la comprensión y darle significado a las creencias, intenciones, motivaciones, e interpretaciones de las personas involucradas. También, facilita una comprensión holística de este proceso, el cual se centra en la descripción y comprensión de lo individual³, lo único, lo particular y lo singular de los

³ Tomando el proceso individual de la Asociación Conexión Mujeres Con Futuro en relación a la gestión de recursos económicos.

fenómenos, indagando que no se traduzca solo en términos numéricos, puesto que el énfasis es la profundización e interpretación de la realidad, con base en lo particular e individual sin tener que llegar a generalizar. Es así como el presente estudio permite, mediante el desarrollo de diferentes momentos, realizar la comparación teoría – práctica de la Asociación Conexión Mujeres con Futuro desde sus procesos de gestión de recursos económicos, comprendiendo con una mayor claridad el significado de la gestión desarrollada desde actores sociales.

Por cuanto a la selección de técnicas, estrategias, instrumentos y fuentes que faciliten la obtención de la información y que permitan la aproximación a la realidad desde varias perspectivas, se centra la teoría desde autores como Quivy para la entrevista y observación, y Rodríguez para la revisión documental, sin embargo y paralelamente se considera a Galeano el cual plantea que la recolección de información se debe realizar con base a un plan que señale cuales son las estrategias más pertinentes para la recolección de datos acorde a la población seleccionada de acuerdo a su grado de familiaridad con la realidad analizada la disponibilidad de tiempo de los investigadores y el nivel de madurez del proceso investigativo, además del contexto que se analiza.

3.1. Estrategias y técnicas.

3.1.1. Revisión documental: planteada para obtener la información mediante la consulta de materiales, escritos, gráficos o visuales que contengan información valiosa para el encuadre de la investigación y delimitación del objeto de estudio, conjuntamente constatar las diferentes informaciones referentes al tema de investigación, evitando reproducciones e incoherencias que se presenten en otras investigaciones en relación a la gestión de recursos económicos.

Se posibilitó con esta revisión documental, tener un acercamiento a los procesos de gestión de recursos llevados a cabo por la ACMF, asimismo tener un sustento teórico que permitió la fundamentación del proyecto en cuanto a su contextualización, referente teórico y diseño metodológico. Esta revisión documental no fue consignada en fichas bibliográficas sino que se desempeñó por medio de lecturas y análisis directos en el producto final de esta investigación, los textos son consignados en la bibliografía final.

3.1.2. La entrevista semiestructurada: es utilizada por los investigadores sociales por tener como factor una conversación que desencadena el interés por contar y escuchar con vehemencia, de ahí que en ella el sujeto no recita, sino que

reflexiona sobre los procesos, permite formular preguntas abiertas, mediante claves puntuales, desde preguntas no previstas.

Por lo tanto, las entrevistas realizadas al equipo de trabajo de la ACMF se abordaron en cinco sesiones, orientando el curso de la entrevista desde preguntas abiertas, permitiendo el desarrollo de la sesión según lo hablado con el entrevistado y con el fin de caracterizar y lograr el objetivo de la entrevista.

3.1.3. Observación: Son los métodos de observación directa constituida por métodos de la investigación social que recoge los comportamientos en el momento que suceden, sin la mediación de un documento o testimonio.⁴ *“El campo de observación del investigador es a priori infinitamente amplio y solo depende en definitiva de los objetos de su trabajo. A partir de esto el acto de observar se estructura por una red de observación previamente construida” (Quivy, 2001)*

Es así que esta estrategia permite ir más allá del lenguaje y trascender a la interpretación de gestos, (Casilimas) describiendo los procesos desde los resultados que se generan a partir de tres observaciones de eventos o actividades realizadas por la ACMF, teniendo en cuenta que después de cada entrevista se tenía la oportunidad de ver el desarrollo de la Asociación en función de los procesos que se realizan.

⁴ (Quivy, 2001)

4. RESULTADOS

4.1. Asociación conexión mujeres con futuro como un sistema.

A continuación se hará una descripción general de la historia de la ACMF, orientando su formación a la identificación desde un sistema, y dando pie a reconocer las debilidades y fortalezas de los subsistemas que la componen, permitiendo de esta manera hacer un análisis del desempeño de la Asociación en pro del cumplimiento de los objetivos y las metas que se traza.

Inicialmente la Asociación surge en el año 2006 con el propósito de ser apoyo a poblaciones en situación de desplazamiento o conflicto armado, siendo nombrada como *Asociación comunas de vida y paz*, donde su accionar estaba comprendido por capacitar y orientar desde una asistencia jurídica y psicológica a personas en situación de vulnerabilidad por la pobreza extrema o por el desplazamiento forzado, logrando un empoderamiento de líderes en las comunas de Medellín, donde se desempeñaba la Asociación. Luego por medio de algunos contratos con la Secretaria de Gobierno de la Alcaldía de Medellín, se comienza a tener representación en el naciente proceso de paz, siempre apoyando a las personas en situación vulnerable y es a partir de ese proceso donde se conoce la debilidad de empleabilidad y empoderamiento de las mujeres víctimas del conflicto armado, en situación de desplazamiento, cabeza de hogar y en situación de pobreza extrema, lo que llevó en el año 2009 a transformar la razón social y a cambiar su nombre por el de *Asociación Conexión Mujeres con Futuro*. (Ortega, 2014)

Por consiguiente, la ACMF se orienta desde la inclusión económica y laboral de las mujeres, generando procesos de incidencia social/política, que sirven para implantar políticas públicas de carácter social para esta población en específico. Es así como la misión de la Asociación es *“atender y beneficiar a mujeres en condición de desplazamiento, mujeres víctimas del conflicto armado, mujeres cabeza de hogar en situación de pobreza extrema y exclusión social.”* (Futuro, 2009),

Es de anotar que la Asociación se fundamenta en valores tales como: honestidad, responsabilidad, Igualdad y trabajo en equipo que soportan unos principios éticos a la hora de realizar acciones que apuntan al cumplimiento de los objetivos, también es importante mencionar que la Asociación ejecuta algunos proyectos cofinanciados por empresas privadas y/o del Estado, dando oportunidad a la empleabilidad de las beneficiarias y contribuyendo al sostenimiento de la organización.

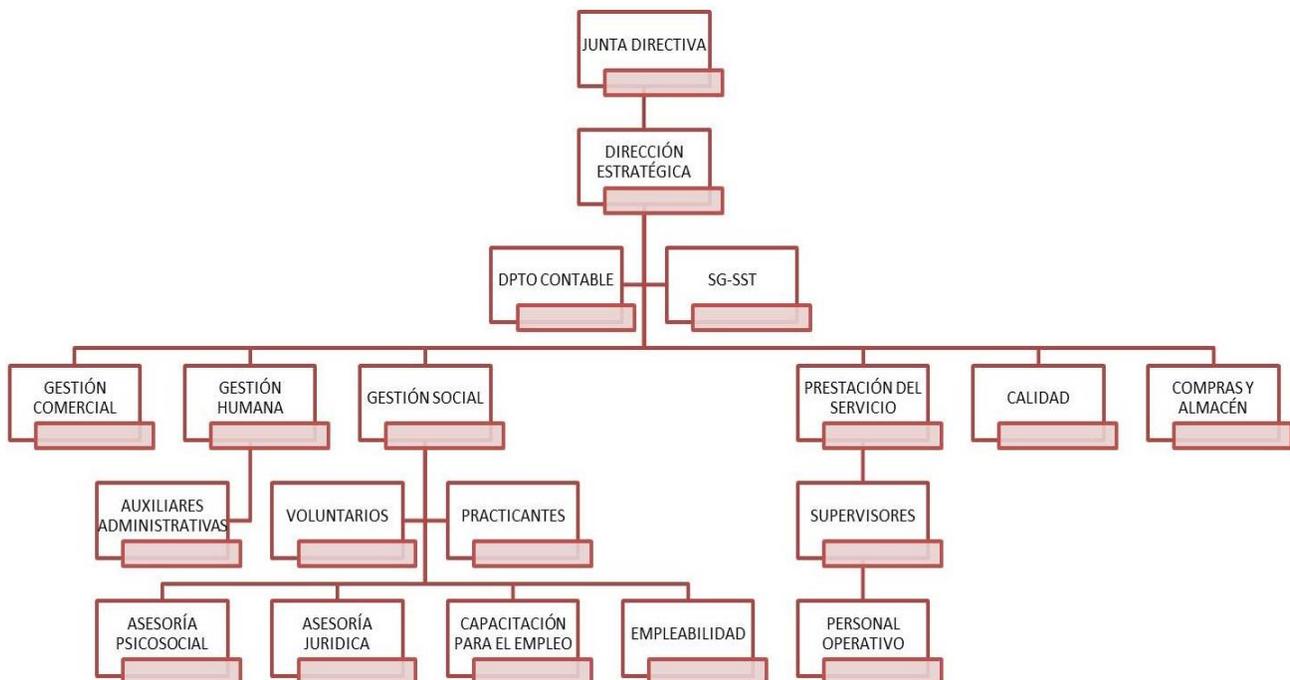
Los proyectos bandera que han venido ejecutando son:

- Mantenimiento de las jardineras ubicadas a la orilla del río Medellín convenio cofinanciado por la secretaría de medio-ambiente del Municipio de Medellín.
- Barrido de las calles de algunos sectores del centro de la Ciudad en convenio realizado con las empresas varias de Medellín (ENVARIAS)
- Servicio de mantenimiento a algunas obras de construcción que están listas para ser entregadas.

Según lo anterior se puede concebir a la ACMF como una organización perteneciente a la economía solidaria ya que su meta final es beneficiar una comunidad con características de vulnerabilidad, teniendo un trasfondo solidario, paralelamente se identifica que por la Asociación tener el carácter no lucrativo concibe las características de un sistema, estas son su adaptabilidad y flexibilidad en función de los cambios que han surgido en la demanda de la población que atiende, además que constantemente está en la búsqueda de escenarios de participación y capacitación tanto para los beneficiarios como para el personal que labora en la organización.

Es pertinente mencionar que la ACMF es definida en la siguiente ilustración desde el concepto Taylorista, ya que su funcionamiento lo concretan desde una jerarquía, siendo manifestada desde una posición vertical. De esta manera al realizar el análisis se evidencia que cada área tiene autonomía en sus funciones y que la dirección establecida no parte tanto de una orden sino del cumplimiento de sus funciones para que la organización no se vea afectada en la secuencia de actividades.

Ilustración 1. Organigrama



La ACMF cuenta con un equipo operativo de trabajo que le apuesta al funcionamiento de las diferentes Áreas y al fortalecimiento y crecimiento de la organización.

El equipo está conformado por:

- Directora ejecutiva
- Supervisor operativo
- Psicóloga
- Una practicante de psicología
- Tres auxiliares administrativas
- Tres voluntarias
- Una auxiliar de servicios generales
- Un mensajero

Además que para la ejecución de sus metas se es necesario tener un número de actividades y responsables con conocimientos suficientes que orientan el logro de estas; es así que la Asociación se compone por procesos encargados de funciones particulares, siendo aporte al cumplimiento de un objetivo en común. Según los procesos⁵ definidos por la Asociación son:

- **Direccionamiento estratégico;** este es dado desde la directora quien asume la orientación de la Asociación, velando porque los conocimientos de los profesionales sean puestos para sacar el mayor provecho en los procesos que desempeñan. Asume el rol de toma de decisiones siendo estas a nivel de la estructura de la organización.
- **Gestión humana;** esta direccionado por la psicóloga, teniendo como funciones principales la recepción de los beneficiarios, categorizándolos según el tipo de población (desplazada o por conflicto armado), registro de desplazamiento, y realizar un estudio socioeconómico, a partir de estas entrevistas se establecen los saberes del beneficiario y se coordina el proceso al cual es apto en la empleabilidad.

⁵ En la Asociación la división de trabajo no se concibe como áreas o departamentos como lo muestra la teoría referenciada para la investigación, sino que ellos asumen cada acción como un proceso, es así que su identificación parte de este término; aunque en algunos apartados del análisis de la información se hará alusión de ellos como áreas, permitiendo hablar de los procesos como el número de acciones y tareas que desempeñan.

A su vez este proceso tiene los conocimientos para realizar una intervención social, y de generar algunas capacitaciones.

- **Gestión comercial;** desempeñado por auxiliares administrativos, quienes se encargan de la verificación documental de las hojas de vidas de los beneficiarios, además que son los encargados de hacer las afiliaciones a los entes necesarios para garantizar salud, seguridad social y demás organismos que protejan al beneficiario.
- **Prestación del servicio;** quien asume la responsabilidad es el supervisor de operarios, teniendo como función específica velar por la ejecución total del proyecto o programa que desempeñe la Asociación, teniendo a su vez el objetivo de cumplir lo planteado en la Asociación, llevando una imagen de calidad a los procesos que se desempeñan.
- **Gestión de calidad;** se desempeña con la directora, ya que es esta quien regula y verifica que todo se realicen según lo estipulado en los objetivos individuales y grupales de cada proceso, teniendo en cuenta la calidad del mismo. Su objetivo es regular y minimizar el impacto negativo de las acciones que realiza la Asociación.
- **Compras;** este proceso no es asumido por una persona en específico, sino que en el momento que se necesita, cualquier empleado está en la facultad de asumir la responsabilidad del momento, siendo esta principalmente la búsqueda de insumos y dotaciones para la infraestructura como para los beneficiarios cuando acceden a las licitaciones o proyectos realizados por la Asociación.
- **Gestión Social;** se comprende por todos los profesionales que se desempeñan en los procesos, poniendo en ejercicio sus conocimientos y las necesidades internas y externas de la Asociación. Su objetivo es el cumplimiento de la misión.

Secuencialmente luego de identificar los responsables, funciones y objetivos de cada proceso en el análisis de la ACMF se es necesario establecer las fortalezas y debilidades que se encuentran en la Asociación desde el enfoque de subsistemas, orientando a la identificación de categorías de análisis en los procesos que desarrolla la organización.

4.1.1. Subsistemas en función del análisis.

A continuación se hace un estudio de los subsistemas de la Asociación, poniendo en relación quién y cómo lo desempeña, además de establecer unas fortalezas y

debilidades generadas a partir de la observación y las entrevistas desarrolladas en el proceso de este estudio.

Subsistema de valores y objetivos;

En el marco de la investigación se identifica que la Asociación apunta a unos objetivos a corto, mediano y largo plazo, siendo estos orientados a la meta específica del cumplimiento de la misión, no se tiene una área específica que los desempeñe ya que cada área tiene un objetivo.

Fortalezas.	Debilidades
Claridad y conocimiento en la misión de la Asociación, por parte de los empleados	Poca claridad en la visión por parte de los beneficiarios
Definición de valores según el clima de la organización, sin desvincular las metas que se quieren alcanzar como colectivo.	No se tiene claridad en las metas a largo plazo.
Identificación de metas a corto plazo de cada área, permitiendo una efectiva orientación en las acciones que se realizan.	No se cuenta con una ruta diseñada para la consecución de recursos, siendo estos gestionados sobre las demandas.
Se evidencia una cultura organizacional permitiendo que los procesos se realicen y sean ejecutados desde la corresponsabilidad.	No se lleva una sistematización interna de las acciones que realiza la organización, ya que las sistematizaciones que se hacen son para dar constancia a las entidades que contratan servicios con la Asociación.
Se tienen estatutos que direccionan los alcances de la Asociación.	
Se cuenta con misión y visión articulada a los objetivos de la organización.	
La Asociación se proyecta a establecer una imagen de calidad y eficiencia a los servicios que ofrece.	

La Asociación cuenta con valores y además son fomentados desde la practica	
Aunque hay una misión y es conocida por los empleados falta visibilizarla y socializarla de forma clara con los beneficiarios de la Asociación, al tiempo que se considera necesario diseñar un plan estratégico y así no se tienda a confundir las acciones. La importancia de este subsistema yace en la forma como se planean los recursos y como se está pensando llevar a cabo la misión y la visión de la Asociación.	

Subsistema técnico;

Este es gestionado por la directora, ya que se colocan en función las demandas de la Asociación con el conocimiento de los profesionales.

Fortalezas	Debilidades
Conducto regular adecuado para la contratación de empleados o vinculación de beneficiarios, permitiendo desde las hojas de vida una orientación a los saberes del individuo.	No se cuenta con una sede propia.
	Las locaciones que se tienen por el momento no son adecuadas para las capacitaciones, reuniones y eventos que realiza la organización.
Alianzas interinstitucionales para capacitar los empleados y beneficiarios de la Asociación	Dependencia del equipo de trabajo hacia la directora para desarrollar algunas acciones
Cuentan con Hardware para sistematización y digitación	Los Hardware para la sistematización de los procesos no son usados de manera efectiva.
Se cuenta con personal capacitado según las áreas donde se desempeñan.	No se cuenta con profesionales suficientes para intervenir las problemáticas de la Asociación.
Las relaciones interinstitucionales creadas han sido de importancia, ya que permiten la interacción de la Asociación como continuo aprendizaje en pro de la satisfacción de sus necesidades, es así que se permite ampliar y retroalimentar los conocimientos de esta y la búsqueda de un intercambio, teniendo como objetivo la proyección a mediano y largo plazo.	

Subsistema psicosocial;

Este es direccionado por la directora y la psicóloga, ya que son las encargadas de hacer el proceso de recepción de personal y beneficiarios acorde a los objetivos de la Asociación, además de generar la motivación en el grupo de trabajo.

Fortalezas	Debilidades
Se tienen espacios de planeación informal a corto plazo.	La comunicación interna es débil generando que los procesos no tengan relación el uno con el otro
Se tiene sentido de pertenencia hacia la organización por parte de los beneficiarios.	No cuentan con un área encargada de gestión de recursos económicos
Se tienen constantes espacios reflexivos entre las beneficiarias.	Las capacitaciones de los beneficiarios y equipo de trabajo son esporádicas no continuas.
Se tienen canales de comunicación informal.	Número reducido del personal administrativo, generando que quienes están de planta asuman diversas acciones.
	Es débil el ambiente laboral.
Aunque el clima organización no es favorable, se logra identificar que la motivación personal es puente para el logro de los objetivos como Asociación, teniendo como déficit adicional la ausencia de personal que genera la concentración de trabajo en quienes se desempeñan en la organización, y siendo foco para estos en los conocimientos que aportan al logro de los objetivos.	

Subsistema estructural;

No se direcciona de alguien en particular sino que cada área define sus características de funcionamiento, siendo orientadas por la misión de la Asociación.

Fortalezas	Debilidades
Fuerte liderazgo de la directora para que los objetivos sean cumplidos	Falta de consenso para la toma de decisiones en pro de nuevas

	contrataciones o de gestión de recursos.
Se evidencia autonomía para el cumplimiento de las funciones propuestas en cada área.	Ausencia de flujo de información que permita la orientación a todas las áreas de la organización.
	No hay un proceso continuo en las acciones por áreas.
Se elabora agenda de trabajo por área	
Se diseña plan operativo para contrataciones externas.	
Los procesos se convierten en el direccionamiento de la Asociación, de esta manera al contar con una autonomía para ser desempeñados, pero no se tienen relaciones entre si y entre aéreas, dificulta llevar continuidad y lograr el objetivo cometido, ya que se inicia a trabajar por cumplimiento de tareas pero no direccionadas al cumplimiento de las metas propuestas.	

Subsistema administrativo;

Contemplado desde la relación que tienen cada área para el desarrollo de la misión, teniendo en cuenta la planeación que estos hacen en sus funciones, por tal motivo se concibe la participación de todos los empleados.

Fortalezas	Debilidades
Se cuenta con un organigrama que permite ubicar la posición jerárquica a nivel horizontal y vertical de cada Área	No hay planeación estratégica
Se hace monitoreo y evaluación a los resultados obtenidos de las contrataciones externas.	Ausencia de control, evaluación y seguimiento a los procesos internos.
Se cuenta con herramientas de solicitud de donativos, como el Fundraising aunque no sea conocido como tal por la Asociación.	Se evalúan los resultados sin tener en cuenta la ruta que se utilizó para llegar al fin.
Fijación de objetivos a corto plazo.	

Se considera de gran importancia mencionar la ausencia de un control, seguimiento y evaluación a los procesos, ya que estos son los que permiten orientar constantemente el mejoramiento de lo que se ofrece al medio ambiente, permitiendo darle fuerza y valor a lo que se hace desde las diferentes áreas.

Para concluir el análisis de los subsistemas, es de gran importancia dar claridad que para esta investigación es muy importante conocer las formas de gestión que se hace de adentro hacia afuera para satisfacer las necesidades económicas que tienen que ver con la gestión de recursos económicos y las formas cómo se hacen en dicha organización; a continuación se hace análisis a los procesos concebidos desde la planeación, para luego poder orientar los análisis realizados al sostenimiento de la ACMF.

4.2. Gestión de recursos.

Este capítulo será desarrollado a partir de una descripción de lo que se encuentra en la Asociación, ya que como se ha planteado durante el desarrollo de esta investigación, la organización no cuenta con un área encargada de este proceso, sino que son varios empleados en función de esta.

Es así que se inicia planteando la ausencia de una planeación estratégica que oriente el accionar de la organización, esta se ha desempeñado desde la demanda que los beneficiarios y lo que el entorno solicita de la Asociación. Esta falta de planeación se convierte en una incertidumbre en cuanto al soporte y continuidad en el tiempo de los servicios y productos que comprende la misión de la organización, además que según lo identificado tampoco se cuenta con un fondo de riesgo o capital que soporte cualquier proyecto que se lleve a cabo en caso tal, de que se pierdan los donativos por otros ámbitos, estos siendo planteado por el autor (Ruiz, 1992).

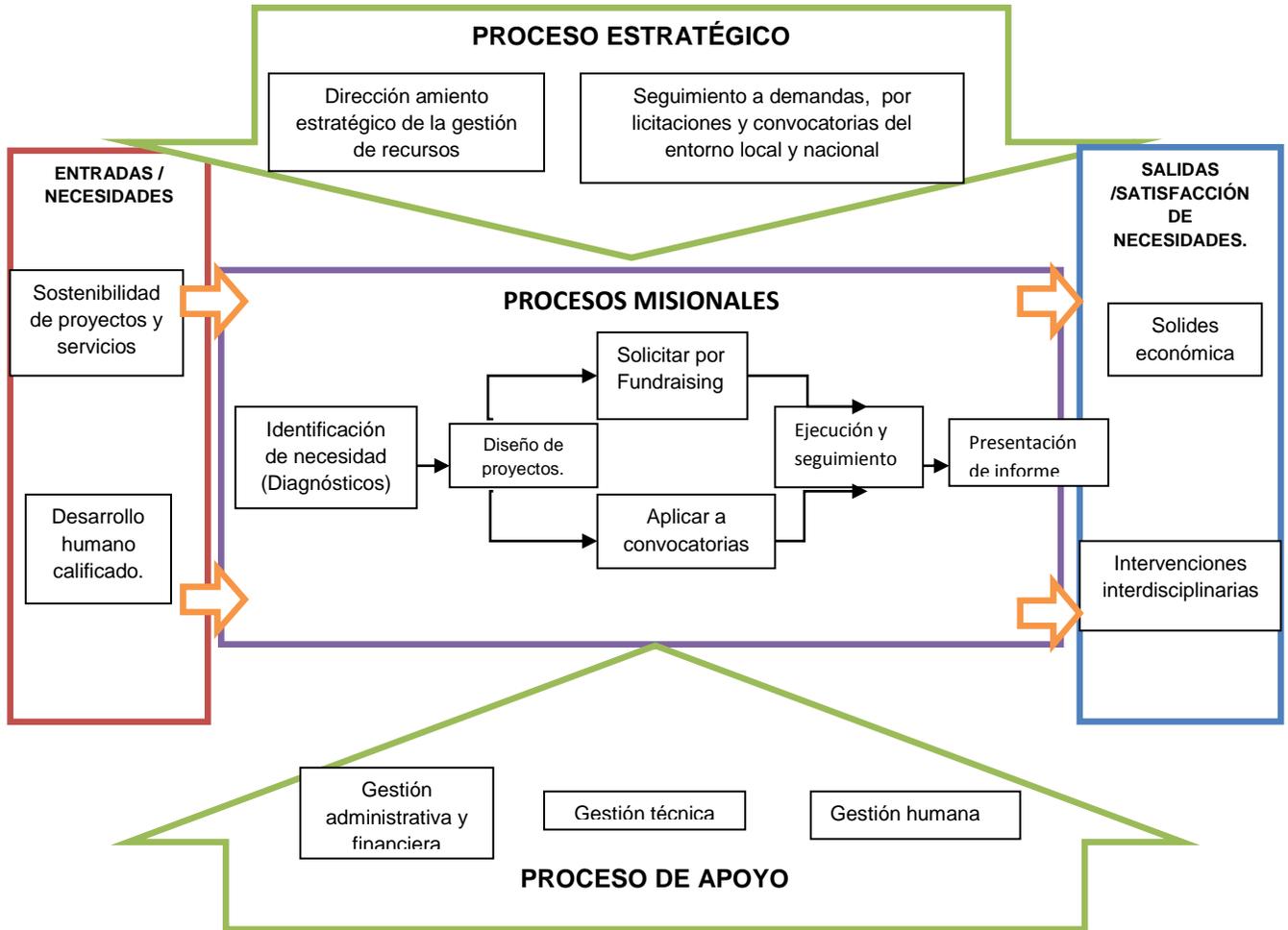
Se reconoce la existencia de un capital humano o recurso humano, que en el accionar de gestionar recursos se queda corto, puesto que esté no se orienta en un paso a paso, sino que su accionar se fundamenta desde las demandas del ambiente, además de no generar una sistematización, evaluación o seguimiento que podría dar pie a la estandarización de un proceso que cree impacto en la organización.

De esta manera se manifiesta que se hace necesario tener claridad en los procesos que se realizan, siendo evidenciados en este estudio desde un mapa de procesos, ya que permite identificar como la Asociación hace la conversión de una necesidad a una demanda satisfecha, teniendo como punto de partida la orientación del cumplimiento de unos objetivos y un direccionamiento que se encuentran soportados por los conocimientos del equipo de trabajo de la organización. Igualmente permite analizar la conversión por dos vías, la primera por las contrataciones que se hace y la segunda por la petición de un donativo.

Es importante mencionar que los factores que inciden en la transformación de una necesidad en un proceso son iguales en todas las acciones que desempeña la ACMF, iniciando con la identificación de la necesidad desde una relación con el medio ambiente, influyendo en estas los conocimientos de los profesionales, es decir el equipo de trabajo que orienta los recursos físicos con los que cuenta la organización como la capacidad de realizar y gestionar proyectos que sean aptos para aplicar a convocatorias de otras entidades.

A continuación se presenta una propuesta para ser revisada y ajustada por la Asociación, del mapa de procesos de la gestión de recursos que estos desarrollan.

Figura 5. Mapa de procesos de la gestión de recursos



Fuente: Construcción propia.

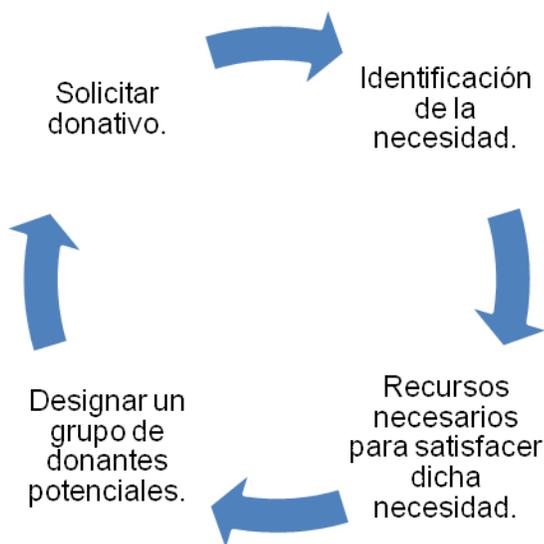
Según la figura anterior queda evidenciado que las principales necesidades al momento de gestionar los recursos son guiadas a una sostenibilidad de los proyectos y los servicios que permitan tener una solides económica para la ejecución de estos, además del soporte de tener unos profesionales calificados que orienten las intervenciones interdisciplinarias en función de los proyectos y el logro de los objetivos planteados. Es así que las acciones se direccionan inicialmente desde una identificación de las necesidades, llevando a la construcción de propuestas y proyectos que conciban la solución de esta soportada en la gestión de recursos, estas soluciones se plantean en dos vías como la solicitud de un donativo y la posibilidad de aplicar a convocatorias en otras entidades; pero para su finalidad es necesario tener

un seguimiento que pueda dar cuenta de los aspectos solucionados por medio de esta propuesta, para que al finalizar se tenga un informe con propuestas e indicadores de mejoramiento.

Para poder tener un buen resultado de esta conversión de necesidades a satisfactorias, el proceso está apoyado de conocimientos y profesionales que guían el cumplimiento de la gestión, siendo orientados desde la demanda de licitaciones y convocatorias del entorno local y nacional.

Es importante describir que las dos vías de gestión de recursos como, la solicitud de donativos y aplicar a convocatorias, tienen un paso a paso comprendiendo acciones como las anteriormente dichas, y como lo expresa un auxiliar de la Asociación encargada de la identificación de necesidades, este paso a paso es:

Figura 6. Proceso de gestión de recursos de la ACMF



Fuente: (Sepulveda, 2014)

Estas acciones son ejecutadas por técnicas que aunque la Asociación no reconoce como propias, son fundamentadas desde el Fundraising como tal, estas serán descritas a partir de una matriz de caracterización de procesos, así como lo plantea la Universidad Nacional en pro de un sistema de mejor gestión:

Objetivo	Campaña Anual: Bazar
Alcance	Posicionamiento de la Asociación y conseguir proveedores
Líder del proceso	Dirección conjunto a auxiliares administrativos

Proveedor	Entrada	Subproceso	Salida
Para su ejecución es necesario contar con recursos sean desde fondos de la Asociación o desde donativos de particulares para la ejecución de este	Software y Hardware para publicidad del evento Elementos e insumos para la venta.	Planeación de actividad. División de tareas en función de publicidad e invitaciones. Consecución de elementos e insumos para la venta.	Recolección de donativos externos que sean para el uso de proyectos y servicios puntuales.

En esta herramienta es importante destacar que se realizan dos objetivos al tiempo, ya que se genera un posicionamiento y una consecución de recursos para sostener otros proyectos o servicios; en la ejecución de esta herramienta se incluye a todo el equipo de trabajo, además de hacer una invitación extensiva a los beneficiarios.

Objetivo	Entrevista personal		
Alcance	Posicionamiento e imagen de la Asociación		
Líder del proceso	Directora		
Proveedor	Entrada	Subproceso	Salida
Fondos económicos de la Asociación.	Transporte para traslados a entidades que sean objeto de donativo	Base de datos de instituciones y organizaciones, teniendo en cuenta un diagnóstico de alcance de donación.	Establecer alianzas interinstitucionales. Aportes de entidades privadas o públicas a los procesos que lleva la Asociación

--	--	--	--

La visibilización de la Asociación en un ámbito privado y público es de relevancia, ya que aunque no se concibe en la agenda de la directora y esta se da en ocasiones por la misma institución proveedora, es dirigida de la mejor manera siempre orientada a una necesidad puntual.

Objetivo	Carta personal; en épocas específicas del año. Puerta a puerta.		
Alcance	Apoyar actividades específicas		
Líder del proceso	Psicóloga		
Proveedor	Entrada	Subproceso	Salida
Asociación, ya que estas son enviadas por correos y en pocas veces de manera física.	Tiempo y formato para solicitar donativo.	Identificación de la necesidad puntual. Identificación de posible donante. Datos y contactos de los donantes. Seguimiento a la donación	Apoyos a necesidades puntuales.

En el ejercicio de la investigación, se da cuenta que tanto la carta personal como la herramienta de puerta a puerta son usadas de la misma manera y para el logro de los mismos objetivos. Estas son usadas en momentos de emergencia, siendo un proceso realizado sobre la marcha de la planeación de la actividad y no con la orientación de continuar con el proveedor para siguientes eventos.

Objetivo	Petición por teléfono.
-----------------	------------------------

Alcance	Construcción de una base de datos para vinculación de donantes a objetivos específicos		
Líder del proceso	Auxiliares administrativos		
Proveedor	Entrada	Subproceso	Salida
Asociación, ya que todo el proceso se realiza haciendo uso de las instalaciones	Tiempo y disposición para realizar los llamados. Hardware para realización de llamadas. Personal con conocimientos en comunicación.	Identificación de necesidades. Identificación de posibles donantes.	Construcción de base de datos de proveedores

Esta herramienta es usada por periodos cortos y no ha logrado su cometido final, esto dado a que no se tiene la disponibilidad de tiempo entre los responsables para poder hacer esta función, de aquí se han creado estrategias para poder llevarla a cabo desde el apoyo de voluntarios, pero tampoco ha dado frutos significativos.

Es de aclarar que estas herramientas o técnicas son desarrolladas en la ACMF sin tener conocimiento de la teoría que las rodea, siendo esta una estrategia para poder sacar un mejor provecho de ellas.

Se puede entonces dar cuenta como en este apartado la Asociación con sus debilidades y fortalezas, ha podido gestionar los recursos económicos que dan soporte al cumplimiento del objetivo mismo de la organización, siendo una conversión de acciones desde la prestación de servicios, como la solicitud de donativos que permiten la mitigación a las necesidades presentadas por la entidad, teniendo en cuenta que el proceso se da sin una planeación con proyección a mediano y largo plazo.

5. CONCLUSIONES.

Durante la realización de este trabajo se hace un reconocimiento a todo el proceso investigativo en sus diferentes aspectos, puesto que fue un ejercicio constante de descubrimiento, análisis y explicaciones del tema de interés que nos compete, así mismo permitió tener un criterio formal de indagación, atendiendo a los procesos sistémicos que generaron nuevos conocimientos y se enriquecieron a medida que se ampliaba la información bajo la observación de la realidad contextual, la cual sirvió de apoyo para realizar este trabajo.

En este sentido, la investigación de esta Asociación permitió identificar las necesidades de una población específica orientadas al logro de aportes a la construcción de políticas en función al cumplimiento de que sus demandas sean tenidas en cuenta en los procesos de dirección y participación.

Por otro lado, la actividad investigativa, generó la necesidad constante de confrontar y correlacionar las ideas que permitieron aprendizajes significativos para la preparación profesional, ya que a partir de esta se dieron cambios o reafirmaciones conceptuales profundos desde los diferentes ámbitos mencionados en el trabajo, además de la importancia de la investigación desde un enfoque cualitativo que permitió restablecer relaciones de la teoría con la realidad estudiada, a fin de que se constituya en un reto y estímulo para la actividad intelectual creadora.

Al haber realizado el diagnóstico de los conceptos teóricos de los procesos de gestión de recursos económicos en los proyectos de intervención social en la Asociación Conexión Mujeres con Futuro, se determina que allí aunque no se aplican estrictamente las teorías acá planteadas, esto no es garantía del fracaso o en el logro de los objetivos, esto se ve reflejado en el hecho de que la Asociación desconoce la planeación y ejecución de un plan en función de un seguimiento, control y evaluación de los procesos desarrollados, pero no obstante, se puede verificar que la Asociación cumple con su plan misional.

No obstante es importante dejar claro que la elaboración adecuada de una planeación estratégica que garantice la estabilidad económica de la Asociación reducirá la incertidumbre y el riesgo en la consecución de los objetivos, ya que mantendrá la ejecución de cada proceso orientado al logro de los mismos. Adicionalmente la planeación permitirá tener un plan de contingencia para cambios inesperados en la consecución de recursos provenientes del medio, por lo que no dependerá únicamente de los proyectos que se estén ejecutando inmediatamente y esto garantizará la continuidad en la ejecución de los procesos de intervención social.

Pero es importante mencionar que para poder hacer uso de estas herramientas y técnicas desarrolladas en esta investigación, es vital tener un capital humano capacitado y motivado, ya que son estos los que desempeñan, crean e innovan en el momento de implementar cual conocimiento; es así que el éxito de toda organización parte de su capital humano y del clima organizacional que se le genere.

5. RECOMENDACIONES.

De acuerdo a las observaciones realizadas durante el desarrollo de esta investigación, se establecen unas sugerencias y recomendaciones orientadas a mejorar los procesos y el funcionamiento de la ACMF, partiendo desde los aspectos mas generales y concluyendo los aspectos mas especificos:

- Diseñar una planeación estrategica de la ACMF que guie los procesos realizados, tanto dentro como fuera de la organización, ya que en el ejercicio investigativo se dio cuenta que al no planear se da mas dificil el logro de las metas propuestad, de tal manera se confunden las acciones de las áreas y se genera una cultura de desorientación.
- Delimitar geograficamente la población que acoge la ACMF, para que las acciones y los objetivos lleguen orientados según esta delimitación, puesto que al momento de solicitar donativos se deja muy amplia la población que se ayuda, es pertinente realizar una base de datos de las beneficiarias y las necesidades que estas tienen, de esta manera se podran orientar mejor los apoyos.
- Elaborar una ruta que indique las funciones de cada proceso, considerándose necesario que la dirección estratégica participe en su elaboración y realice seguimientos a la ejecución de la misma.
- Sistematizar los procesos tanto internos como externos, diseñando un mapa de procesos desde la secuencia de las actividades, esto con el fin de darle un mejoramiento continuo a la Asociación, porque se tendran indicadores y categorias de evaluación del rendimiento de la organización.
- Diseñar indicadores de evaluación para cada proceso y/o actividad que se desarrolle, teniendo en cuenta los objetivos planteados en los diferentes procesos.
- Realizar auditorias internas que determinen el grado de efectividad de los procesos y que cumpla con las indicadores propuestos, para que las fallas no sean descubiertas en el momento que suceden sino que sean previstas por estudios.
- Activar un canal de comunicación asertivo y efectivo, tanto entre los empleados como con los beneficiarios de los programas, con el fin de fortalecer los vínculos socio-afectivos, en pro de la cultura y sentido de pertenencia por lo que se hace.

- Establecer un medio de recepción de sugerencias, recomendaciones, inquietudes y peticiones de los usuarios, para que las fallas sean estudiadas y corregidas con tiempos suficientes antes de que se generen las crisis.
- Propiciar espacios de socialización, donde se evidencien los resultados de ejecución de cada servicio y producto de la ACMF, esperando los mejoramientos continuos de cada área.
- Sugerir ideas que mejoren la calidad y oportunidad en la prestación de los servicios de salud, en pro de la defensa de los derechos de los usuarios y por el cumplimiento de los deberes de los mismos.

6. REFERENCIAS

- Alvarez, J. F., & Gordo, M. (Septiembre de 2007). Lógica de la economía solidaria y organizaciones sin ánimo de lucro, una revisión de enfoques recientes. *Economía y Desarrollo*, 6(2), 152-178.
- Bertalanffy, L. v. (1969). Teoría general de los sistemas.
- Bertoglio, O. J. (1996). *Introducción a la teoría general de sistemas* (Novena ed.). Mexico: Limusa.
- Betancourt, O. L. (1985). *Organizaciones y administración: un enfoque de sistemas* (Segunda ed.). Bogotá: Norma.
- Bonamuza, M., Segura, R., & Villar, R. (Junio de 1996). La sociedad civil y la redefinición de lo público. *Colombia Internacional*.
- C., M. I. (3 de Mayo de 2012). *El Colombiano*. Recuperado el Febrero de 2013, de http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_tercer_sector_y_las_ong_en_cifras/el_tercer_sector_y_las_ong_en_cifras.asp
- Casilimas, C. A. (s.f.). *Investigación Cualitativa*.
- Cortes, O. A. (1994). *Administración para todos* (Sexta ed.). Imprenta Departamental del Valle.
- Duarte, J. R., & Rios, D. C. (2009). Fundamentación de la intervención de Trabajo Social; Propuesta conceptual y avances. Universidad de la Salle, Facultad de Trabajo Social .
- Duque, J. P. (1999). Las organizaciones sin ánimo de lucro para el desarrollo: Una revisión de su inserción en el concepto de sociedad civil en Colombia. *Innovar*(13), 121 -129.
- Fernandez, R. (Agosto de 1999). Escenarios presentes y futuros para las ONG: ¿Qué terminaremos siendo? *Desde la región*(29), 4 - 15.
- Futuro, A. C. (Febrero de 2009). *Asociación Conxión Mujeres con Futuro*. Recuperado el Noviembre de 2013, de <http://conexionddhh.blogspot.com/>
- Gatgens, X. P. (2000). *Diagnostico Organizacional para programas sociales*. Recuperado el Mayo de 2015, de Escuela de Trabajo social, Facultad de ciencias sociales: www.ts.ucr.ac.cr

- Gerencie.com*. (22 de Diciembre de 2010). Recuperado el 27 de Octubre de 2013, de <http://www.gerencie.com/beneficios-tributarios-de-las-donaciones.html>
- Gurin, M. (1989). *Undesrtanding philanthropy: Fun Raising in perspective*. AAFRC.
- Kast, D., & Kahn , R. (1979). *Psicologia social de las organizaciones* (Primera ed.). Medellín.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1990). *Administración en las organizacioes. Enfoque de sistemas y de contingencia*. Mexico: McGraw -Hill.
- Kelly, K. (1991). *Fundraising and public relations. A critical analysis*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc Publishers.
- Lefter, P. (2000). *El fundraising como a tecnica de relacions publiques*. Barcelona: Facultat de ciencias de la comunicacio.
- Marín, M. E. (2007). *Estrategias de investigación social Cualitativa. El giro en la mirada*. Medellín, Antioquia.: La carreta Editores.
- Montúfar, R. G. (2013). El desarrollo organizacional desde el enfoque sistémico. En R. G. Montúfar, *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. (págs. 52-60). Mexico: Mc Grawc Hill.
- Norma internacional ISO 9001*. (15 de Noviembre de 2008). Obtenido de Sistema de gestion de la calidad: farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf
- Ortega, P. M. (17 de Marzo de 2014). *Historia de la Asociación*. (M. N. Marin Ortega, & L. F. Escobar Jaramillo, Entrevistadores)
- Perez Fernandez, J. A. (2010). *Gestion por procesos* (cuarta ed.). España, Madrid: Alfaomega.
- Peteiro, D. R. (16 de febrero de 2005). *Gestiopolis*. Recuperado el Mayo de 20015, de Gestión por procesos y modelado de procesos: <http://www.gestiopolis.com/gestion-por-procesos-y-modelado-de-procesos/>
- Porter, M. (30 de Enero de 1985). *Web y empresas*. Recuperado el Mayo de 2015, de Ventaja competitiva: La cadena de valor: <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Quivy, C. (2001). *Manual de investigación en Ciencias Sociales*. Mexico: Noriega Editores.

- Rincon, G. (2013). La economía social desde tres perspectivas, tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin animo de lucro. *Tendencias y retos*, 143-158.
- Rosso, H. A. (1993). Panorama general de la captación de fondos. En *Principles & techiques of Fund Raising* (págs. 24-35). TFRS- Indiana University Center on Philanthropy.
- Ruiz, J. E. (1992). *Presupuestos: Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Bogota, Colombia: Presencia Ltda.
- Salamon, & Anheir. (1999). Nuevo estuio del sector emergente. *Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la universdad Johns Hopkins*, 2,6, 10-12. Fundación BBV.
- Sepulveda, L. (20 de Marzo de 2014). Gestionar recursos. (M. N. Marin Ortega, & L. F. Escobar Jaramillo, Entrevistadores)
- Smulovitz, C. (s.f.). Recuperado el 05 de Octubre de 2013, de http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/lac_regional_network/so bre.pdf
- Smulovitz, C. (1996). *La regional network*. Recuperado el Octubre de 2013, de La investigación sobre el tercer sector: El sur tambien existe: http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/lac_regional_network/so bre.pdf
- Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos* (Cuarta ed.). España, Madrid: ESIC.
- Villar, R. (2001). *El tercer sector en Colombia: Evolución, dimensión y tendencias*. Bogota, Colombia: Fundación para el desarrollo institucional de las organizaciones socialesm DIS.
- Welsch, G. (1979). *Presupuestos, planificación y control de utilidades*. Cali: PHI.

7. ANEXOS.

7.1. Matriz categorial.

MATRIZ CATEGORIAL POR OBJETIVOS.							
Objetivo.	Categoría	Sub-categoría.	Observables.	Sub-observable	Pregunta orientadora.	Instrumentos.	Herramienta de registro
<p>Describir desde un enfoque sistémico a la Asociación Conexión Mujeres Con Futuro, que acoge a mujeres cabeza de hogar en situación de exclusión socio-laboral en la ciudad de Medellín.</p>	<p>Enfoque sistémico organizacional.</p>	<p>Subsistema de objetivos y valores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Misión o función de la organización en la sociedad. Valores. Objetivos generales. Objetivos de grupos, comités o áreas. Servicios ofrecidos y resultados esperados. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de complejidad. Comportamiento. Relación con el entorno. <p>TIPOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Operacional. Directivo. Control. Informativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo fue el proceso de elaboración de la misión, visión de la organización? ¿Cómo es el proceso de difusión de la misión y los objetivos entre los beneficiarios, donantes y visitantes de la organización? ¿Cómo se eligieron los valores que caracterizan el desempeño y modo de operar de la organización? ¿Cómo se definieron los objetivos de las diferentes áreas? ¿Cuáles son los principales servicios que presta la organización interna y externamente? 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental. Entrevista semiestructurada 	<ul style="list-style-type: none"> Guía de entrevista. Grabaciones. Diario de campo
	<p>Enfoque sistémico organizacional.</p>	<p>Subsistema Tecnológico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Material: Hardware, equipos, edificios e instrumentos. Tecnicismo-metodología: Conocimiento, habilidades, métodos y procedimientos. Finanzas. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de complejidad. Comportamiento. Relación con el entorno. <p>TIPOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Operacional. Directivo. Control. Informativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿La organización cuenta con todos los medios y la infraestructura necesaria para la prestación de los servicios que se ha propuesto? ¿Cómo es el proceso de selección de personal, se cuenta con unos criterios de selección? ¿Cómo son las estrategias de financiamiento a corto, mediano y largo plazo? 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista semiestructurada. Observación. 	<ul style="list-style-type: none"> Guía de entrevista. Grabaciones. Diario de campo

	Enfoque sistémico organizacional.	Subsistema Psicosocial.	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos. • Actitudes. • Percepciones • Motivación. • Dinámica de grupo. • Liderazgo. • Comunicación. • Relaciones interpersonales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de complejidad. • Comportamiento. • Relación con el entorno. <p>TIPOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operacional. • Directivo. • Control. • Informativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La calidad y la calificación de los recursos humanos corresponde a las necesidades y exigencias de los planes y servicios de la organización? • ¿Existe un plan de capacitación y de desarrollo del recurso humano? • ¿Cómo se realiza el trabajo en equipo entre las diferentes áreas? • ¿Cómo es el clima de trabajo y si incide en los procesos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semiestructurada. • Observación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista. • Grabaciones. • Diario de campo
	Enfoque sistémico organizacional.	Subsistema estructural.	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama. • Funciones y tareas. • Mecanismos de coordinación y comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de complejidad. • Comportamiento. • Relación con el entorno. <p>TIPOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operacional. • Directivo. • Control. • Informativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo fue diseñado el organigrama institucional? • ¿El área administrativa y el área psicosocial tienen funciones definidas? ¿Cuáles? • ¿Cada cuánto se presentan informes de las diferentes áreas? • ¿Por medio de qué mecanismos es la comunicación a nivel administrativo? • ¿Cuentan con un reglamento interno conocido por todos los integrantes de la organización? 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semiestructurada. • Observación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista. • Grabaciones. • Diario de campo
	Enfoque sistémico organizacional.	Subsistema Administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Fijación por objetivos. • Planeación. • Integración. • Organización. • Instrumentación. • Control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de complejidad. • Comportamiento. • Relación con el entorno. <p>TIPOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operacional. • Directivo. • Control. • Informativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo son los procesos de planeación para los proyectos de intervención social? • ¿Cada cuánto y de qué forma se les hace seguimiento a los proyectos y programas que están en ejecución? • ¿Cuáles son los indicadores de evaluación y control de los proyectos de intervención? 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semiestructurada. • Observación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista. • Grabaciones. • Diario de campo

<p>Caracterizar el proceso de gestión de recursos implementados por la Asociación Conexión Mujeres Con Futuro, que acoge a mujeres cabeza de hogar en situación de exclusión socio-laboral en la ciudad de Medellín.</p>	<p>Gestión de procesos organizacionales.</p>	<p>Procesos operativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Planeación. •Sistematización 	<ul style="list-style-type: none"> •Factores del proceso • Acciones y actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se reúnen con frecuencia a planear y evaluar los procesos? ¿Cómo son? • ¿Por qué consideran importante sistematizar los procesos? ¿Qué utilidad le dan a la sistematización? • ¿Las personas que lideran cada proceso tienen suficientes capacidades y autonomía a la hora de llevar a cabo un proceso? • ¿por medio de qué acciones se logran los objetivos propuestos por la organización? • ¿Tienen indicadores de resultados a los procesos? ¿Cuáles? 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semiestructurada. • Observación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista. • Grabaciones. • Diario de campo
		<p>Procesos de apoyo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Sostenibilidad de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Factores del proceso • Acciones y actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es la elaboración del presupuesto para los proyectos de intervención social? ¿cada cuánto se elabora? • ¿Cómo se vinculan a instituciones internacionales de cooperación? • ¿Cuáles son los criterios de selección para los profesionales? • ¿Cada cuánto se capacita a los beneficiarios y al personal? • ¿Cómo es el proceso de vinculación de los voluntarios? ¿Cómo apoyan al desarrollo de los procesos? 		
	<p>Gestión de procesos organizacionales.</p>	<p>Procesos de gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Seguimiento •Toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> •Factores del proceso • Acciones y actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen un sistema de comunicación entre beneficiarios y asociación? • ¿Cuentan con servicio de salud ocupacional para los beneficiarios y el área de administración? 		

		Procesos de dirección.	Control Indicadores de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> • Factores del proceso • Acciones y actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cada cuánto son evaluadas las actividades y procesos de la Asociación? • ¿Cada cuánto se le hace revisión periódica a los procesos? 		
Identificar las prácticas dirigidas a la consecución de recursos de la Asociación Conexión Mujeres Con Futuro, que acoge a mujeres cabeza de hogar en situación de exclusión socio-laboral en la ciudad de Medellín.	Recursos económicos	Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos identificados • Diagnósticos realizados. • Secuencia de actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Factores del proceso • Acciones y actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cada cuánto se elaboran los objetivos a cada proceso para la consecución de los recursos? • ¿Se tiene en cuenta diagnósticos del exterior e interior para la elaboración de los presupuestos? • ¿De qué forma priorizan el presupuesto para los procesos? • ¿Cómo es el proceso de vinculación de nuevos benefactores a la organización? • ¿Cómo se realizan las solicitudes de donaciones, que medios son utilizados? • ¿Cómo es el proceso de elaboración de la base de datos de los benefactores, que características son incluidas? • ¿Cómo se dividen los ingresos de la asociación para fondos en caso de crisis? • ¿Cada cuánto se realizan las solicitudes de vinculación a los benefactores? 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semiestructurada. • Observación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista. • Grabaciones. • Diario de campo
			<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de donantes. • Herramientas de consecución de recursos. 				

7.2. Instrumentos de recolección de información

Guía de entrevista N. 01: Descripción organizacional

Guía de entrevista	
Tema: Asociación Conexión Mujeres con Futuro	Fecha: 17 de Marzo del 2014.
Objetivo: Conocer la Asociación Conexión Mujeres con Futuro estableciendo parámetros para la investigación de la gestión de recursos económicos en la institución.	Lugar: Asociación Conexión Mujeres Con Futuro.
	Entrevistado: Patricia Marín Ortega
	Cargo: Directora Ejecutiva
Investigadoras: María Nelsy Marín Ortega Luisa Fernanda Escobar Jaramillo	
DESARROLLO.	
Preguntas y respuestas.	Palabra clave
¿Cómo fue el proceso de elaboración de la misión, visión de la organización?	
En un principio se pensó en una tarea misional dirigida a aliviar la situación de ausencia de justicia para las mujeres en situación de desplazamiento y por ello se hablaba de que nuestra misión era que todas las mujeres inscritas en nuestra asociación tuvieran el acceso a la justicia. Y la visión no iba más allá de solucionar esa necesidad Con el paso del tiempo, entendimos que la justicia no era solo obtener una reparación administrativa o una ayuda humanitaria; buscamos que las mujeres obtengan una verdadera inclusión social, laboral y política, por lo que debemos hablar de una justicia integral. Y nuestra visión es que muchas más mujeres puedan acceder a esos beneficios y a esa senda de un futuro mejor.	Justicia integral.
¿Cómo se le hace difusión a la misión y visión entre los beneficiarios, donantes y visitantes de la organización?	
Entramos a la era de las redes sociales y estamos utilizando la TIC que tenemos a la mano, con el fin de que actuales y futuros beneficiarios, donantes y visitantes conozcan nuestro trabajo en pro de las mujeres.	Redes sociales
¿Cuáles son los valores, convicciones, tradiciones de comportamiento que caracterizan el desempeño y modo de operar de la organización?	
HONESTIDAD: Somos honestos en todas nuestras actuaciones, frente a nuestros compañeros y clientes. RESPONSABILIDAD: Cumplimos siempre con nuestros	Principios.

compromisos. IGUALDAD: Tenemos derechos y deberes y actuamos en consecuencia. TRABAJO EN EQUIPO: Aportamos lo mejor de cada uno, en búsqueda de objetivos comunes.	
¿Cuáles son los principales servicios que presta la organización interna y externamente?	
Tenemos un portafolio de servicios para nuestros clientes externos, en donde ofrecemos: servicios generales de aseo, mantenimiento, ambientales y de jardinería. Y para nuestras usuarias y beneficiarias tenemos un portafolio social que le brinda servicios psicosociales, jurídicos y de empleabilidad.	Portafolio de servicios Portafolio social
¿La organización cuenta con todos los medios y la infraestructura necesaria para la prestación de los servicios que se ha propuesto?	
La Asociación Conexión Mujeres Con Futuro cuenta con todos los medios y la infraestructura necesaria para la prestación de los servicios, tanto del Portafolio de servicios Externos, como del portafolio social; pero no son propios, la edificación en donde se encuentra la sede es arrendada. Lo que significa que dependemos de conseguir ingresos para hacer una buena prestación de todos los servicios.	Necesidad de ingresos
¿Cómo son las estrategias de financiamiento a corto, mediano y largo plazo?	
No hay una estrategia muy clara y definida, esa es una de nuestras principales necesidades; por ahora lo que se hace es licitar, presentarnos a convocatorias etc.	Gestión
¿La calidad y la calificación de los recursos humanos corresponden a las necesidades y exigencias de los planes y servicios de la organización?	
Contamos con buen recurso humano. Pero se tiene necesidad de otros profesionales con experiencia en gestionar recursos y proyectos nacionales e internacionales.	Recurso humano
¿Existe un plan de capacitación y de desarrollo del recurso humano?	
No.	
¿Cómo se realiza el trabajo en equipo entre las diferentes áreas?	
Es un solo equipo de trabajo que camina hacia los mismos objetivos, que son prestar un buen servicio y apoyo a las mujeres afiliadas a la organización.	Buen servicio
¿Cómo es el clima de trabajo y si incide en los procesos?	
El clima organizacional está enmarcado por el respeto mutuo y la solidaridad en el trabajo, cada cual realiza las funciones que corresponden a su cargo y participan en la realización de las que son comunes a todos.	Participación en procesos comunes. Responsabilidad a sus funciones

¿Cómo es el organigrama institucional?	
Se anexa	
¿El área administrativa y el área psicosocial tienen funciones definidas? ¿Cuáles?	
Como estamos en el proceso de buscar la certificación de calidad, la organización está dividida en proceso: 1. Proceso de Direccionamiento estratégico 2. Proceso de Gestión Comercial 3. Proceso de prestación del Servicio 4. Proceso de Gestión Social 5. Proceso de Gestión Humana 6. Proceso de Gestión de Calidad 7. Proceso de Compras	Certificado de calidad
¿Cuentan con un reglamento interno conocido por todos los integrantes de la organización?	
Se cuenta con un reglamento interno de trabajo conocido por todos y también con un manual específico de funciones.	Reglamento de trabajo Manual de funciones
¿Se elaboran planes periódicamente? ¿Son difundidos entre el personal?	
Cada 15 días, se hace un comité técnico en el cual se revisan las actividades realizadas en cada proceso y se programan las que siguen.	Comité técnico
OBSERVACIONES.	
Al realizar este primer encuentro se tenía como objetivo hacer un bosquejo general de la Asociación, identificando elementos donde ampliar e indagar en próximos encuentros y de esta manera poder formular preguntas concretas y orientadas a los objetivos de esta investigación.	Bosquejo general

Guía de entrevista N. 02: Subsistemas organizacionales.

Guía de entrevista	
Tema: Subsistemas organizacionales	Fecha: 20 de Marzo del 2014
Objetivo: Describir a nivel organizacional desde un enfoque sistémico a la Asociación Conexión Mujeres Con Futuro, que acoge a mujeres cabeza de hogar en situación de exclusión socio-laboral en la ciudad de Medellín.	Lugar: Asociación Conexión Mujeres Con Futuro.
	Entrevistado: Lina Sepúlveda
	Cargo: Auxiliar Administrativa
Investigadoras: María Nelsy Marín Ortega Luisa Fernanda Escobar Jaramillo	
DESARROLLO.	
Preguntas y respuestas.	Palabra clave
¿Cómo fue el proceso de elaboración de la misión, visión de la organización?	
<p>Al principio la Asociación comenzó a trabajar con jóvenes en procesos de resocialización por medio de proyectos productivos, se les brindaba asesoría y acompañamiento, pero resultó una población muy difícil, ya que poco se comprometía con el proceso, por lo que se buscó trabajar con una población diferente y por eso se comienza a trabajar con las mujeres.</p> <p>Desde el 2012 hemos empezado un proceso de calidad para certificarnos en la ISO 9001, es así que el equipo de trabajo conformado por Don Guillermo, Doña Patricia, dos psicólogas practicantes, una asesora externa y yo, nos hemos dedicado a la construcción de una misión, visión y reseña histórica más orientada a los procesos que venimos haciendo, desde reuniones y discusiones de los propósitos que tiene la Asociación.</p> <p>Por ejemplo la visión es trazada con base a una necesidad identificada, específicamente atender a la población femenina vulnerable donde se identificó que necesitaban atención en la parte social (atención psicológica, jurídica, entre otras) y atención desde el empleo (prestación de servicios a terceros.) y en la misión se dejó de lado la parte poética y se le estructuraron unos objetivos alcanzables.</p> <p>En la visión se propuso que en el 2015 Conexión</p>	<p>Cambio de población a atender.</p> <p>ISO 9001.</p> <p>Equipo de trabajo.</p> <p>Elaboración visón.</p>

<p>Mujeres habrá duplicado el porcentaje de mujeres beneficiarias en la atención integral que actualmente brindan ¿Ustedes tienen algún indicador para esto o cómo desean llegar a cumplir ese objetivo?</p> <p>En la asesoría que tenemos para el proceso de certificación se determinaron que todo proceso se debe de medir y justificar, pero se encuentran en socialización y por esto no los tengo muy claros ya que no se colocaron en la visión, pero aun así continuamos trabajando para que los objetivos planteados se cumplan.</p>	<p>Poca claridad a los indicadores.</p>
<p>¿Cómo es el proceso de difusión de la misión y los objetivos entre los beneficiarios, donantes y visitantes de la organización?</p>	
<p>En este momento nos encontramos en la etapa de socialización, pues por las dinámicas de la Asociación hemos tenido que ir más lento con este proceso ya que debemos cumplir con otras actividades como las contrataciones, pero se utilizan las redes sociales y medios virtuales para su difusión como lo son la página web, blog, Facebook y Twitter para la publicación de todo lo que tiene que ver con la Asociación.</p> <p>¿Quién es el responsable de las redes sociales? Doña Patricia y Manuela una voluntaria, quien nos colabora con estas publicaciones como mínimo una vez a la semana que constan de noticias o información importante que esté relacionada con la Asociación.</p>	<p>Utilización de redes sociales y medios virtuales.</p> <p>Directora ejecutiva y voluntaria</p>
<p>¿Cómo se eligieron los valores que caracterizan el desempeño y modo de operar de la organización?</p>	
<p>Se eligieron en las reuniones del proceso de calidad, teniendo en cuenta los procesos que ya estábamos desarrollando y según lo que queríamos lograr de ahora en adelante, por eso se seleccionan valores como: la honestidad, responsabilidad, trabajo en equipo e igualdad.</p>	<p>Reuniones en el proceso de calidad.</p>
<p>¿Cómo se definieron los objetivos de las diferentes áreas?</p>	
<p>Se construyen según las actividades que hace cada proceso siempre apuntándole al cumplimiento de la misión</p>	<p>Según actividades.</p>
<p>¿Cuáles son los principales servicios que presta la organización interna y externamente?</p>	
<p>Internamente están las capacitaciones para el empleo, la atención psicológica y acompañamiento jurídico. Externamente son las contrataciones que hacemos, en este momento tenemos los servicios de barrido y jardinería.</p>	
<p>¿La organización cuenta con todos los medios y la infraestructura necesaria para la prestación de los servicios que se ha propuesto?</p>	

<p>Sí, ya que vamos ahorrando de lo que queda de las contrataciones para hacer un fondo y comprar lo que necesitamos, pero en este momento nuestra mayor dificultad es la sede, ya que los espacios son reducidos a la hora de dar capacitaciones o conferencias, además que no contamos con una sede propia, en este momento pagamos un arriendo y nos ha tocado trasladarnos mucho puesto que buscamos el mejor precio y lugar.</p>	<p>Fondo para aprovisionamiento.</p>
<p>¿Cómo es el proceso de selección de personal, se cuenta con unos criterios de selección?</p>	
<p>La selección es función del proceso psicosocial, ya que desde ahí se le reseña con un formato similar a la hoja de vida, donde se registran las características principales para esta área como: tipo de población (desplazada o por conflicto armado) registro de desplazamiento, estrato socio económico, composición de su núcleo familiar, entre otras. Se le realiza una serie de preguntas para verificar si está en disposición de laborar y desempeñar algún oficio, se determina para qué áreas es apto para trabajar. Se le capacita desde el proceso social sobre las actividades que va a desempeñar, se le evalúa si quieren y están en la capacidad de hacerlo.</p> <p>Ya de ahí cuando es seleccionado y aprobado por dirección estratégica, es decir la directora ejecutiva, ya pasa al proceso administrativo donde se le hace la verificación documental y afiliación a todos los entes necesario como salud, seguridad social, entre otros.</p>	<p>Proceso psicosocial.</p> <p>Aprobación dirección estratégica.</p> <p>Proceso administrativo.</p>
<p>¿Cómo son las estrategias de financiamiento a corto, mediano y largo plazo?</p>	
<p>La verdad no hay unas estrategias planeadas, participamos en licitaciones tanto de entidades públicas como privadas, y tratamos de aplicar a convocatorias que nos damos cuenta por algún medio u persona natural.</p>	<p>Participación en licitaciones.</p>
<p>¿La calidad y la calificación de los recursos humanos corresponden a las necesidades y exigencias de los planes y servicios de la organización?</p>	
<p>Hemos estado trabajando de a poco, en este proceso hemos tenido que estar trabajando desde hace mucho tiempo y siempre se va mejorando, es una de las cosas que tiene un plan de mejora, acciones correctivas, preventivas y constantemente se le están haciendo modificaciones. La calidad la estoy viendo como un estilo de trabajo y no como una norma impuesta, es una forma de trabajar de manera más organizada, concreta e independiente. Así cualquiera puede informarse y ejecutar cualquier actividad.</p>	

<p>En ocasiones por la premura del tiempo debemos contratar personal poco calificado y capacitarlo en el camino.</p>	
<p>¿Existe un plan de capacitación y de desarrollo del recurso humano?</p>	
<p>No, todo lo que se realiza son capacitaciones a los beneficiarios, aunque el personal también asiste a las capacitaciones que se realizan, no se especifica alguna para el talento humano administrativo.</p>	<p>Capacitaciones a los operarios mas no al administrativo.</p>
<p>¿Cómo se realiza el trabajo en equipo entre las diferentes áreas?</p>	
<p>Mediante el respeto, ya que cada uno reconoce las responsabilidades y funciones que tienen, de esta manera se permite que las cosas resulten bien en cada área convirtiéndose en el logro de la organización.</p>	<p>Reconocimientos de funciones y responsabilidades.</p>
<p>¿Cómo es el clima de trabajo y si incide en los procesos?</p>	
<p>Pues por el momento es bueno, como se mencionó anteriormente cada uno reconoce sus funciones y responsabilidades, entonces eso genera un buen ambiente entre el personal en general eso se ve reflejado en los procesos que llevamos a cabo.</p>	<p>Reflejo en los procesos.</p>
<p>¿Cómo fue diseñado el organigrama institucional?</p>	
<p>Se organizó desde las reuniones de calidad, donde todo rige desde una junta directiva de ahí baja a la dirección estratégica que está a cargo de la directora de la asociación, esta área se encarga de controlar todos los procesos de la asociación aunque la dirección estratégica también es un proceso que está relacionado con los demás procesos. Entre la dirección estratégica y los demás procesos está una relación que depende directamente de la directora general que es la parte contable y de salud ocupacional.</p> <p>Cada proceso tiene su proceso y su parte contable, es de ahí donde cada proceso depende de un grupo de personas para las que se hace la gestión de la salud ocupacional. Desde ahí sale cada proceso, pero nuestra dificultad al elaborar el organigrama fue la parte administrativa, el organigrama se hizo con base en los procesos que antes se tenían que eran departamentos, en este caso tuvimos dificultad con los auxiliares administrativos ya que cada proceso tiene alguien que lo direcciona, pero hay unos auxiliares administrativos que apoyan todos estos procesos y no se tenía claro cómo llamarlos o a que dependían directamente, entonces se decidió que estén en la parte de</p>	<p>Proceso de calidad.</p> <p>Dirección estratégica.</p> <p>Contabilidad</p> <p>Salud Ocupacional.</p> <p>Área administrativa.</p> <p>Auxiliares administrativos.</p>

<p>gestión humana porque apoyan todos los procesos aunque cada uno es responsable de sus actividades.</p> <p>La parte de salud ocupación no es llamado proceso, es algo que apoya todos los procedimientos como relación de incapacidades, accidentes, constancia de visita a operarios. De los únicos procesos que se desglosa algo es la parte social y de prestación del servicio.</p> <p>La parte social son las 4 líneas de trabajo de la asociación, orientación psicosocial, asesoría jurídica, capacitación para el empleo y empleabilidad y cuenta con apoyo constante de voluntarios y practicantes, pues todos los practicantes llegan a la parte social y no a la administrativa (trabajadores sociales, psicólogos, abogados, etc.) igualmente los voluntarios.</p> <p>En prestación de servicio está la supervisión que se hace directamente con supervisores de personal y el personal operativo.</p>	<p>Proceso social.</p> <p>Prestación de servicio.</p>
<p>¿El área administrativa y el área psicosocial tienen funciones definidas? ¿Cuáles?</p>	
<p>Claro que sí, el área administrativa se encarga básicamente de la gestión humana, lo que tiene que ver con el personal, capacitaciones y al área social en capacitaciones individual y familiar.</p> <p>¿Hay departamentos internos en estas 2 áreas principales? Por ejemplo en la administrativa.</p> <p>No, por ejemplo desde la parte de calidad, se puede ver que el área administrativa es un apoyo a todos los procesos, por ejemplo nosotros como área administrativa somos un apoyo a la prestación de servicios que es un proceso bastante grande, la prestación de servicios es la ejecución del trabajo de las labores de barrido, mantenimiento, jardinería, se les brinda apoyo haciendo el acompañamiento en el diligenciamiento de las planillas de asistencia, que esté firmadas, etc.</p>	<p>Capacitaciones.</p> <p>Apoyo a otros procesos.</p>
<p>¿Cada cuánto se presenta informes de las diferentes áreas?</p>	
<p>Se presentan informes anuales, constan de la ejecución anual de cada proceso, pero se presentan mensuales o a corto plazo de acuerdo a las necesidades o actividades. Sin embargo estos no están estipulados dentro de los compromisos ni son exigidos.</p>	<p>Anualmente.</p>

<p>¿Los informes a corto plazo son para ustedes o para los usuarios contratantes?</p> <p>Nosotros cada periodo hacemos un informe de las actividades que se realizaron al mes o a los 15 días, estos informes se encuentran junto con la facturación pero no hay establecido unos plazos para la presentación de informes a corto plazo.</p>	<p>Informes.</p>
<p>¿Por medio de qué mecanismos es la comunicación a nivel administrativo?</p>	
<p>Por medio de reuniones periódicas o personalmente.</p> <p>Si se presenta alguna dificultad o problema de atención inmediata ¿Cómo es el procedimiento para atenderlo y solucionarlo? ¿Se lleva a nivel de dirección o lo atiende cada departamento individualmente?</p> <p>Todos los problemas que surgen se socializan con la dirección y los involucrados en el problema, se reúnen y se toman las decisiones que lleven a solucionarlo.</p>	<p>Periódicamente.</p> <p>Socialización.</p>
<p>¿Cuentan con un reglamento interno conocido por todos los integrantes de la organización?</p>	
<p>Si tenemos reglamento, se da a conocer a los integrantes que van llegando a la Asociación.</p>	<p>Reglamento.</p>
<p>¿Cómo son los procesos de planeación para los proyectos de intervención social?</p>	
<p>Cada quince días nos reunimos para revisar las actividades que desarrollamos y para planear las siguientes</p>	<p>Cada quince días.</p>
<p>¿Cada cuánto y de qué forma se les hace seguimiento a los proyectos y programas que están en ejecución?</p>	
<p>Los contratos que tenemos en el momento tienen unas interventorías, tanto de la empresa que contrata como de la Asociación.</p>	<p>Interventorías.</p>
<p>¿Cuáles son los indicadores de evaluación y control de los proyectos de intervención?</p>	
<p>Cada proceso lo define según los objetivos que tienen por cumplir, ejemplo para el proceso de prestación del servicio uno de los indicadores son las quejas y reclamos que se presentaron en el mes, cuantas son atendidas, cuantas se atendieron y se cumplió con lo que solicitaba el usuario. Cada proceso tiene su indicador.</p>	<p>Quejas y reclamos.</p>
<p>OBSERVACIONES.</p>	
<p>Aunque reconocen la existencia de los procesos, falta apropiación hacia ellos, ya que no se observa una buena sinergia de los subsistemas para llevar a cabo las metas propuestas.</p>	

<p>de recolección de bolsas y depósito en el tiradero de basura, cuando se habla de la labor de barrido. En la labor de jardinería se habla de actas de entrega de puntos, actas de recepción de plantas.</p> <p>Compras y almacén se encarga de lo que tiene que ver con remisiones y facturas o relación de recibido de todo lo que tiene que ver con dotaciones, herramientas y materiales.</p> <p>Calidad es un proceso que está dentro de este grupo y lo lidera una asesora externa de la cual estamos esperando una socialización y así podemos dar cuenta en qué fase va el proceso.</p> <p>Los procesos sociales son liderados por la psicóloga de la Asociación a los que entramos apoyar cuando se hace necesario.</p>	Dotaciones.
<p>¿Las personas que lideran cada proceso tienen suficiente autonomía y cuentan con las capacidades para liderar determinados procesos?</p>	
Si se tiene autonomía, y en cuanto a las capacidades algunas veces por la premura del tiempo para ejecutar los procesos toca irnos capacitarnos en el camino.	Capacitación.
<p>¿Por medio de qué acciones se logran los objetivos propuestos por la organización?</p>	
Por medio del compromiso individual y grupal.	
<p>¿Tienen indicadores de resultados a los procesos? ¿Cuáles?</p>	
Si, se tienen indicadores por procesos pero se hacen según las funciones de cada uno e incluso estamos en la recolección de información para tener suficientes insumos y poder evaluarlos y socializarlos.	Recolección de información.
<p>¿Cómo es la elaboración del presupuesto para los proyectos de intervención social? ¿Cada cuánto se elabora?</p>	
En realidad no se tiene una planeación para el presupuesto, todo es acorde a los ingresos que llegan y a las necesidades que están en el momento.	No se tienen planeación.
<p>¿Cómo se vinculan a instituciones internacionales de cooperación?</p>	
Buscamos conocerlas por medio de las redes sociales para luego aplicar a convocatorias, ejemplo, actualmente ganamos un premio internacional por parte de Hilando que es un reconocimiento al aporte de superación a la pobreza extrema.	Convocatorias.
<p>¿Cuáles son los criterios de selección para los profesionales?</p>	
Se mira el perfil del profesional que se acorde con los objetivos de la Asociación y según la necesidad del	Perfil profesional.

momento.	
¿Cada cuánto se capacita a los beneficiarios y al personal?	
No se tienen fechas exactas, a medida que se tengan grupos relevantes se consiguen las capacitaciones.	Grupos.
¿Cómo es el proceso de vinculación de los voluntarios? ¿Cómo apoyan el desarrollo de los procesos?	
Algunos llegan por conocimiento de la Asociación en las redes sociales, y otros por referencias de amigos o instituciones. Su apoyo es de acuerdo al perfil y sus habilidades.	Referencias. Habilidades.
¿Tienen un sistema de comunicación entre beneficiarios y asociación?	
Si, por medio de reuniones periódicas y comunicación directa con la administración y el área social.	Administración y área social.
¿Cuentan con servicio de salud ocupacional para los beneficiarios y el área de administración?	
Sí, claro que sí, está Felipe como encargado de ese proceso.	
OBSERVACIONES.	
Aunque no se evidencia una planeación, si se observa un poco más de apropiación y organización de las personas que manejan estos procesos, haciendo la salvedad que para el proceso de calidad se hace necesario empoderamiento de parte de las personas que lo llevan a cabo.	

Hace algún tiempo contábamos con el apoyo de un voluntario estudiante de negocios internacionales y era él quien se encargaba de contactar con entidades internacionales que apoyan a organizaciones sociales, con recursos económicos y capacitaciones para los beneficiarios y el desarrollo de la organización, además de vincular voluntarios.	
¿Cómo se elaboran los objetivos para cada proceso para la consecución de los recursos?	
Se elaboran según las necesidades que se tengan en el momento, buscando la entidad o el benefactor que pueda colaborar en la ejecución de la actividad.	Necesidades.
¿Se realizan diagnósticos externos e internos para la elaboración de los presupuestos?	
A nivel externo no se elaboran diagnósticos, pero a nivel interno si se hacen ya que los pocos ingresos que llegan se distribuyen entre los diferentes procesos.	Diagnósticos.
¿De qué forma priorizan el presupuesto para los procesos?	
De acuerdo a las necesidades, por ejemplo tenemos un presupuesto y tres necesidades, miramos cual es la que requiere con más urgencia el dinero.	Necesidades.
¿Cómo es el proceso de vinculación de nuevos benefactores a la organización?	
No se realiza ningún proceso, simplemente se le invita para que apoyen y acompañen los programas y proyectos que realiza la Asociación.	Programas y proyectos.
¿Cómo se realizan las solicitudes de donaciones, que medios son utilizados?	
Se realizan por medio de envío de cartas explicando el proyecto o programa, y en ocasiones se hacen llamadas con el mismo objetivo que es explicar la actividad y hacer la solicitud.	Cartas vía email. Llamadas telefónicas.
¿Cómo es el proceso de elaboración de la base de datos de los benefactores, que características son incluidas?	
Pues tenemos una carpeta donde tenemos todos los datos de quienes ya nos han colaborado en alguna ocasión en orden alfabético, el único requisito es que tengan vocación de servicio.	Directorio. Vocación de servicio.
¿Cómo se dividen los ingresos de la asociación para fondos en caso de crisis?	
Pues la verdad no quedan muchos fondos ya que todo lo que se consigue se reinvierte en alguna necesidad del momento, además que los recursos son pocos.	Reinvierte.
¿Cada cuánto se realizan las solicitudes de vinculación a los benefactores?	
No manejamos ese tipo de solicitud, como se explicó antes es solo cuando tenemos algún proyecto o programa, es	Según proyecto o programa.

depende de la necesidad que está en el momento.	
¿Cómo se sostiene la Asociación cuando no se tiene contrato con alguna entidad pública o privada?	
Siempre estamos en procura de que nos renueven los contratos, cuando no es así las Asociación pasa por dificultades e incertidumbres, ya que no se tienen unos ingresos permanentes.	Renovación de contratos.
OBSERVACIONES.	
Para la consecución de recursos económicos debe existir una buena planeación previa, la cual no se observa en este proceso de gestión, puesto que se va realizando al tiempo de la ejecución del proyecto o programa.	

**Guía de entrevista N. 05: prácticas de gestión de recursos .
Sujeto 1.**

Guía de entrevista	
Tema: Buenas prácticas de gestión.	Fecha: 11 de Abril del 2014.
Objetivo: Identificar las buenas prácticas en la consecución de recursos de la Asociación Conexión Mujeres Con Futuro, que acoge a mujeres cabeza de hogar en situación de exclusión socio-laboral en la ciudad de Medellín.	Lugar: Asociación Conexión Mujeres Con Futuro
	Entrevistado: Patricia Marín Ortega
	Cargo: Directora Ejecutiva
	Investigadoras: María Nelsy Marín Ortega Luisa Fernanda Escobar Jaramillo
DESARROLLO.	
Preguntas y respuestas.	Palabra clave
¿Tienen indicadores de evaluación para los procesos que se realizan?	
Están en construcción.	
¿Existe sistematización de los fondos que se tienen y las necesidades básicas de la organización?	
Está en construcción. Para eso necesitamos las practicantes.	
¿Realizan reuniones periódicas para la realización de la planeación de recursos económicos?	
No	
¿Qué prácticas de gestión de recursos económicos utiliza la Asociación?	
Hasta ahora solo nos presentamos en licitaciones públicas, nos postulamos a convocatorias que encontramos en internet; pero no tenemos un proceso estandarizado.	
¿La organización ha pasado por crisis por falta de planeación en los procesos? ¿Qué han hecho para salir de la crisis?	
Varias crisis. La Entidad ha estado al borde del cierre, debido a la falta de recursos y ha sobrevivido por el aporte de los asociados o prestamos con personas naturales.	Crisis Falta de recursos económicos
¿Las áreas y/o procesos están orientadas al cumplimiento de la misión y visión?	
Todos los procesos están orientados al cumplimiento de la misión y la visión, tanto el portafolio de servicios como el portafolio social, buscan satisfacer las necesidades de las beneficiarias del programa.	Misión Visión portafolio de servicios Necesidades
¿Qué dificultades han tenido con los cambios de sede de la organización?	
Desde la Fundación de Conexión Mujeres, nos hemos trasladado de sede casi cada año, buscando ubicarnos	Traslado de sede

<p>mejor, o buscando economía. Estos cambios han hecho que se pierdan beneficiarias, benefactores, arraigo etc. Y como conclusión tenemos que una de las necesidades más sentidas es en algún momento tener una sede propia.</p>	<p>Buscar economía Necesidades sentidas Sede propia</p>
<p>OBSERVACIONES.</p>	
<p>Se evidencia que no se planea con anterioridad la consecución de recursos económicos como humanos.</p>	

7.3. Diarios de campo.

Capacitación para el empleo

Diario de campo	
Tema: Subsistema de recursos económicos y de apoyo	Fecha: 20 de Marzo del 2014
Objetivo: identificar los procesos de gestión de recursos implementados por la asociación conexión mujeres con futuro que acoge mujeres cabeza de hogar en situación de exclusión socio- laboral en la ciudad de Medellín laboral en la ciudad de Medellín.	Lugar: Asociación Conexión Mujeres Con Futuro.
	Investigadoras: María Nelsy Marín Ortega Luisa Fernanda Escobar Jaramillo
Pregunta orientadora: ¿cómo los recursos económicos aportan a los procesos de intervención social en la Asociación Conexión Mujeres con futuro?	
DESARROLLO.	
	Palabras claves
Al llegar a la Asociación Conexión Mujeres con Futuro nos encontramos con que estaba iniciando una capacitación en galletería a un grupo de 30 mujeres aproximadamente. En frente de ellas se encontraba una persona que se disponía a entregar materiales a cada una de ellas y luego procedió a explicar el proceso para su realización, indagamos con la directora ejecutiva que se encontraba allí si eso implicaba algún costo para dichas mujeres a lo que explicó que no que los materiales y el pago a la persona que capacita sale de la gestión que se hace con diferentes empresas por medio de cartas y llamadas para la consecución de recursos económicos para esa esas actividades y que incluso ellas se llevan el producto ya realizado para sus casas y es así como de alguna manera se aporta a la inclusión socio-laboral.	Capacitación Gestión Consecución de recursos económicos Producto Inclusión socio- laboral
OBSERVACIONES	
Este proceso de apoyo hace presencia desde el subsistema psicosocial siendo utilizado por medio de técnicas como lo son: el cara, cara y la carta personal sin realizar una planeación al presupuesto de la actividad en dicha institución.	Subsistema psicosocial Técnicas cara- cara planeación Carta personal

Proceso operativo.

Diario de campo	
Tema: Subsistema operativo	Fecha: 28 de Marzo del 2014.
Objetivo: identificar los procesos a nivel operativo la forma como y quien los operativisa, para lograr combinar la consecución de recursos económicos y los proyectos de intervención social que se realizan en la Asociación Conexión Mujeres con Futuro.	Lugar: Asociación Conexión Mujeres Con Futuro.
	Investigadoras: María Nelsy Marín Ortega Luisa Fernanda Escobar Jaramillo.
Pregunta orientadora: ¿cómo y quién operativisa los recursos económicos en los procesos de intervención social que es el fin último de la institución?	
DESARROLLO.	
	Palabras claves
Al momento de llegar a la Asociación observamos como Guillermo Cabrera supervisor operativo asigna a cada una de las operarias un rastrillo, un paquete de bolsas, una escoba y un carrito llamado “zorra” al tiempo que les indica el lugar donde realizaran la actividad del barrido en las diferentes calles de Medellín; cada una de ellas tiene su dotación de uniforme completo que consta de camisa, pantalón, botas, guantes y gorra.	operarias barrido Consecución de recursos económicos Sustento familiar Inclusión socio- laboral
OBSERVACIONES	
Con este ejercicio de observación se pone en evidencia la forma como se operativisa la consecución no solo de recurso humano sino también económico observándose los rostros de satisfacción por tener un empleo que les garantiza unos recursos económicos no solo a ella sino también a la Asociación.	Observación Evidencia Recurso humano Satisfacción

Taller de emprendimiento.

Diario de campo	
Tema: elementos de un proceso	Fecha: 07 de Abril del 2014.
Objetivo: observar como desde una necesidad se pueden llegar a generar programas involucrando recursos humanos y recursos económicos para la intervención integral de las beneficiarias de la Asociación Conexión mujeres con futuro.	Lugar: Asociación Conexión Mujeres Con Futuro.
	Investigadoras: María Nelsy Marín Ortega Luisa Fernanda Escobar Jaramillo
Objetivo de la observación: poder dar cuenta de la importancia del trabajo psicosocial con las beneficiarias de la institución.	
DESARROLLO.	
	Palabras claves
Fuimos invitadas por las directivas de la Asociación para presenciar uno de los talleres psicosociales dictados por la psicóloga de la Asociación, donde trabajaron todo lo referente a ciclo vital, pautas de crianza, además asistió un docente del Sena que instruyó sobre emprendimiento empresarial. Actividad que tuvo una duración de 5 horas, donde se observó interés y disposición de dichas mujeres.	Ciclo vital psicosociales pautas de crianza
OBSERVACIONES	
Esta observación dilucidó el interés de las afiliadas a la formación integral que tiene que ver con el crecimiento personal y de emprendimiento de las mujeres de la Asociación.	Formación integral Crecimiento personal Crecimiento empresarial