DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA ASOCIACIÒN "ASOMUJERES PROACTIVAS" EN EL MUNICIPIO DE PEREIRA RISARALDA

ELABORADO POR:

AYDA RENGIFO AGUDELO
34042113

DIANA MARÍA RAMÍREZ MEZA
42134369

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PROGRAMA DE MAESTRÍA
ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL
Pereira
Noviembre de 2010

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA ASOCIACIÒN "ASOMUJERES PROACTIVAS" EN EL MUNICIPIO DE PEREIRA RISARALDA

ELABORADO POR:

AYDA RENGIFO AGUDELO
34042113

DIANA MARÍA RAMÍREZ MEZA
42134369

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁGISTER EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL

DIRIGIDO POR:

MÁGISTER MARIA ESPERANZA LÓPEZ DUQUE

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PROGRAMA DE MAESTRÍA
ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL
Pereira
Noviembre de 2010

PÁGINA DE ACEPTACIÓN

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Pereira, 8 de noviembre de 2010

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN 19

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 20

1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA 20

1.2 SITUACIÓN PROBLEMA 20

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DEFINIDO 21

1.4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO 21

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO 22

2 EL MARCO REFERENCIAL 23

2.1 MARCO TEÓRICO 23

2.1.1 Evolución de la administración 23

2.1.2 El proceso administrativo 30

2.1.2.1 Planificación 35

2.1.2.2 Organización 38

2.1.2.3 Dirección 39

2.1.2.4 Control 40

2.1.3 Gestión administrativa en organizaciones sin ánimo de lucro 42

2.1.4 Las organizaciones 45

pág

2.1.4.1 Tipos de organizaciones 46

2.2 MARCO CONCEPTUAL 63

2.3 MARCO INSTITUCIONAL 66

2.3.1 Reseña histórica 66

2.3.2 Objeto social 66

2.3.3 Naturaleza jurídica 67

2.3.4 Cobertura 67

2.3.5 Logotipo 67

2.3.6 Logros 67

2.3.6.1 Convenio SENA-Asomujeres para "Curso de capacitación teórico-práctico en Alimentos, Mercadeo y Ventas" a mujeres asociadas 67

2.3.6.2 Convenio con el SENA y Comfamiliar en curso básico de sistemas y computación 68

2.3.6.3 Convenio con Capacitaciones MIRA en artes y oficios 68

2.3.6.4 Convenio con el Fondo de Empleados para la asistencia social de la Universidad Tecnológica de Pereira (FASUT) 68

2.3.6.5 Participación como miembro activo en El Consejo Consultivo para la Mujer en Risaralda para la implementación de políticas públicas en el departamento 68

2.3.6.6 Mercados mensuales para mujeres cabeza de familia asociadas con niños menores de 12 años, a través de gestiones con la Alcaldía de Pereira y con la sociedad civil. 68

2.4 MARCO LEGAL 69

2.5 MARCO SITUACIONAL 95

pág.

3. EL DISEÑO METODOLÓGICO 103

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN 103

3.2 UNIVERSO DEL ESTUDIO 103

3.3 VARIABLES 103

3.4 INSTRUMENTOS A UTILIZAR PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN 103

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA 105

4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ACTUAL 105

4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO 106

4.2.1 Diagnóstico externo 106

4.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 109

4.3.1 Diagnóstico interno 109

4.4 MISIÓN 116

4.5 VISIÓN 116

4.6 OBJETIVOS 116

4.7 POLÍTICAS 117

4.8 PRINCIPIOS Y VALORES 117

4.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA 118

4.10 ESTRATEGIAS DE DIRECCIÓN 119

4.11 HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA 125

5. CONCLUSIONES 126

pág.

6. RECOMENDACIONES 127

BIBLIOGRAFÍA 128

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA 131

ANEXOS 132

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Teorías administrativas. Autores y enfoques 23

Tabla 2. Escuela de la Administración Científica 26

Tabla 3. Escuela Clásica 27

Tabla 4. Aspectos principales de algunas teorías administrativas importantes 28

Tabla 5. Distribución de la población en Colombia según sexo 95

Tabla 6. Evolución tasa de jefatura y tamaño del hogar 96

Tabla 7. Matrícula por género y nivel Educación Básica y Media en Risaralda 100

Tabla 8. Matrícula por género Educación Básica y Media en Risaralda 101

Tabla 9. Fortalezas y debilidades área del Talento Humano 111

Tabla 10. Fortalezas y debilidades área Directiva 111

Tabla 11. Fortalezas y debilidades área Competitiva 112

Tabla 12. Fortalezas y debilidades área Financiera 112

Tabla 13. Fortalezas y debilidades área Tecnológica 112

Tabla 14. Oportunidades y amenazas factores económicos 113

Tabla 15. Oportunidades y amenazas factores sociales 113

Tabla 16. Oportunidades y amenazas factores competitivos 113

Tabla 17. Oportunidades y amenazas factores tecnológicos 114

Tabla 18. Oportunidades y amenazas factores educativos 114

Tabla 19. Oportunidades y amenazas factores políticos 114

Tabla 20. Matriz DOFA de la Asociación Asomujeres Proactivas 2010 115

Tabla 21. Estrategias para la Asociación Asomujeres Proactivas 120

Tabla 22. Plan de Acción Asociación Asomujeres Proactivas 2010 121

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Funciones del administrador como un ciclo administrativo 33

Figura 2. El proceso administrativo 34

Figura 3. Las funciones del proceso administrativo 35

Figura 4. Logotipo propuesto para la Asociación Asomujeres Proactivas 67

Figura 5. Grupo de mujeres cabeza de familia capacitadas en 2008 67

Figura 6. Estadísticas Sectoriales Educación Básica y Media en Risaralda 101

Figura 7. Estadísticas Sectoriales Educación Básica y Media 102

Figura 8. Estructura organizacional para la Asociación Asomujeres Proactivas 118

Figura 9. Propuesta de Direccionamiento estratégico para Asomujeres Proactivas 119

Figura 10. Mapa de procesos para la Asociación Asomujeres Proactivas 123

Figura 11. Sistema de Gestión Administrativo para la Asociación Asomujeres Proactivas 124

LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo A. How good management can make you lean, but not mean: Non-profits need more than just vision to prosper 132

Anexo B. Listado de personas asistentes al curso de capacitación en Alimentos, mercadeo y ventas en convenio SENA-Asomujeres Proactivas. Pereira 2008 135

Anexo C. Tarifas médicos adscritos a FASUT 2010 136

Anexo D. Herramienta de evaluación del sistema 137

GLOSARIO

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL: herramienta de la administración de personal que permite poner en práctica una efectiva y constante evaluación de funcionamiento de la política de Gerencia de Recursos Humanos desarrollada por la organización. Involucra un estudio de la empresa, el ambiente socio económico y tecnológico en el que la organización está localizada, buscando resolver en términos de un plan amplio de capacitación la filosofía para toda la empresa.

BENEFICIOS SOCIALES: son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Pueden financiarse, parcial o totalmente por la empresa, constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza de trabajo dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad. Pueden clasificarse en legales, espontáneos, monetarios, no monetarios de acuerdo a sus objetivos, planes asistenciales, planes recreativos, planes supletorios, entre otros.

CALIDAD DE VIDA: la calidad de vida se define en términos generales como el bienestar, felicidad y satisfacción de un individuo, que le otorga a éste cierta capacidad de actuación, funcionamiento o sensación positiva de su vida. Su realización es muy subjetiva, ya que se ve directamente influida por la personalidad y el entorno en el que vive y se desarrolla el individuo. Según la OMS, la calidad de vida es "la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno". El Banco Mundial lo define como el bienestar general de la población. La calidad de vida es difícil de medir (sea para un individuo, un grupo o una nación) porque, además del bienestar material, incluye componentes intangibles como la calidad del medio ambiente, la seguridad nacional, la seguridad personal y las libertades políticas y económicas.

CAPITAL SOCIAL: implica un valor colectivo de las redes sociales y las inclinaciones que surgen desde ellas al hacer cosas unos por otros. Al considerarse como grado de confianza entre actores sociales, las normas de comportamiento cívico practicadas y su nivel de asociatividad, se evidencia la riqueza y fortaleza del tejido social interno de una sociedad (Putnam, 1994).

Al relacionarse con el grado de integración social de un individuo, sus redes sociales; implica relaciones, expectativas de reciprocidad, comportamientos confiables, generando mejoras en la efectividad privada que permiten que se constituya en bien colectivo (Coleman, 1990). También puede ser visto como un fenómeno subjetivo, compuesto de valores y actitudes que influencian la forma en que las personas se relacionan entre sí (Newton, 1997). Incluye confianza, normas de reciprocidad, actitudes y valores que ayudan a trascender relaciones conflictivas y competitivas.

COMPETITIVIDAD: capacidad o habilidad de una empresa, un sector o un país para enfrentarse con éxito a otra industria, sector o país comparando la calidad y precio de sus productos o servicios.

COMUNICACIÓN: es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos o más personas. La comunicación se logra mediante un proceso que consta de cinco elementos; emisor o fuente, transmisor o codificador, canal, receptor o decodificador y destino.

COOPERACIÓN INTERNACIONAL: en términos generales y sencillos, la cooperación al desarrollo la podemos entender como un conjunto de actuaciones de carácter internacional orientadas al intercambio de experiencias y recursos entre países del Norte y del Sur para alcanzar metas comunes basadas en criterios de solidaridad, equidad, eficacia, interés mutuo, sostenibilidad y corresponsabilidad. El fin primordial de la cooperación al desarrollo debe ser la erradicación de la pobreza, el desempleo y la exclusión social; buscar la sostenibilidad y el aumento permanente de los niveles de desarrollo político, social, económico y cultural en los países del Sur.

DANSOCIAL: Departamento Administrativo de la Economía Solidaria.

EDUCACIÓN: es un proceso de construcción personal y social de acuerdo a patrones referenciales socioculturales que favorece el desarrollo y perfeccionamiento de las facultades y habilidades del individuo y que finalmente lo conducen a crear cambios en su conducta.

ESAL: entidades sin ánimo de lucro.

FORMACIÓN: proceso de transformación del estudiante durante su vida académica, que lo lleva al desarrollo de sus potencialidades para alcanzar sus objetivos. Enfoca la educación como un proceso al servicio del desarrollo del hombre, concibiendo al ser humano dotado de espiritualidad, de donde emana su dignidad como persona humana.

GÉNERO: se refiere a los papeles sociales constituidos para la mujer y el hombre, según su sexo y que dependen de un particular contexto socioeconómico, político y cultural y están afectados por otros factores como la edad, la clase, la raza, y la etnia.

GESTIÓN ESTRATÉGICA: sistema de gestión y toma de decisiones racional que tiene como finalidad decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples a través de medios adecuados para su obtención. (CRUZ ROJA, 1991)

IBID.: Es una abreviatura que se utiliza cuando una misma obra se cita dos o más veces consecutivas, es decir, cuando no se intercala otra referencia diferente.

IMAGEN CORPORATIVA: la manera como una empresa se proyecta hacia el mercado o la sociedad, bien sea por: su desempeño financiero, sus valores, su tecnología, su manejo de las innovaciones, su administración, su dirección del talento humano, su desarrollo sostenible, su relación con el medio ambiente, entre otros.

MANUAL DE FUNCIONES: documento que contiene las funciones de los cargos de acuerdo con la planta de personal de una empresa con las explicaciones necesarias para su correcto manejo.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: documento que describe los pasos a segur en el cumplimiento de un proceso con el fin de mejorar las condiciones de eficiencia, eficacia y efectividad dentro de una organización.

META: aspecto que esta más allá del término de que se trata, expresa una serie, una sucesión, un fin a que se dirigen las acciones o deseos de cierta persona, entidad o empresa. Se entiende por meta expresiones generales sobre lo que la organización quiere lograr para cumplir con su misión.

MISIÓN: enunciado claro y breve de la razón de ser de una empresa, que justifica: existencia de la compañía, función, propósito, métodos con los cuales alcanzará el objeto social, con responsabilidad, satisfaciendo las expectativas de cada una de las personas relacionadas con ella. Debe responder a las preguntas: qué, a quién, cómo y por qué.

MOTIVACIÓN: es un estado psicológico que existe siempre que fuerzas internas , externas o ambas desencadenan, dirigen o mantienen comportamientos orientados a los objetivos. Se refiere a sentimientos de realización, crecimiento, reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajo.

OBJETIVO: es la meta o fin válido para todos los individuos de una empresa, de una división, de un departamento o el logro que se quiere en un trabajo propuesto. Los objetivos son declaraciones específicas de resultados esperados que puedan ser medidos/evaluados. La meta es lo que la organización quiere lograr, el objetivo es cómo lograrla en términos operacionales. Un objetivo es claro y preciso, específica las personas o clientes a beneficiarse, especifica la condición que desea cambiar y el tiempo para lograrlo.

OBJETO SOCIAL: es la razón de ser de la empresa, es el negocio en el cual la empresa esta involucrada a través del conjunto de actividades, las cuales circunscriben su capacidad para adquirir derechos, contraer válidamente obligaciones y está claramente definido en los estatutos.

ONG: organización no Gubernamental, organismos que prestan diferentes tipos de servicios: sociales, ambientales, culturales o de servicios, independientes del Gobierno y velan por el mejoramiento continuo de las condiciones de vida de los ciudadanos.

OP. CIT.: la abreviatura Op. cit. se utiliza para citar la obra de un autor ya citado anteriormente en forma completa, pero no en la referencia inmediatamente anterior.

ORGANIGRAMA: es la representación gráfica de una organización, tiene por finalidad dar una concepción objetiva de la estructura, las relaciones jerárquicas, las relaciones funcionales, la delimitación del área de autoridad, las responsabilidades de cada unidad administrativa. El organigrama de una organización existente, debe reflejar la concepción de la organización desde el punto de vista legal.

ORGANIGRAMA CIRCULAR: representación gráfica de la estructura de una organización donde los niveles circulares están designados en círculos concéntricos, indicando que la autoridad fluye del

centro a la periferia y la responsabilidad de éste al centro. Este tipo de organigrama alivia los efectos negativos de las estructuras piramidales.

PERSONA JURÍDICA: "se llama persona jurídica, una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente"[1].

PLAN ESTRATÉGICO: plan general, científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado.

PLANIFICAR: significa diseñar un futuro deseado para la organización, en concordancia con los cambios que se van produciendo en el entorno (...) es un instrumento para lograr el mejoramiento continuo de las organizaciones". (Paredes Santos y Pérez Coscio, 1994). Planificar es algo así como intentar determinar hoy la realidad que se quiere tener en un momento posterior. La esencia está en invertir un poco de tiempo para después ejecutar la tarea en mucho menos tiempo y con mayor efectividad". (O. Carnota, 1991).

PRESUPUESTO: ordenación y balance previos de los gastos e ingresos del estado u otras corporaciones públicas, en el, se expresa el detalle de dichos gastos y de los ingresos previstos para cubrirlos, para un periodo determinado de tiempo.

PROYECTO: es una herramienta o instrumento que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes, para la obtención de resultados esperados. Es de gran importancia porque permite organizar el entorno de trabajo. Un proyecto surge como respuesta a la concepción de una "idea" que busca la solución de un problema o la forma de aprovechar una oportunidad de negocio. Un proyecto es una ruta para el logro de conocimiento específico en una determinada área o situación en particular, a través de la recolección y el análisis de datos.

RESPONSABILIDAD SOCIAL: como eje articulador del flujo de ideas que conforman esta tendencia se encuentra la premisa de que todos los ciudadanos y en general los miembros de la sociedad son responsables de la situación presente y futura de la misma, que el Estado como administrador de la nación y garante del bien común tiene que ejercer su rol, pero que el resto de los actores sociales deben tomar parte activa en la construcción de la sociedad. Con esta perspectiva, gran cantidad de empresarios han empezado a promover y financiar acciones no relacionadas directamente con su actividad principal, pero que hacen que su entorno social mejore y que la sociedad se fortalezca. Para canalizar estos esfuerzos es cada vez más frecuente que nazcan organizaciones sin ánimo de lucro, de índole empresarial, que bajo la tutela y administración de empresas privadas fomentan el flujo solidario altruista de sus dueños y empleados. Se puede inferir que las OSD que aprendan a canalizar la responsabilidad social de empresarios y comunidades nacionales e internacionales podrán aumentarán las posibilidades de aplicación de programas para el logro de sus objetivos.

---

[1] ARTÍCULO 633. En: Código Civil de Colombia. [consultado en 5 de marzo de 2010]. Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=sec&dir=43&id=762&m=td&a=td&d=depend>

RETROALIMENTACIÓN: es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. Constituye por lo tanto una acción de retorno.

SISTEMA: conjunto de diversos elementos, que se encuentran interrelacionados, cuya afinidad está impulsada por un fuerte deseo de cumplir objetivos comunes. Por ejemplo la empresa es un sistema conformado por personas y equipos los cuales interactúan para dar origen a los bienes y servicios que van a ser ofrecidos para obtener una ganancia para todos los que intervienen en el proceso.

TALENTO HUMANO: evolución del concepto de personal o recurso humano dentro de las organizaciones, considerándolo en una dimensión más amplia, desde la cual reconoce el potencial inmenso de la persona dentro de la empresa.

VISIÓN: es la prospectiva a la cual apuesta una organización en un horizonte de mediano o largo plazo como máximo objetivo a alcanzar.

RESUMEN

El siguiente proyecto de investigación se ha elaborado con el propósito de diseñar un Sistema de Gestión Administrativo para la **Asociación de Mujeres Cabeza de Familia "ASOMUJERES PROACTIVAS"**, creada en la ciudad de Pereira Risaralda (Colombia). Con el objetivo de poder lograr la eficiencia y eficacia en esta organización, la cual al ser entidad sin ánimo de lucro tiene un importante fin social por el que fue creada.

Debido a la ausencia de una planeación estratégica en entidades sin ánimo de lucro como lo son las asociaciones, surgió la necesidad de estructurar un sistema de gestión administrativo acorde a su realidad, involucrando las diferentes funciones administrativas como parte importante para un efectivo logro de objetivos.

Teniendo en cuenta las condiciones desde el punto de vista legal, político, económico y social que hoy están dadas para este grupo poblacional y las oportunidades de cooperación internacional; el Sistema de Gestión ha sido estratégicamente diseñado, con características de flexibilidad y por lo mismo de adaptabilidad a los requerimientos establecidos por parte de los interesados en hacer inversión social.

ABSTRACT

The following research project has been formulated with the aim of designing a system of administrative management for the Association of Female Headed Household "ASOMUJERES PROACTIVAS" created in the city of Pereira Risaralda (Colombia).

Due to the lack of strategic planning in nonprofit organizations such as partnerships, the need arose for a management system structure appropriate to its reality, involving its administrative functions like important part to effective achieve the goals.

Taking into consideration the conditions from the standpoint of legal, political, economic and social development that now exist for this group and the opportunities for international cooperation, the management system has been strategically designed with flexibility and features for the same reason adaptability to the requirements established by the social interest in making investment.

INTRODUCCIÓN

La Asociación Asomujeres Proactivas es una entidad sin ánimo de lucro que fue creada legalmente en julio del año 2007, la cual surgió ante las necesidades identificadas en la población de mujeres cabeza de familia del municipio de Pereira y con el ánimo de aportar al mejoramiento de su calidad de vida, a través de la potencialización del talento humano y apoyo a la creación de unidades productivas.

Este proyecto se crea con el objetivo de diseñar un sistema de gestión administrativo para esta Asociación, el cual se da ante la necesidad evidente de fortalecer y de orientar a la entidad para que esta pueda tener una sostenibilidad en el tiempo con unos buenos resultados.

Inicialmente apoyados en las fuentes de información y mesas de trabajo en equipo, se realiza un diagnóstico interno y externo de esta entidad, para identificar tanto las fortalezas como las debilidades, las oportunidades y amenazas; haciendo un análisis de las mismas por medio de una matriz concluyendo en la formulación de las estrategias que fundamenten la planeación (misión, visión, principios, políticas, valores, objetivos).

Se realiza un diseño de una estructura organizacional por cada función administrativa que contemple su organización, ejecución, control e indicadores de resultados como tácticas de seguimiento que respondan a la consecución de la estrategia; poniendo en práctica el plan de acción, logrando una buena gestión administrativa con una permanente retroalimentación.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA

La humanidad se ha venido sensibilizando en cuanto a la necesidad de hacer aportes valiosos y trabajar en pro de lo social para el mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores menos favorecidos, hoy llamados **población en condición de vulnerabilidad**. Es así como cada vez más la sociedad civil se ha interesado por vincularse a proyectos que contribuyan a un Mejoramiento de calidad de vida.

Indiscutiblemente las **Mujeres Cabeza de Familia** forman parte importante de la población vulnerable de la sociedad. Esta figura juega un papel fundamental para el bienestar de los suyos, considerando que la familia es la célula vital de toda sociedad, cuyo motor es aquella persona que constituye la cabeza o la jefatura de hogar.

Por otro lado el gobierno busca reducir la feminización de la pobreza, promoviendo la equidad; a través del apoyo y tratamiento preferencial para acceso a la educación (alfabetización, básica, media superior), vivienda, salud, y fomento para desarrollo empresarial.

Y Como políticas públicas el gobierno promoviendo que la sociedad civil se organice, han surgido entidades sin ánimo de lucro a las que desde los años 90 se les ha denominado como las organizaciones del **Tercer Sector o "Sector de la Economía Social"** como son: ONG (Organizaciones No Gubernamentales, generalmente creada con fines de interés social y sin ánimo de lucro), fundaciones, asociaciones y agremiaciones.

De acuerdo a este contexto y teniendo en cuenta estos planteamientos, al observar la problemática de las MCF y sus posibilidades, han surgido organizaciones con el ánimo de apoyar; para gestionar y facilitar los procesos de ayuda para este desarrollo.

1.2 SITUACIÓN PROBLEMA

A nivel mundial en las organizaciones se ha creído que los sistemas de gestión sólo son necesarios para empresas con ánimo de lucro; es decir, que la productividad sólo se concibe a nivel de dinero, de rentabilidad económica.

Hoy se escucha hablar mucho de la Responsabilidad Social, entendida esta desde varias perspectivas (medioambiental, educativa, salud, económica, operacional, etc.). Cada vez más la humanidad ha adquirido conciencia de que el fin último del desarrollo de una nación es mejorar la

calidad de vida de la población, por ello los planes de gobierno de la mayoría de países contemplan estos, dentro de sus objetivos, apuntando especialmente a las **poblaciones más vulnerables**.

Es allí donde las entidades sin ánimo de lucro se identifican con estos ideales, más no tienen un direccionamiento efectivo que les permita lograr aquellos objetivos de manera exitosa y sobrevivir en el tiempo.

Para el caso de las asociaciones, en ellas algunas de sus principales problemáticas radican en la gestión interna de sus procesos administrativos relacionados, sobre todo, con sus fuentes de financiación y con el control de los proyectos que desarrollan. Además una falta de políticas claras y flexibles, de una visión sistémica, de un equipo humano competente, de una actitud positiva ante las exigencias del entorno, de conocimiento en cuanto a la normatividad legal, entre otros.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DEFINIDO

La falta de planeación estratégica en las asociaciones sin ánimo de lucro conlleva a resultados ineficaces. El éxito de las asociaciones sin ánimo de lucro está determinado por el diseño de un sistema de gestión administrativo de acuerdo a sus necesidades y condiciones particulares, el cual le dará el fundamento para lograr su fin social de manera eficiente.

1.4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo General

Diseñar un Sistema de Gestión Administrativo para la asociación “Asomujeres Proactivas” en el municipio de Pereira Risaralda que garantice su óptimo funcionamiento.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la Asociación “ASOMUJERES PROACTIVAS”.
- Definir estrategias de gestión administrativas que conlleven a resultados efectivos para la Asociación.
- Diseñar la estructura organizacional.
- Definir estrategias de dirección.
- Diseñar la herramienta de Evaluación del sistema que favorezca la retroalimentación y el mejoramiento continuo.

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El papel que juega la mujer dentro de la familia es esencial y determinante ya que el núcleo familiar se ha convertido en la célula de la misma sociedad. Por diferentes factores de tipo social, económico, pérdida de valores, incremento de los conflictos, violencia intrafamiliar entre otros; la mujer se ha visto obligada a desempeñar un doble papel dentro de su grupo familiar, el de madre y padre simultáneamente. Por esta razón además de tener que asumir "sola" la crianza de sus hijos, también debe ocuparse de generar ingresos para el sostenimiento de su familia y en la mayoría de la ocasiones se ve obligada a renunciar a su preparación intelectual por la cantidad de responsabilidades adquiridas.

Surge como respuesta a esta necesidad evidente, apoyarse en una entidad sin ánimo de lucro como la Asociación de Mujeres Cabeza de Familia" Asomujeres Proactivas" y en los planes de desarrollo municipales, departamentales, nacionales que contemplan favorecer a este tipo de población; contribuyendo a una ejecución más efectiva de estos programas para que cumplan satisfactoriamente con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las mujeres cabeza de familia y de disminuir la feminización de la pobreza en el país y específicamente en la región.

Una problemática identificada en este tipo de entidades radica en que no cuentan con las herramientas administrativas que les permitan realizar una eficiente gestión y se vuelven insustentables e insostenibles, por lo cual estas tienden a desaparecer.

Es necesario diseñar un Sistema de Gestión para administrar la Asociación Asomujeres Proactivas, el cual permita lograr los objetivos establecidos. Una asociación sin ánimo de lucro como ésta, requiere de un soporte administrativo fundamentado en una planeación estratégica, que de no existir, la organización no tendría viabilidad ni sería posible su sostenimiento en el tiempo.

2. EL MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Con respecto a las teorías administrativas que dan fundamento al proyecto, se dan a conocer sus contribuciones más significativas.

2.1.1 Evolución de la administración.

La administración surge desde los tiempos antigüos (sociedad primitiva, el pueblo judío, los egipcios, el régimen esclavista, la administración china, la democrática griega, la romana); pasando durante su proceso de desarrollo histórico por la Edad Media, la Edad moderna, la Edad Contemporánea, por el enfoque clásico de la administración, hasta llegar a la administración en la edad actual.

Tabla 1. Teorías Administrativas. Autores y Enfoques

AÑO	*AUTORES*	*TEORIA Y ENFOQUE*
2600 a.C. 2000 a.C	Egipcios	Descentralización de la organización. Reconocimiento de las órdenes escritas.
1800 a.C	Hammurabi (Babilonia)	Control escrito y testimonial, establece el salario mínimo, plantea que la responsabilidad no puede transferirse.
600 a.C	Nabucodonosor (Babilonia)	Control de la producción e incentivos salariales.
500 a.C	Mencius (China)	Reconocimiento de los estándares.
400 a.C	Sócrates (Grecia) Ciro (Persia) Platón (Grecia)	Reconocimiento de las relaciones humanas, estudio de movimientos, manejo de materiales. Principio de la especialización.

1496	Arsenal de Venecia	Contabilidad de costos, inventarios y control
AÑO	***AUTORES***	***TEORIA Y ENFOQUE***
1767	Sir James Stuart (Inglaterra)	Teoría de la fuente de autoridad. Impacto de la automatización.
1776	Adam Smith (Inglaterra)	Principio de especialización de los trabajadores. Concepto de control.
1799	Eli Whitney (E.E.U.U)	Método científico, contabilidad de costos y control de calidad.
1832	Charles Babbage (Inglaterra)	Reconocimiento y aplicación de prácticas de personal. Planes de vivienda para obreros como incentivo.
1886	Henry Metcalfe (E.E.U.U)	Arte de la administración, ciencia de la misma.
1900	Frederick Taylor (E.E.U.U.)	Administración científica, incrementos salariales, estudio de métodos. Tiempos y movimientos, énfasis en las tareas. Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
1903	Taylor, Gantt, Gilbreth	Administración Científica
1916	Fayol, Gulik, Urwick	Teoría Clásica. Ènfasis en la estructura. Organización Formal
1932	Elton Mayo	Teoría Relaciones Humanas. Ènfasis en las personas. Organización formal e informal, motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupos.
1947	Weber, Etzioni	Teoría Estructuralista. Ènfasis en el ambiente. Análisis intraorganizacional y análisis ambiental, enfoque de sistema abierto.
1951	Ludwing Von Bertalanffy	Teoría de Sistemas
1954	Drucker, O` Donnel	Teoría Neoclásica. Énfasis en la estructura. Principios generales de la administración, funciones del

		administrador, Organización formal
AÑO	***AUTORES***	***TEORIA Y ENFOQUE***
1957	Hebert, Alexander Simon	Teoría del Comportamiento Organizacional. Ènfasis en las personas. Estilos de administración, teoría de las decisiones, integración de los objetivos organizacionales e individuales.
1962	McGregor, Argyris	Teoría del Desarrollo Organizacional. Ènfasis en las personas. Cambio organizacional planeado, enfoque de sistema abierto.
1972	Chandler, Skinner, Burns	Teoría Contingencial. Ènfasis en el ambiente y en la administración de la tecnología.

Fuente: [Documento en línea]. [consultado en diciembre de 2009] "Administración y organizaciones". Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/admyorg/admyorg.shtml#TIPOLOG>.

Los fundadores de la administración

Los ingenieros fueron los que primeros que intervinieron en la marcha científica de las industrias, las ciencias exactas invadieron el terreno del empirismo y la práctica. Ahí estuvieron F. W. Taylor, Henri Fayol, Frank y Lilia Gilberth, Emerson, etc., ellos abrieron una nueva rama del conocimiento la hoy llamada Administración Científica. Mary Parker Follett y Chester Barnard se basaron en el marco general de la escuela clásica, pero introdujeron muchos elementos nuevos, sobre todo en el área de las relaciones humanas y la estructura de la organización. En esto se anticiparon a las tendencias que serían desarrolladas después por los enfoques del comportamiento y de la ciencia administrativa.

Taylor y Fayol, desarrollaron los trabajos pioneros sobre administración. El estadounidense Frederick Winslow Taylor, desarrolló la llamada escuela de la administración científica, escuela que se preocupa por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo del obrero. El europeo Henri Fayol desarrolló la llamada teoría clásica la cual se ocupa por el aumento de la eficiencia de la empresa a través de la organización y de la aplicación de principios científicos generales de la administración. Aunque los dos autores no se comunicaron entre sí y partieron de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico o tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron casi las

cuatro primeras décadas de este siglo en el panorama administrativo de las organizaciones.
De una parte, la escuela de la administración científica desarrollada en los Estados Unidos a partir de trabajos de Taylor. Esta escuela estaba constituida principalmente por ingenieros como:

Tabla 2. Escuela de la Administración Científica

Frederick Winslow Taylor (1856-1915)	**Henry Lawrence Gantt** (1861-1919)
Frank Bunker Gilbreth (1868-1924)	**Harrington Emerson** (1853-1931)
Henry Ford (1863-1947), por haber aplicado los principios de esa teoría en sus negocios y otros.	

Fuente: [Documento en línea]. [consultado en diciembre de 2009] "Administración y organizaciones". Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/admyorg/admyorg.shtml#TIPOLOG>.

La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, al nivel de los obreros. De allí, el énfasis en el análisis y en la división del trabajo del obrero u operario, toda vez que las tareas del cargo y de quien lo desempeña, constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido la administración científica desarrolla un enfoque de abajo hacia arriba (del obrero al supervisor y gerente) y de las partes (obreros y sus cargos) hacia el todo (organización empresarial). La atención se centra en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo estándar determinado para su ejecución. Ese cuidado analítico y detallado permite la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada *organización racional del trabajo* (ORT). Fue, además de esto, una corriente de ideas desarrolladas por ingenieros que buscaban elaborar una verdadera ingeniería industrial dentro de una concepción eminentemente pragmática. El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica.

De otro lado, la corriente de *anatomistas y fisiologistas* de la organización, desarrollada en Francia con los trabajos pioneros de Fayol. Esta escuela está formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época:

Tabla 3. Escuela Clásica

Henri Fayol (1841-1925)	**James D. Mooney**
Lyndall F. Urwick (n. 1891)	**Luther Gulick y otros**

Fuente: [Documento en línea]. [consultado en diciembre de 2009] "Administración y organizaciones". Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/admyorg/admyorg.shtml#TIPOLOG>.

Esta corriente, cuya preocupación básica es aumentar la eficiencia de la empresa, a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales se denomina teoría clásica. De allí, el énfasis de la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido, la corriente anatómica y fisiologista desarrolla un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución), del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamento). La atención se fija en la estructura organizacional, en los elementos de la administración, en los principios generales de la administración, en la departamentalización. Ese cuidado en la síntesis y en la visión global permitía una mejor manera de subdividir la empresa, centralizando la dirección en un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y "administrativamente orientada". Su principal característica es el énfasis en la estructura. Henri Fayol y Frederich W. Taylor son considerados los padres de la Administración como lo son Adam Smith y David Ricardo en el pensamiento económico[2].

Todas las teorías… son válidas, aunque cada quien le dé valor sólo a una o algunas de las cinco variables básicas (-tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente-), ya que cada teoría surgió como una respuesta a los problemas empresariales de cada época; por lo que tuvieron éxito al presentar soluciones específicas a dichos problemas y en cierto modo son aplicables a las situaciones actuales. El estado actual de la Teoría General

[2] *CONTRERAS CAMARENA, José Antonio. José Antonio.(Director del Proyecto SPCU). Antología sobre Administración. Universidad Autónoma del Estado de México. Secretaría administrativa. Octubre 3 del 2006. Página 47. [Consultado en agosto 3 de 2010]. Disponible en: <www.joseacontreras.net/admon/antoladmon.pdf>*

de la Administración es bastante complejo: se caracteriza por una variedad enorme de enfoques respecto al objeto de estudio e implica un amplio espectro de variables que deben tomarse en cuenta. Hoy en día la Teoría General de la Administración estudia a las organizaciones en su función administrativa desde el punto de vista de la interacción e interdependencia entre las cinco variables principales, cada una de las cuales es objeto de específico estudio por parte de una o más corrientes de la teoría administrativa[3].

A continuación se presentan los aspectos principales de tres de las teorías administrativas que es necesario tener en cuenta desde el punto de vista de referentes teóricos para la realización del presente trabajo:

Tabla 4. Aspectos principales de algunas teorías administrativas importantes

Aspectos principales	Teoría clásica	Teoría del comportamiento	Teoría de los sistemas
Énfasis	En las tareas y en la estructura organizacional	En las personas y en el ambiente	En el ambiente
Enfoque organizacional	Organización formal	Organización formal e informal	Organización como un sistema
Concepto de organización	Estructura formal como un conjunto de roles	Sistema social cooperativo y racional	Sistema abierto
Principales representantes	Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gulick, Urwick, Mooney, Emerson	Simon, McGregor, Barnard, Argyris, Likert, Cyret Bennis, Shein, Lawrence, Sayles, Lorsch, Beckhard, March	Katz, Kahan, Jhonson, Kast, Rosenzweig, Rice, Churchman, Burns, Trist, Hicks
Características básicos de la administración	Ingeniería humana e ingeniería en producción	Ciencia del comportamiento aplicada	Enfoque sistémico: administración de sistemas
Concepción del hombre	Hombre económico	Hombre administrativo	Hombre funcional
Comportamiento organizacional del individuo	Ser aislado que actúa como individuo (atomismo tayloriano)	Ser racional que toma decisiones como miembro de una organización	Desempeño de roles
Sistema de incentivos	Incentivos materiales y salariales	Incentivos mixtos	Incentivos mixtos
Relación entre objetivos organizacionales y objetivos individuales	Identidad de intereses. No se percibe conflicto	Conflictos de roles	Conflictos de roles

[3] *CONTRERAS CAMARENA, José Antonio. Op.cit., p 78*

Fuente: [Documento en línea]. Antología de la Administración. Ilustración 38: Esquema comparativo de las teorías de la administración Pagina 112 L.A.E. José Antonio Contreras Camarena http://www.miaulavirtual.com.mx

La Administración en la Edad Contemporánea

El estudio de la evolución del pensamiento administrativo, en la actualidad, nos muestra la base fundamental en que descansa la ciencia de la administración, ya se aplique al sector público o al privado. A pesar de que las teorías han sufrido una transformación radical y se siguen desarrollando aún conservan en varios aspectos su validez original o bien ameritan su análisis histórico, por las proyecciones que tuvieron en los actuales principios administrativos y en su aplicación práctica[4].

Dinámica Administrativa

El momento histórico que vivimos hoy es más dinámico que los de la antigüedad, cuando un hombre apenas podía abarcar una idea o una corriente de ideas en toda su vida. Podemos decir que las ideas vivían más que los hombres mientras que ahora los hombres viven más que las ideas, puesto que varias nacen y se desarrollan en una generación. El pensamiento administrativo está condicionado por esa realidad y la generación de teorías sobre el acto administrativo se produce en lapsos cada vez menores. Así, en la década de 1970 se han registrado más aportaciones en este campo que en toda la historia de la humanidad.

Sin embargo, los principios fundamentales de la acción humana organizada se han ido formando a través de toda la historia y básicamente se mantienen inmutables. Para ello se correlacionan la historia del pensamiento administrativo con la pedagogía y con los más importantes descubrimientos de la humanidad. Por ejemplo el esclavismo existió como un sistema económico administrativo que permaneció por siglos. Comparándolo con la concepción pedagógica y la tecnología de producción, vemos que éstas tampoco cambiaron en siglos.

Las condiciones materiales y la ética protestante ocasionaron la Revolución Industrial y el desarrollo del capitalismo, lo que trajo también constantes descubrimientos tecnológicos que presionaron el desarrollo de la teoría administrativa. En la época actual se da una acelerada dinámica de cambio tecnológico que se ha visto impulsado por la crisis energética, la cibernética y las comunicaciones. Ello exige que el hombre tenga que

[4] *CONTRERAS CAMARENA, José Antonio. Op.cit., p 27*

capacitarse y aprender cada vez más rápido para adaptarse a las nuevas condiciones de producción. La planeación de la capacitación y del desarrollo de los recursos humanos es ya una técnica completa que auxilia, y auxiliará más en el futuro, a las organizaciones[5].

2.1.2 El Proceso Administrativo

Es único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás y que además se dan de suyo simultáneamente. Sin embargo, para su estudio existen varias divisiones de los Elementos y Etapas de la Administración. Una de ellas subdivide en dos fases o etapas al proceso administrativo: Elementos de la Mecánica Administrativa (Previsión, Planeación y Organización); y Elementos de la Dinámica Administrativa (Integración, Dirección y Control).

El proceso administrativo según George Terry:

Con los objetivos en mente, se traza un plan o un modelo integrado y predeterminado de las actividades futuras. Para realizar el plan se requiere aptitud para prever, observar en conjunto, ver intencionadamente hacia adelante. En síntesis es necesaria la planeación, que es una función fundamental en la administración. Habiendo sido determinada la dirección, curso y forma de la acción, el paso siguiente es distribuir o señalar las necesarias actividades componentes entre los miembros del grupo, para lograr el trabajo. Estas actividades se agrupan y asignan de manera que se realicen con un mínimo de gasto o con el máximo de satisfacción del empleado en su trabajo, o de acuerdo con algún otro esfuerzo que valga la pena. Este trabajo de señalamiento de tareas y de establecimiento y mantenimiento de relaciones por parte del gerente se conoce como organización. Puede decirse que el plan formulado por el gerente adquirió significación para cada uno de los miembros del grupo. La organización es una función fundamental de la administración.

Para llevar a cabo físicamente las actividades resultantes de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones, por el tiempo que sea necesario, para que los miembros del grupo cumplan su tarea. Entre las medidas mas comúnmente utilizadas por el gerente para poner a un grupo en acción, se contaran con la jefatura, comunicación, desarrollo de gerentes, instrucción

[5] *CONTRERAS CAMARENA, José Antonio. Op.cit., p 30*

y compensación. A este trabajo se le denomina ejecución. Que significa poner en acción y es otra función fundamental de la administración.
Los gerentes han encontrado siempre conveniente comprobar o continuar lo que se esta haciendo, con el fin de cerciorarse de que se esta progresando satisfactoriamente el trabajo de otros hacia el objetivo predeterminado. El establecimiento de un plan sólido, la distribución de las actividades componentes requeridas por este plan, y la buena actuación de cada miembro, no aseguran que la empresa será un éxito. Pueden presentarse imponderables, discrepancias y malas interpretaciones, Así como obstáculos inesperados. Tales contingencias deben reconocerse rápidamente por el gerente, de manera que puedan tomarse acciones correctivas. Se buscan respuestas para las preguntas: ¿Cuan bien debe hacerse el trabajo? ¿Cuan bien se esta haciendo?. Esta función del gerente constituye el control. También es una función fundamental de la gerencia. El funcionamiento real, por lo general, se evalúa comparando lo logrado con un estándar, o con una línea base de referencia predeterminada. La acción correctiva podría abarcará uno o todos los aspectos detallados a continuación: cambio de los medios de actuación de uno o más miembros del grupo, redistribución de las obligaciones componentes, ajuste de las autoridades delegadas, alteración del plan del gerente y modificación de los objetivos.

- **Planeación.**

Nos ayuda a determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse. Responde a las preguntas: ¿Que es lo que se necesita? ¿Qué es lo que debe hacerse? y ¿Que cursos de acción deben adoptarse, como, cuando y donde deben seguirse?.

Las actividades mas importantes que se deben asumir respecto a esta función son:
1. Aclarar, ampliar y determinar los objetivos;
2. Previsión;
3. Establecer condiciones y suposiciones bajo las cuales deba hacerse el trabajo;
4. Seleccionar e indicará las tareas para el logro de los objetivos;
5. Establecer un plan de logros;
6. Establecer Políticas);
7. Planear estándares y métodos para cumplirlos; y
8. Anticipar los problemas futuros posibles.
El resultado de esta función son: Objetivos, Políticas, procedimientos y métodos.

- **Organización.**

Nos sirve para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer la autoridad necesaria. Responde a las preguntas: ¿Quien lo va a hacer?; ¿Con cuanta autoridad y bajo que ambiente físico? y ¿Cuándo deben tener lugar las acciones y quién debe hacer ese trabajo?. Las actividades mas importantes que se deben asumir en esta función son:

1. Subdividir el trabajo en obligaciones operativas;
2. Deberes operativos de grupo en posiciones operativas;
3. Reunir las posiciones operativas entre unidades relacionadas y administrables;
4. Definir los requisitos del puesto;
5. Seleccionar y colocará al individuo en el puesto adecuado;
6. Delegar la debida autoridad en cada miembro de la administración ;
7. Proporcionar instalaciones y otros recursos al personal y
8. Revisar la organización a la luz de los resultados del control.

El resultado de esta función es: División del trabajo, distribución del trabajo y delegación de autoridad.

- **Ejecución.**

Se encarga de que los miembros del grupo lleven a cabo sus tareas de buena gana y con cooperación entusiasta. Responde a las preguntas: ¿Por qué y cómo ejecutan sus tareas los miembros del grupo? Las actividades mas importantes que se deben asumir son:

1. Comunicará y explicará los objetivos a los subordinados;
2. Conducir y retar a otros para que hagan lo mejor que puedan;
3. Guiar a sus subordinados para que cumplan con las normas de funcionamiento;
4. Desarrollar subordinados para realizar potenciales plenos;
5. Dar a los hombres el derecho a ser escuchados;
6. Alabar y reprimir con justicia;
7. Recompensar con reconocimiento y pago el trabajo bien hecho; y
8. Revisar la ejecución a la luz de los resultados del control.

El resultado de esta función son: Jefatura, comunicación e incentivos.

- **Control.**

Vigilando para ver que el trabajo planeado se lleve a cabo en forma adecuada; de lo contrario, aplicará las medidas correctivas pertinentes. Llevar un control de las actividades para conformarlas con los planes. Las actividades más importantes que debe asumir el gerente respecto a esta función son:

1. Comparar los resultados con los planes en general;

2. Evaluar los resultados contra normas de funcionamiento;
3. Idear medios efectivos para la medición de las operaciones;
4. Hacer que los medios de medición sean conocidos;
5. Transferir datos detallados en formas que muestren comparaciones;
6. Sugerir acciones correctivas, si son necesarias;
7. Informar de las interpretaciones a los miembros responsables y
8. Ajustar el plan a la luz de los resultados del control.

El resultado de esta función son: Informes, comparaciones, costos y presupuestos[6].

Las funciones del administrador

Según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definiera en su tiempo (prever, organizar, comandar, coordinar y controlar), con una apariencia actualizada. Básicamente, las funciones del administrador son: planeación, organización, dirección, y control. El desempeño de esas cuatro funciones básicas constituye el llamado proceso administrativo.

Figura 1. Funciones del administrador como un ciclo administrativo

Fuente: [Documento en línea]. Antología de la Administración. Ilustración 13: Esquema comparativo de las teorías de la administración Pagina 81. L.A.E. José Antonio Contreras Camarena http://www.miaulavirtual.com.mx

A medida que se repite, el ciclo administrativo permite una continua corrección y ajuste, a través de la retroalimentación. Así el desarrollo de un

[6] *CONTRERAS CAMARENA, José Antonio. Op.cit., p 69*

ciclo permite, hasta cierto punto, definir cuáles son las correcciones que deberán introducirse en el ciclo siguiente, y así sucesivamente.
En realidad, las funciones del administrador, es decir, el proceso administrativo, forman algo más que una secuencia cíclica, pues están íntimamente relacionados en una interacción dinámica. El proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo.
Las funciones administrativas consideradas como un todo, conforman el proceso administrativo. Cuando se consideran aisladamente, planeación, organización, dirección, y control son funciones administrativas; cuando se consideran en su enfoque global para alcanzar objetivos, forman el proceso administrativo, el cual está determinado por el conjunto de las funciones administrativas[7].

Figura 2. El proceso administrativo.

Fuente: [Documento en línea]. Antología de la Administración. Ilustración 13: Esquema comparativo de las teorías de la administración Pagina 81. L.A.E. José Antonio Contreras Camarena http://www.miaulavirtual.com.mx

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

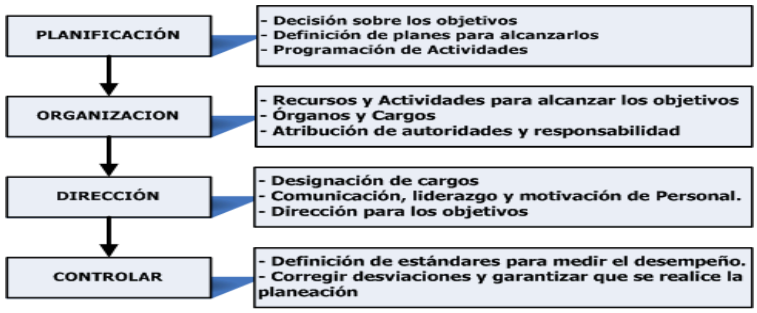
[7] *CONTRERAS CAMARENA, José Antonio. Op.cit., p 81*

> Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización[8].

Desde la perspectiva de Idalberto Chiavenato, el Proceso Administrativo funciona de la siguiente manera:

> Las funciones del administrador, es decir el Proceso Administrativo no sólo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica. Por lo tanto, el Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo.
>
> Las funciones administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo. Cuando se consideran estos cuatro elementos: planificar, organizar, dirigir y controlar, en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos forman el Proceso Administrativo[9].

Figura 3. Las funciones del Proceso Administrativo.



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración. Idalberto Chiavenato

---

[8] [Documento en línea]. [consultado en diciembre de 2009]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos/procesos-administrativos.shtml>. Autor: Armando Amundarain angabi [arroba]cantv.net

[9] CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill, 2000.

2.1.2.1 Planificación. "Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

Antes de iniciar cualquier función administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende lograr un grupo social, razón por la cual para llevar a cabo los objetivos propuestos se necesita decidir qué debe hacerse, cuándo, cómo ha de hacerse y quién lo hará, es decir, realizar planes y ello constituye la planeación que es la concepción anticipada de una acción que se pretende realizar. Esta acción debe ser elegida racionalmente y donde han de ser evaluados los objetivos, sus fines, los medios, la definición de las estrategias (acciones que van a realizarse) y, las políticas (arte con el que se conduce) para alcanzarla e incluye una revisión del rendimiento y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planificación. Todo ello ocurre sobre un ambiente interno y externo.

La planificación guía la actividad gerencial y motiva el orden en la persona, todo enmarcado dentro del ámbito racional que debe guiar las acciones del ser humano.

2.1.2.1.1 Importancia de la planificación.

En la organización, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización. La planificación es fundamental, ya que ésta:

1. Permite que la empresa esté orientada al futuro.

2. Facilita la coordinación de decisiones.
3. Resalta los objetivos organizacionales.
4. Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para
5. que la empresa opere eficientemente.
6. Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
7. Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo.
8. La planeación es la etapa básica del proceso administrativo:
9. precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento
10. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
11. Facilita el control la permitir medir la eficiencia de la empresa.

Planes

Los Planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

- **Planes Estratégicos.** Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

- **Planes Tácticos o funcionales.** Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

- **Planes Operativos.** Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

Dentro de la planeación estratégica la Matriz DOFA permite hacer un completo análisis tanto interno como externo de la organización y de su relación con el entorno para establecer las estrategias que marquen el rumbo de la misma.

2.1.2.2 Organización.

Se trata de determinar qué recurso y qué actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. Los propósitos de la organización son:

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa[10].

2.1.2.2.1 Concepto de eficiencia organizacional

La literatura sobre eficiencia organizacional es relativamente voluminosa. Muchos autores hablan sobre eficiencia empresarial en función de lucro, ventas, facturaciones u otros términos semejantes. Otros autores sugieren criterios financieros, como costo por unidad, porcentaje de lucro sobre ventas, crecimiento del valor en almacenamiento, utilización de la fábrica y del equipo, relación entre capital y facturación, capital y lo lucrativo, etc. Katz y Kahn aseguran que "como sistemas abiertos, las organizaciones sobreviven solamente mientras sean capaces de mantener la importación sobre todas las formas de cantidades mayores de energía del que ellas desarrollan el ambiente como producto. La razón es obvia. La entrada de energía en una organización en parte es invertida directamente y objetivada como salida organizacional. Sin embargo, una parte de la

[10] Documento en línea]. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/la_planificacion_base_para_la_gestion_administrativa_y_personal [Consultado en diciembre de 2009].

entrada absorbida es consumida por la organización. Para poder hacer el trabajo de organización transformadora, la misma organización necesita ser creada, recibir energía y ser mantenida. Tales requisitos están reflejados en la inevitable pérdida de energía entre entrada y salida. Para Katz y Kahn, la eficiencia se refiere a cuánto de entrada de una organización surge como producto y cuánto es absorbido por el sistema. Se relaciona con la necesidad de sobrevivencia de la organización. La eficiencia organizacional se relaciona con la extensión en que todas las formas de rendimiento para la organización son maximizadas, lo que es determinado por una combinación de la eficiencia de la organización como un sistema y su éxito en obtener condiciones ventajosas o entradas de que necesita. La eficiencia busca incrementos por medio de soluciones técnicas y económicas, mientras que la eficiencia busca la maximización del rendimiento para la organización, por medio de técnicos y economistas (eficiencia) y por medio de políticos (no económicos).

Recientemente algunos teóricos del a administración y de la organización sugirieron medidas de eficacia administrativa en función de la utilización de activos humanos. Likert, por ejemplo, critica fuertemente las medidas tradicionales de la eficacia administrativa: "Todas las medidas de resultado final proporcionan datos de hecho consumados, es claro. Esto es válido para medidas de producción, gastos de material, costos, lucros y demás datos del área financiera. Como lo saben los administradores que han tenido éxito, esas mediciones son valiosas; pero, no obstante, su poder previsor es bastante limitado. Frecuentemente, las mediciones de los resultados sólo sirven para trancar la puerta después de efectuado el robo de joyas[11].

2.1.2.3. Dirección.

La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de la dirección. Según Burt K. Scanlan "Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la Organización".

Importancia de la dirección

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.

[11] *CONTRERAS CAMARENA, Op. cit., p.* 104

- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.

- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione[12].

2.1.2.4. Control.

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por sí solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes[13].

2.1.2.4.1 Los sistemas de control de gestión estratégica para las organizaciones.

Los Sistemas de Control de Gestión con base a la gestión estratégica de las organizaciones, establece un conjunto de elementos de análisis que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de la Estrategia y la Estructura de la organización, y de otorgarle al sistema de información, elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, elementos

[12] [Documento en línea]. [consultado en diciembre de 2009]. Disponible en: <http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/direccion/default.asp>

[13] [Documento en línea]. [consultado en diciembre de 2009]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos/procesos-administrativos.shtml>.

financieros y no financieros, resumidos todos en los llamados factores formales y no formales del control.

Significa además la importancia de la existencia de un sistema de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas del sistema de control de gestión sistémico y estratégico, a través de los Cuadros de mando.

Para Newman (1968, p. 21.): "La dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común."

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Debe permitir conocer qué está sucediendo alrededor y tomando como base las vías escogidas para llegar al futuro, conocer la reacción a esos cambios externos. Muchas veces, los cambios externos exigen cambios internos y se hace imprescindible conocer cómo y cuándo cambiar.

2.1.2.4.1.1 El control de gestión en organizaciones sin ánimo de lucro.

Auditoría y control interno. Los directivos de las organizaciones sin ánimo de lucro son los encargados de diseñar un verdadero sistema de Control de Gestión que garantice la efectiva y eficiente utilización de los recursos.

El éxito de este tipo de organizaciones se mide en primer lugar por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos, medido por la contribución que se da al bienestar público.

Teniendo en cuenta que el concepto de servicio es poco susceptible de ser medido en valores reales, es así como también se hace muy difícil elegir entre alternativas de acción en estas, debido a la dificultad de relacionar directamente los costos de los servicios y de los beneficios [14].

[14] [Documento en línea]. [consultado en diciembre de 2009]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml. >

2.1.3 Gestión administrativa en organizaciones sin ánimo de lucro

Desde la experiencia y perspectiva europea es muy valioso el aporte recogido en el documento español titulado *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas:*

> A lo largo del 2002 un equipo multidisciplinario de la Fundación Luis Vives y expertos en el tercer sector realizaron un diagnóstico de estas entidades. Su objetivo último es el de mejorar la gestión de estas entidades para lograr una mayor eficacia y eficiencia en el desempeño de sus actividades y garantizar así el cumplimiento de su fin social para el que fueron creadas.
>
> **¿Qué es gestionar?**
>
> Una entidad sin ánimo de lucro es un conjunto de medios humanos (contratados y voluntarios), materiales y financieros que se organizan para suministrar bienes o servicios y conseguir así un objetivo social.
>
> Gestionar una organización de este tipo exige responsabilidad: hay que emplear debidamente –"optimizar"- los recursos disponibles, para garantizar el logro del fin social que nos hayamos propuesto. Los gestores son responsables ante los socios o fundadores y ante los organismos que han depositado su confianza en la entidad, pero sobre todo, ante las personas a quienes se atiende, que podrían verse desamparadas si la entidad desapareciera.
> Como sucede con otro tipo de organizaciones, las entidades sin ánimo de lucro se articulan por medio de distintas funciones. Por función se entiende la acción que corresponde a todo órgano de ejecución y que se realiza dentro de un sistema organizado para alcanzar un resultado. Esas funciones básicas son:
>
> - Técnica
> - Relaciones Externas
> - Administración y finanzas
> - Recursos Humanos

- Dirección

La entidad se convierte así en una organización en marcha. Se establece una misión, fijándose unos resultados que se han de alcanzar, necesariamente, mediante la realización de una serie de actividades en un tiempo determinado y con unos recursos definidos.

La Planificación Estratégica en las entidades sin ánimo de lucro

Disponemos de un eficaz instrumento de gestión para las entidades sin ánimo de lucro. Se trata de la planificación estratégica. Supone aplicar una serie de herramientas, con metodología, para orientar la organización hacia el futuro, sin olvidarnos del presente. Planificar estratégicamente es apostar por el dinamismo, integrar presente y futuro, crear condiciones para aprovechar oportunidades que se presenten y evitar riesgos, que sin duda aparecerán.

Para una buena planificación debemos tener en cuenta tres elementos: la situación actual de nuestra entidad, las metas que hemos marcado y qué decisiones deberíamos tomar para conseguirlas. Una planificación eficaz se apoya en el pensamiento creativo de los gestores, en el conocimiento profundo de la entidad y de su ámbito de actuación, así como en la valoración de las diferentes opciones posibles. Pero, sobre todo, en la coordinación.

Una estrategia es una línea, un camino, que indica y plantea cómo lograr una misión u objetivo para nuestra organización. Cualquier plan estratégico sólo será operativo si parte de:

- Programas: conjunto de proyectos que tienen como finalidad el logro de una serie de objetivos.

- Proyectos: conjunto de acciones que se inician y terminan en un período de tiempo y que generalmente se enmarcan en el cumplimiento de un programa.

- Procedimientos: secuencia de pasos que deben llevarse a cabo en la operación de los programas.

- Presupuestos: valoración en unidades monetarias de los recursos requeridos para realizar las acciones programadas, ase como de los resultados conseguidos.

Hacer un plan estratégico tiene ventajas y desventajas que pueden suponer un cambio de actitud, más eficiencia o productividad. Bien realizado, podría llevar a un fomento de la comunicación, con mayor motivación. Se aprovecharían mejor los potenciales de los recursos, tanto humanos como materiales. En general, ganaríamos en uniformidad en las actividades y planteamientos.

Pero un plan estratégico puede provocar que la organización, al optar por el sistema más racional, exento de riesgos, tenga más resistencia a cambios que podrían enriquecerla.

La necesidad de un diagnóstico

¿Por qué realizar un diagnóstico? , al igual que sucede en medicina, la observación de unos síntomas y el análisis e identificación de sus causas deben servir para lograr su mejora. ¿Cuándo debe realizarse un diagnóstico?, para llevar a cabo un diagnóstico no es necesario que la entidad se encuentre en dificultades; también puede ser útil cuando se proceda a revisar su actuación, o cuando se van a planificar sus actividades. En el primer caso estaríamos ante una necesidad mientras que, en el segundo, se trataría de una decisión voluntaria para mejorar el rendimiento o para mejorar la calidad del servicio que prestamos a la sociedad.

Un diagnóstico puede ofrecernos datos muy prácticos, por ejemplo, sobre el rendimiento de nuestra organización, tanto a nivel general como en áreas concretas. El rendimiento es consecuencia directa, en muchos casos, de la gestión: podemos medir así los logros de nuestra entidad, y tratar de mejorarlos.

El diagnóstico sería así una especie de gestión preventiva, estratégica, una forma de ver el pasado y el presente de la entidad, para mejorar su futuro. Mediante el mismo se identifican una serie de variables que se pueden agrupar en dos grandes categorías:

De tipo externo, que son aquellas en las que se aprecian aspectos tales como la evolución de colectivo al que se atiende, el volumen de la demanda, sus necesidades, la actuación de otras entidades que atienden a los mismos beneficiarios, la evolución tecnológica, el desarrollo de las políticas públicas, etc.

De tipo interno, que se refieren a la situación de la entidad en lo relativo a cualificación y comportamiento de las personas que en ella trabajan, los medios materiales disponibles y los recursos económicos necesarios.

La observación de estos factores es de suma importancia para los socios y para la dirección que a la vista de los mismos puede decidir continuar con su actividad, diversificar los servicios que presta, especializarse o, incluso, disolver la entidad.

El diagnóstico es, por tanto, una herramienta al servicio de la voluntad de cambio y progreso, lo que se configura como una característica fundamental para una gestión eficaz[15].

2.1.4 Las Organizaciones. Según Chester I. Barnard el concepto organización es concebido como: "Un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerza de dos o más personas, es decir actividades logradas por medio de coordinación eficiente, deliberado y con propósito". Debe contar con personas capaces de comunicarse entre sí, que estén dispuestas a contribuir con la acción y con miras a cumplir un propósito común".

Las organizaciones están constituidas por personas, y las personas requieren de las organizaciones para poder alcanzar muchos y variados objetivos personales con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto, los que no podrían ser alcanzados con sólo el esfuerzo individual.

El ser humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con sus semejantes. En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente, una influye sobre la actitud que otra irá a tomar, y viceversa.
Los seres humanos estamos obligados a cooperar unos con otros para alcanzar ciertos propósitos que individualmente no se conseguirían con la misma facilidad.

El concepto de organización según Douglas Mc Gregor (1957):

"Las características de una organización: "Una organización industrial es un sistema abierto, que engrana en transacciones con un sistema mayor: la sociedad. Existen entradas en la forma de personas, materiales y dinero y en la forma de fuerzas políticas y económicas venidas del sistema mayor. Existen salidas en la forma de personas, materiales y dinero y en la forma de fuerzas políticas y económicas venidas del sistema mayor. Existen salidas en la forma de productos, servicios y recompensas a sus miembros. Análogamente, en los subsistemas dentro de la organización, los individuos son sistemas abiertos. Una organización industrial es un sistema orgánico y adaptativo en el sentido de que cambia su naturaleza

[15] DE ASÍS, Agustín. GROSS, Dominique. LILIO, Esther y CARO Alfonso. Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas. Fundación Luis Vives y Obra Social Caja Madrid. 2002

como resultado de los cambios en el sistema externo que lo envuelve. La adaptación, sin embargo, no es pasiva; el sistema afecta el sistema mayor y es afectado por él. El sistema coopera con el ambiente, así como el individuo coopera con él. Es dinámico, en el sentido de que soporta constantes cambios como resultado de la interacción entre los subsistemas y con el sistema ambiental mayor. Finalmente, una organización industrial es un sistema socio técnico. Ella no es solamente un montaje de edificios, fuerza de trabajo, dinero, máquinas y procesos. El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas, estas relaciones y el comportamiento determinan las entradas, las transformaciones y las salidas del sistema"[16].

2.1.4.1 Tipos de organizaciones

Según el grado de su estructuración, las organizaciones pueden ser formales o informales. Actualmente esas dos designaciones representan solamente extremos, pues es casi imposible encontrar una organización totalmente formal o una totalmente informal.

La *organización formal* tiene una estructura bien definida que puede ser descrita en términos de relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad. La estructura también puede definir los canales a través de los cuales fluyen las comunicaciones. Los cargos son claramente especificados para cada miembro y hay una jerarquía de objetivos. Status, prestigio, remuneración, graduación y otros aspectos son bien ordenados y controlados. Son durables y planeados, y en virtud del énfasis dado al orden, son relativamente inflexibles. La participación de sus miembros es consciente y dentro de un tiempo específico generalmente abierto. Son ejemplos las grandes empresas, las entidades públicas, las organizaciones militares y las universidades.

La *organización informal* es débilmente organizada, flexible, mal definida y espontánea. La participación de sus miembros puede ser consciente o inconsciente, muchas veces, es difícil determinar el tiempo exacto en que una persona viene a ser miembro de la organización. La participación puede crecer con el tiempo. La naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros y los objetivos de la organización no se puede especificar. Son ejemplos los clubes deportivos, las amistades, etc. Una organización informal puede convertirse en formal siempre y cuando sus relaciones y sus actividades sean definidas y estructuradas, de la misma forma en que

[16] *CONTRERAS CAMARENA, José Antonio. Op.cit., p 87*

> una organización formal puede llegar a ser informal si sus relaciones y sus actividades no son reforzadas y pasan a ser sustituidas por relaciones nuevas, inespecíficas y no controladas.
>
> Según el destino que la empresa decida otorgar a los beneficios económicos (excedente entre ingresos y gastos) que obtenga, pueden categorizarse en dos grupos: empresas con ánimo de lucro o lucrativas y empresas sin ánimo de lucro o no lucrativas[17].

De acuerdo con DANSOCIAL en su documento *Guía de Organizaciones Solidarias de Desarrollo*:

> Las entidades sin ánimo de lucro son todas aquellas asociaciones, fundaciones y corporaciones de derecho privado o de derecho público, dotadas de personería jurídica creadas con el objetivo de desarrollar actividades de utilidad pública o interés social sin percibir utilidades ni repartir dividendos. Tales instituciones son entre otras: fondos de empleados, **asociaciones** de copropietarios, cajas de compensación familiar, instituciones de beneficencia, sindicatos de trabajadores, clubes sociales, deportivos o similares, instituciones privadas de enseñanza y las asociaciones o entidades de carácter científico, filantrópico, artístico, cultural y de fomento cívico.
>
> Históricamente la gran falencia de estas entidades obedece a la falta de estructuración en sus sistemas administrativos. Es válida la propuesta de incorporar paulatinamente instrumentos y herramientas que apunten a cumplir su misión con calidad. Siempre y cuando esta estructuración sea aterrizada a su cultura y la realidad de cada organización.
>
> Dentro de las empresas sin ánimo de lucro se encuentran las Asociaciones. Las cuales dentro de los conceptos claves para su desarrollo encuentran en la Administración la posibilidad de lograr la eficacia y la eficiencia para el logro así de sus objetivos y para mantenerse en el tiempo.
>
> Sin ánimo de lucro: Al afirmar que una organización no tiene ánimo de lucro se espera que sus miembros, asociados o fundadores, no reciban beneficio monetario por la creación de la organización, ni propiedad económica sobre la misma. Esto no implica que la organización no administre recursos para su funcionamiento.

[17] *CONTRERAS CAMARENA, José Antonio. Op.cit., p 98.*

a. Los trabajadores de la organización tienen derecho a recibir compensaciones por su trabajo.

b. Las OSD pueden cobrar por los servicios que prestan; estos recursos deben destinarse al cumplimiento del objetivo primario de la organización y a la sostenibilidad física y económica de la organización.

c. Es importante que se generen excedentes económicos dentro de las OSD, que deben reinvertirse para el cumplimiento de su objeto social en su totalidad. Así, a mayor nivel de excedentes, mayor capacidad de reinversión[18].

2.1.4.1.1 Asociación. Según el documento *Las entidades sin ánimo de lucro de derecho privado* de Luis Alberto Cadavid Arango profesor de la Facultad de Contaduría de la Universidad de Antioquia, dentro de las personas jurídicas de derecho público se encuentran las Asociaciones o Corporaciones:

"Son agrupaciones de personas, sin ánimo de lucro, con personería jurídica, en las cuales los individuos que las integran aúnan sus esfuerzos y actividades para una finalidad espiritual o intelectual, deportiva o recreativa; es la unión organizada y estable de individuos, para la realización de un objeto común"[19].

Según DANSOCIAL en su publicación *Guía de Organizaciones Solidarias de Desarrollo*:

Las formas básicas de las organizaciones solidarias de desarrollo o los grupos del sector solidario en Colombia son:

- Organizaciones de Economía Solidaria.
- Fundaciones, corporaciones y asociaciones.
- Grupos de voluntariado.
- Juntas de acción comunal.

[18] PEREA, Germán. CABRERA, Lina María y RAMÍREZ Ricardo. Guía de Organizaciones Solidarias de Desarrollo. Departamento Administrativo de la Economía Solidaria. DANSOCIAL. Bogotá D.C Noviembre del 2006. Pág. 10.

[19] CADAVID ARANGO, Luis Alberto. Profesor de la Facultad de Contaduría de la Universidad de Antioquia. Las entidades sin ánimo de lucro de derecho privado. En: Foro del Jurista. Volumen 3. N° 8. Cámara de Comercio de Medellín. 1990

Las asociaciones se conforman por un grupo de personas que comparten un interés común (Ingenieros, arquitectos, cafeteros, etc.). Características de las asociaciones:

- Libre adhesión.
- Sin número mínimo o máximo de afiliados.
- Sin ánimo de lucro
- Se consideran OSD en la medida que enfoquen sus acciones y esfuerzos hacia afuera, más que hacia adentro.
- Se regulan plenamente por sus estatutos.

¿Cuáles son los antecedentes históricos de las organizaciones del sector Solidario?

Casi en la totalidad de los países de América Latina, el sector solidario (o sector social) tiene un desarrollo lento e incipiente, autónomo del Estado y las Políticas Públicas. Su desarrollo se fundamenta en los procesos de organización obrera derivados de la revolución industrial, que implicó la llegada a la región de trabajadores inmigrantes, especialmente europeos, con ideologías anarquistas o de pensamiento social cristiano.

Rodrigo Villar plantea que los orígenes del sector sin ánimo de lucro y de la filantropía en Colombia están ligados a la colonia y al papel de la Iglesia Católica y su vínculo con el Imperio Español que, por su interdependencia con el Estado, mantuvo funciones públicas y privilegios en diversas áreas. Durante los tres siglos y medio de colonización española, las relaciones entre la Iglesia y la Corona estuvieron reguladas por el Real Patronato de Indias, mediante el cual se otorgaron privilegios y protección a la Iglesia a cambio de evangelizar poblaciones conquistadas y legitimar el proceso de colonización. Adicionalmente, convirtió a los reyes católicos en vicarios del Papa, con autoridad para el pago y nombramiento de obispos y párrocos, y con la capacidad de recibir diezmos eclesiásticos y decidir sobre la fundación de Iglesias (Villar, 2001).

La evangelización, la creación y mantenimiento de un orden social, la atención a los "más necesitados" a través de los hospitales, orfanatos y establecimientos educativos, fueron las principales labores de las instituciones administradas por la Iglesia, acorde con la investigación de Villar. El posterior intento de búsqueda de la Corona española de retomar

control frente al gobierno eclesiástico, buscando que la Iglesia perdiera su carácter de asociado del Estado fueron sólo reformas inconclusas (a excepción de la expulsión de los jesuitas y el control de las obras Pías).
Con la Ilustración, se amplían las instituciones sin ánimo de lucro en los principales centros urbanos, sentándose las bases de la creación de instituciones de ayuda en relación entre los gobiernos locales y la Iglesia católica, a partir de aportes a estas instituciones, bajo el discurso de la caridad. (Villar, 2000). Posteriormente, en un contexto de conflicto, secularización del Estado, reducción del poder de la Iglesia y formación de los partidos liberal y conservador, se desenvolvieron buena parte de las ESAL de la época. En este contexto, los conceptos de caridad y beneficencia guiaron las políticas públicas; la caridad orientó las sociedades privadas, religiosas o mixtas y la beneficencia sirvió como eje conductor de las acciones del Estado.

Con la Constitución de 1991 varió normativamente el concepto de Estado, consagrando el Estado Social de Derecho y la democracia participativa. Sobre el principio de soberanía que "reside exclusivamente en el pueblo, del cual emana el poder público. El pueblo ejerce en forma directa o por medio de sus representantes" (Art. 3, Constitución Política de Colombia 1991) se orientó la democracia participativa y se creó un espacio legal para que la sociedad civil participara en los proceso de orientación gestión y control de las políticas públicas.

Este análisis histórico presentado por Villar muestra varios puntos a tener en cuenta:

La existencia de las ESAL no es un fenómeno nuevo en Colombia, como tampoco la diversidad de áreas en que desarrollan sus actividades. Lo que parece ser nuevo como fenómeno social, es el reciente número de organizaciones y su pluralidad, así como el grado de autonomía, en relación con el Estado y el sistema político (Villar, 2000: 118).

La relación de las OSD con el Estado es simbiótica y cada vez más fuerte. Esto implica que la sociedad colombiana y el fortalecimiento de su Estado están ligados al futuro de las OSD, si estas organizaciones prosperan y se hacen fuertes, de la misma forma la sociedad y el Estado colombiano prosperarán"[20].

[20] PEREA, CABRERA, y RAMÍREZ. Op. cit., p.11,13 y 26

La Escuela Sistémica por su parte ha logrado influenciar en gran medida los procesos administrativos que se dan en las diferentes organizaciones de hoy, formando parte de los modelos contemporáneos que enmarcan el futuro de sus acciones.

> El enfoque de sistema abierto concibe el sistema social como una dinámica relación integrada con su ambiente, que recibe varios insumos, que los transforma de diversas formas y que exporta los productos. De esta forma una empresa es una organización social con objetivos propios motivada económicamente, que recibe insumos de la sociedad en forma de personas, materiales, dinero e información, y transforma esos recursos en salidas de productos, servicios, salarios y recompensas.
> Igualmente las personas son enfocadas como microsistemas, con objetivos individuales propios y motivadas de modo diferente, que también reciben insumos de la organización -en la forma de salarios, incentivos o castigos e informaciones perciben y procesan estos aspectos y producen comportamientos y actitudes, desempeñando sus tareas dentro de las La integración es básica para la Administración de Recursos Humanos. Porter, Lawler y Hackman resaltan algunas premisas sobre la vida de las organizaciones.

- La calidad de interacción entre los individuos y la organización para la cual trabajan puede mejorarse para beneficio mutuo.
- La responsabilidad por el mejoramiento de la calidad de las interacciones individuo-organización pertenece a ambos: al empleado y a la organización.
- Una perspectiva sistémica de las organizaciones es inevitable: los fenómenos de la vida organizacional no son segmentos o incidentes aislados.
- Las organizaciones y los individuos necesitan conocer mejor el hecho de que el trabajo en la organización es desarrollado dentro de una situación social, y utilizar ese hecho para una ventaja mutua.
- Existe una comunidad de fenómenos organizacionales a lo largo de todos los tipos de organizaciones y una amplia variedad de situaciones culturales.
- El desarrollo conjunto de individuos y organizaciones continuará siendo, concomitantemente, una necesidad y un objetivo.
- Las investigaciones de las ciencias comportamentales tienen mucho para ofrecer con respecto al mejoramiento tanto de la calidad de la experiencia en el trabajo de los individuos, como de la productividad del trabajo de las organizaciones.

Características de los componentes de los sistemas abiertos.

1. **Ciclo de actividades**. Intercambio de energía con el entorno. El producto es consecuencia de sus operaciones de producción, provee los recursos de energía necesarios para la repetición del ciclo de actividades.

2. **Entropía**. La supervivencia de un sistema abierto depende de su capacidad para resistir un proceso entrópico.

3. **Crecimiento**. El sistema intenta introducir las fuerzas internas para adquirir control sobre ellas. Preservación del carácter de los sistemas complejos, se logra mediante el crecimiento y la expansión, la forma más común consiste en la ampliación de algunos subsistemas.

4. **Equifinalidad**. Un sistema abierto puede llegar a un estado final a partir de diferentes condiciones iniciales y por diversas rutas.

5. **Uso de información**. Es la realización (feedback) y permite el sistema, corregir sus desviaciones respecto al curso de acción deseado.

6. **Codificación**. Simplificar el universo de los mensajes convirtiéndolos en categorías sencillas y de significación para el sistema.

7. Subsistema. Sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras; formando a su vez un entorno condicionante de subsistemas, bien por la función (producción, compras, personal), bien por su naturaleza (hombres, maquinas, etc.).

El organismo social como sistema

Un organismo social recibe insumos de la sociedad en forma de personal, materiales, dinero, información; transforma esos insumos en productos y servicios, y a su personal para mantener a su participación. El dinero y el mercado proveen el mecanismo para reiniciar el ciclo de recursos entre ella y su ambiente. Por lo tanto, un organismo es un sistema abierto que intercambia información, energía, materiales con su medio. Y adopta una estructura determinada por su integración con los sistemas que forman su medio ambiente: clientes, causantes, proveedores, bancos, gobierno, etc.
Cuando se habla de organismos como sistemas abiertos, debería decirse "sistema relativamente abiertos". De hecho, la mayoría de los organismos biológicos y los organismos sociales están parcialmente abiertos y parcialmente cerrados.

Al concebir a un organismo como un sistema total, es útil discernir entre los diversos niveles: El sistema estratégico que formula objetivos y políticas generales y controla su realización; el sistema de coordinación que transforma los objetivos en directrices y planes y los ejecuta; el sistema operativo que realiza las operaciones.

Componentes del sistema organizacional

El principal componente del sistema administrativo puede ser comprendido como un gran transformador o procesador de insumos o recursos, a productos finales que se envían al medio ambiente. Los componentes son:

1. El medio ambiente social, económico, político y cultural.
2. Los insumos del sistema que serían los componentes que ingresan a el y que pueden comprender recursos existentes en el medio ambiente tales como: recursos humanos, financieros, materiales, directrices, políticas, instrucciones operativas, información, normas legales, etc.
3. Los procesos de conversión que comprenden las estructuras organizativas de procedimiento, así como predisposiciones y experiencias personales de los administradores, conversión no solo transforman los insumos en productos sino que en ocasiones pueden abstenerse de procesar algunos para orientar los prioritarios.
4. Las salidas o productos que pueden ser de condición diversa como: bienes, servicios, información, normas, opiniones, etc.
5. La realimentación del sistema organizacional, de acuerdo a dos variables: su eficiencia, es decir, la relación entre los insumos requeridos y los productos elaborados y su eficacia, referida al mayor o menor logro de los objetivos. El medio ambiente, los insumos, el proceso de conversión, los productos y la realimentación, se relacionan e interactúan unos con otros. A todo el conjunto de estos elementos y sus interacciones se le denomina sistema organizacional. El sistema organizacional es una estructura conceptual que tiene como finalidad servir de ayuda en el estudio de la administración.

Subsistemas de un sistema organizacional

El organismo social debe considerarse en términos de un modelo general de sistema abierto. El organismo recibe insumos de la sociedad de diversas formas: personal, material, dinero, información, transforma estos insumos en productos o servicios y paga sueldos y salarios al personal del organismo para mantener su participación. El punto de vista de sistema abierto proporciona la base para el desarrollo de una teoría administrativa más integral. Si examinamos el interior de los elementos del sistema, descubriremos que estos elementos están compuestos por partes

interrelacionadas, que actúan para producir en conjunto, las acciones que debe cumplir el elemento dentro del sistema. En otras palabras, también los elementos son sistemas en sí, que vienen a ser subsistemas del sistema examinado. En general todos los sistemas: físicos, biológicos y sociales - pueden ser considerados en un sentido organizacional. Un sistema está compuesto de subsistemas de orden menor y también forma parte de un suprasistema. Por tanto, existe cierta jerarquía entre los componentes del sistema. La estructura jerárquica no solo se relaciona con los niveles sino que se basa en la necesidad de agrupamientos incluyendo agrupaciones de subsistemas en un sistema más amplio, con el propósito de coordinar las actividades y procesos.

El sistema administrativo está integrado por subsistemas los cuales pueden ser de acuerdo a los siguientes criterios:

1. Por la función o actividad: producción, personal, finanzas, ventas, etc.

2. Por su naturaleza: hombres, máquinas, productos, etc.

3. Por el nivel organizacional: Estratégico, de coordinación y operativo.

Se usa el concepto de sistemas porque nos permite de una manera amplia enfocar la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos. Con este concepto podemos visualizar no sólo los factores ambientales internos y externos como un todo integrado, sino también el lugar y las funciones de los subsistemas que lo componen.

El enfoque sistémico en Administración de Recursos Humanos puede desdoblarse en tres niveles de análisis, descendiendo a categorías de sistemas más limitados:

1. A nivel social (macrosistema o suprasistema) nos permite ver las interacciones que existen entre las organizaciones y la sociedad en cuyo ambiente se estudia el comportamiento organizacional e individual.

2. A nivel organizacional (sistema) permite que se visualice la organización como un todo que interactúa con su ambiente y dentro del cual se interrelacionan sus componentes entre sí y con las partes destacadas del ambiente. Este nivel puede verse como categoría ambiental del comportamiento individual.

3. A nivel de comportamiento individual (microsistema o subsistema) permite una síntesis de varios conceptos sobre el comportamiento,

motivación, aprendizaje, etc., y una mejor comprensión de la naturaleza humana[21].

La teoría general de los sistemas comprende un conjunto de enfoques que difieren de estilo y propósito, entre las cuales se encuentran la teoría de conjuntos (Mesarovic), teoría de las redes (Rapoport), cibernética (Wiener), teoría de la información (Shannon y Weaver), teoría de los autómatas (Turing), teoría de los juegos (von Neumannn), entre otras. Por eso, la práctica del análisis aplicado de sistemas tiene que aplicar diversos modelos, de acuerdo con la naturaleza del caso y con criterios operacionales, aun cuando algunos conceptos, modelos y principios de la teoría general de sistemas – como el orden jerárquico, la diferenciación progresiva, la retroalimentación, entre otras – son aplicables a grandes rasgos a sistemas materiales, psicológicos y socioculturales.

Las características que pueden ser aplicables a cualquier sistema son:

- La interrelación de sus componentes (relación entre las partes y el todo).
- Los sistemas están ordenados en una jerarquía.
- Las partes de un sistema no son iguales al todo.
- Los límites de los sistemas son artificiales.
- Los sistemas pueden ser abiertos o cerrados – según la influencia con el ambiente.
- Cada sistema tiene entradas, procesos, salidas y ciclos de retroalimentación.
- Las fuerzas dentro de un sistema tienden a ser contrarias entre ellas (feedback) para mantener el equilibrio.
- Entropía.

Al buscar una relación entre la teoría organizacional con la teoría de sistemas se proponen los siguientes tipos de sistemas: racional, natural y abierto. Los dos primeros, el racional y el natural tienden a ver la organización como sistemas cerrados, esto es, separados del ambiente, en contraste, el sistema abierto ve a la organización receptiva y dependiente del ambiente, hay una conexión entre los componentes internos y externos.

[21] *CONTRERAS CAMARENA, José Antonio. Op.cit., p 89*

Sistemas Cerrados:

En esta aproximación los sistemas son independientes a las influencias del ambiente. Emery y Trist sugieren que un sistema cerrado permite que sus problemas sean analizados con referencia a su estructura interna y sin referencia a su entorno externo. El foco en los sistemas cerrados son sus componentes internos los cuales son variables de tamaño, tecnología, ubicación, propiedades, estrategias administrativas y estilo de liderazgo. Así, esta aproximación puede ser aplicada en el nivel tecnológico de la organización porque este requiere una incertidumbre reducida. Sin embargo, la naturaleza de la organización es no ser aislada sino más dependiente del entorno. Negandhi ha propuesto que los sistemas cerrados enfatizan sobre principios internos de organización, funcionando en fallas posteriores en su desarrollo y conocimiento de los procesos de retroalimentación los cuales son esenciales para sobrevivir (1972).

Un sistema cerrado incluye los sistemas racional y natural. Scott define los sistemas racionales como "sistemas en los cuales la colectividad esta orientada a un propósito dado, para lo cual se establece objetivos específicos que son explícitos, definidos en forma clara y provee criterios no ambiguos para la selección de actividades alternativas. El también explica: "los sistemas racionales son colectividades que exhiben un alto grado de formalización; la cooperación hacia los participantes es consciente y deliberada; la estructura de relaciones explícitas y pueden ser deliberadamente construidas y reconstruidas".

Algunos sistemas naturales son organizaciones de servicio orientas al cliente, por ejemplo, Call center, escuelas alternativas y cooperativas de alimentos y producción. Rothschild – Whitt sugieren que estos sistemas niegan la autoridad de oficina, buscan minimizar la promulgación de roles y procedimientos, intentan eliminar los grados y hacen énfasis en la diferenciación por roles y especialización de funciones. En los sistemas naturales, los individuos y sus cualidades personales son muy importantes. Scott, define un sistema natural como "una organización cuyos participantes tienen un interés común en la sobrevivencia del sistema y quienes se articulan en actividades colectivas, estructuras informales, la confianza es el fin. De esta forma, en estas organizaciones trabajan en equipo y el foco de atención esta sobre la estructura del comportamiento".

Sistemas Abiertos:

Scott propone "todos los sistemas son caracterizados por una combinación de partes cuyas relaciones son interdependientes pero ellos también sugieren que las bases para la diferencias también son posibles". Las partes del sistema son muy complejas y variables, desde este enfoque los sistemas se mueven desde lo mecánico hacia los sistemas orgánicos - sociales. Norbert Wiener describe esta conexión de variables en sistema como "aquellas organizaciones en las cuales algunas partes son interdependientes entre ellas pero esta interdependencia tiene grados".

Boulding clasificó varios sistemas por el nivel de complejidad de sus partes y la naturaleza de las relaciones entre las partes:

- Estructura: Sistema comprendido por estructuras estáticas como la anatomía de un animal.
- Mecanismo: Sistemas dinámicos simples con predeterminado movimiento, como por ejemplo el reloj y el sistema solar.
- Sistemas Cibernéticos: Sistemas capaces de auto-regularse ante algunas externalidades establecidas en ciertos criterios, como por ejemplo un termostato.
- Sistemas abiertos: Sistemas capaces de auto mantenerse basados en unas relaciones de recursos desde su entorno, como por ejemplo la vida celular.
- Sistema de huella digital – crecimiento: Sistemas que se reproducen pero no por duplicación sino por la producción de semillas o huevos que contienen instrucciones preprogramadas para el desarrollo, por ejemplo el sistema del huevo – pollo.
- Sistema de imagen – interna Sistemas capaces de un detallado conocimiento del entorno, en el cual la información es recibida y organizada al interior como un todo, como por ejemplo la función animal.
- Sistemas que procesan símbolos: Sistemas que poseen auto conciencia y son también capaces de usar lenguajes. La función humana hace parte de este nivel.
- Sistemas sociales: Sistemas multi – cefálicos comprendiendo actores funcionando en un orden social y cultural. Las organizaciones sociales operan en este nivel.
- Sistemas trascendentales: Sistemas compuestos por lo desconocido. (Boulding, 1956: 200 – 207)

Los niveles 1 –3 incluyen sistemas físicos, de 4 – 6 sistemas biológicos, y el 7 y 8 sistema sociales y humanos. Progresando desde el nivel 1 al 8 cada nivel sucesivamente es más complejo, menos formales, más dependientes de flujos de información, abiertos al crecimiento y al cambio y abiertos al entorno. (el nivel 9 incluye la posibilidad de nuevas posibilidades).

Subsistemas de un sistema.

Se denominan Subsistemas las partes que conforma un sistema. Cada subsistema tiene su propia vida, pero permite que el sistema sea un todo y produce una serie de variables para establecer el estado del sistema. (Levine and Fitzgerald, 1992). La función y estructura de un sistema puede ser estudiado, analizado y descrito a través de los subsistemas básicos.

Tanner and Williams (1981) presentan los subsistemas desarrollados por Katz and Kahn (1966) e integran estos con las funciones de genotipo propuestas por Hoy y Miskel (1978).

- Subsistema de producción y técnica: Este subsistema es el responsable de convertir entradas en salidas y puede también ser clasificado como una parte productiva o económica.
- Subsistema de soporte: Realiza dos funciones principales (a) procurando suministros y disponiendo de salidas (b) promoviendo y manteniendo buenas relaciones entre las organización y su entorno.
- Subsistemas de mantenimiento: Las actividades de este subsistema tienen que ver con el personal en todas sus facetas. El foco es el mantener la estabilidad de la organización.
- Subsistema adaptativo: Las funciones de este subsistema están focalizadas en asegurar que la organización pueda responder a las necesidades de el entorno. (por ejemplo, investigación, planeación y desarrollo entre otros). Como organizaciones adaptativas puede incluirse las instituciones educativas que son responsables para el desarrollo y prueba de teorías, la creación de conocimiento y la aplicación de información en una extensión limitada de problemas.
- Subsistema Gerencial: La función de este subsistema es la coordinación de la funciones de los otros subsistemas, solucionar conflictos y relacionar la totalidad de la organización con su entorno. Este subsistema, es transversal a todos los subsistemas de la organización en sus objetivos esta el obtener la concertación con los niveles más altos del sistema.

Desde los años 70´s hasta la actualidad, Scott ha descrito varios mecanismos para articular las tres perspectivas de enfoque racional, natural y abierto y las teorías organizacionales; él sugiere que los diferentes modelos pueden ser combinados y aplicados como diferentes niveles de análisis, teniendo en cuenta tres ejes:

- Los instrumentos formalmente designados para el establecimiento de objetivos.
- El nivel en que la organización es autosuficiente y autónoma y si tiene una alta dependencia e influencia del entorno.

- Nivel de aplicación del análisis, el cual puede ser actores individuales, actores colectivos ó puede ser analizado por Subsistemas[22].

Los aportes de la Escuela Sistémica. Dentro del contexto en que fueron formulados sus aportes, las necesidades fundamentales de la organización tenían que ver con la adquisición, sistematización, análisis y empleo de información, aprovechando el concepto de inter, transdisciplinariedad y multidisciplinariedad abordado por la teoría de la cibernética.

De esta manera una organización puede ser vista como un sistema claramente identificado por el análisis separado de cada una de sus partes y la comprensión de su interdependencia recíproca. La obtención de resultados se soporta en la comprensión y abstracción de una realidad determinada, modelándola, comprendiéndola e interviniéndola de tal manera que pueda verificarse el logro de los mismos. Sus principales aportes fueron:

Cibernética: Ciencia interdisciplinaria de la comunicación y del control que permite que los descubrimientos y conocimientos de una ciencia puedan tener condiciones de aplicación en otras, que ofrece formas de organización, procesamiento y controles de información. Emplea aplicaciones matemáticas en diferentes procesos y sistemas de transformación de la información, especialmente en el procesamiento de mensajes. Su campo de estudio son los sistemas definidos como un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, que desarrollan actividades para alcanzar resultados, los cuales pueden ser información, energía o materia, operando sobre datos, energía y/o materia en un contexto dado de tiempo.

Teoría matemática de la administración: La Administración se enriquece con la contribución de la matemática bajo la forma de modelos capaces de proponer soluciones a problemas empresariales, ya sea en el área del talento humano, producción, comercialización, finanzas o en la misma administración general.

[22] MARCO GENERAL Y CONCEPTUAL DE LA AUDITORIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA ATENCION EN SALUD. Guías Metodológicas para la Implementación de las Pautas de Auditoría. Ministerio de la Protección social.

La Teoría Matemática aplicada a los problemas administrativos es más conocida como Investigación Operacional y representa actualmente a un fuerte sector de autores, seguidores y defensores, quienes plantean que con el empleo de modelos matemáticos se puede contar con sistemas bien estructurados en donde en vez de manejar personas imprevisibles y variables, el administrador diagnostica y soluciona problemas en forma analítica y objetiva.

Teoría de sistemas: Expuesta por primera vez, con tal denominación en los años 1951, 1958 y 1968 como una de las mayores contribuciones a la ciencia moderna, principalmente a la Administración. Busca primordialmente producir teorías y formulaciones conceptuales, que puedan crear condiciones aplicables a la realidad empírica. Valida un sistema como un conjunto integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos y resultados tanto de la organización como de sus participantes.

Permite visualizar una empresa, como un sistema caracterizado por entradas o insumos, procesos, salidas resultados o productos, y formas de retroalimentación. Ayuda a quien toma decisiones a orientarse en cuanto a políticas que deben seguirse, a hacer escogencias en situaciones de incertidumbre y a resolver problemas en lo que es difícil decidir qué se debe hacer y cómo hacerlo.

Se puede deducir que todos los aportes fueron válidos en su momento resolviendo de manera efectiva el problema de obtención de resultados deseados, dejando además bases sólidas que continúan siendo vigentes a la fecha y que han permitido derivar otras teorías y modelos que se publicitan y aplican en la actualidad.

- **Los modelos administrativos contemporáneos.** Con el ánimo de complementar la información anterior de carácter especializado, se presentan a continuación seis modelos administrativos adicionales de carácter contemporáneo, focalizándolos a la forma en que se orientan a la obtención de resultados; ellos son:

Reingeniería: La reingeniería, de acuerdo a Michael Hammer y Steven Stanton, es repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño.

Gestión total de la calidad: La Calidad Total es el campo más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el

término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado, finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. La calidad no es solo un requisito técnico, es toda una filosofía de gestión que todas las empresas han de perfeccionar día a día.

Sistemas de Aseguramiento de la Calidad: El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la Calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad.

Benchmarking: Medida de una posición previamente determinada, que se usa como punto de referencia o estándar mediante el cual se puede comparar juzgar algo: un proceso, sistema o actividad contra los competidores más exitosos o con aquellas empresas reconocidas como líderes en el sector.

Empoderamiento: El empoderamiento plantea que para la ejecución de actividades se necesita ciertas restricciones y límites en el comportamiento interpersonal y grupal que aseguren la eficiencia y la eficacia, las cuales deben mantenerse en un mínimo indispensable, para que las personas puedan desarrollar naturalmente sus habilidades y ejercer la libertad de convertirse en elementos fundamentales.

Balanced scorecard: Su idea básica es focalizar la organización en mediciones que importan desde el punto de vista estratégico. Evita centrar la atención solo en indicadores financieros de corto plazo, visualizando las métricas desde otras tres perspectivas de carácter complementario: Clientes, Procesos internos y Aprendizaje - Crecimiento. Facilita el convertir las estrategias en acciones ajustando la visión estratégica mediante objetivos claros y fáciles de comprender, en las perspectivas antes mencionadas.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral pretende unir el control operativo de corto plazo con la visión y la estrategia de largo plazo,

centrando la atención en pocos indicadores fundamentales relacionados con los objetivos más significativos. De esta manera obliga a supervisar todas las operaciones de hoy al afectar el desarrollo del mañana.
Uno de sus principales propósitos es desarrollar conocimiento o aprendizaje en constante cambio y evolución, que asegure y mantenga la competitividad de la organización en el futuro.

Esto significa que además de establecer el balance a través de las cuatro perspectivas mencionadas, se requiere tener en cuenta las tres dimensiones del tiempo: ayer, hoy y mañana. Lo que se hace hoy para el futuro a corto plazo tal vez no tenga un impacto financiero importante hasta después de cierto tiempo, ampliándose los análisis dado que la observación continua de indicadores básicos no financieros, adquiere especial relevancia.

Prospectiva: Es la ciencia que tiene por objeto el estudio de las causas técnicas, científicas, económicas y sociales que aceleran la evolución del mundo moderno, y la previsión de las situaciones que podrían derivarse de sus influencias conjugadas.

- **Futuro de la administración.** En las próximas décadas la tarea administrativa será incierta y excitante, pues deberá enfrentar cambios y transformaciones llenos de ambigüedad e incertidumbre. El administrador deberá enfrentar problemas cada vez más diversos y más complejos que los anteriores, y su atención estará dirigida a eventos y grupos situados dentro o fuera de la empresa, los cuales le proporcionarán información contradictoria que dificultará su diagnóstico y la compresión de los problemas que deben resolver o las situaciones que deben enfrentar: exigencias de la sociedad, de los clientes, de los proveedores; desafíos de los competidores; expectativas de la alta administración, los subordinados, de los accionistas, etc.

  Las empresas deben enfrentar todos estos desafíos, presiones y amenazas (en el futuro serán muchos más) que recaen sobre ellas, y la única arma con que cuentan será sólo los administradores inteligentes y bien preparados, que deben saber cómo adecuar y adaptar las principales variables empresariales entre sí (tareas, tecnologías, estructura organizacional, personas y ambiente externo)[23].

[23] [Documento en línea]. [consultado en diciembre de 2009]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtml> . Autor: Elibeth Cabrera eibeth_yuri[arroba]latinmail.com

La administración es entonces la ciencia social compuesta de principios, técnicas, prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

La administración, tal como la conocemos hoy, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros, algunos filósofos, economistas, ingenieros, estadistas y otros, entre los que se incluyen empresarios, que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en su campo de actividades.

Siendo así no es de extrañar que la administración moderna utilice ampliamente ciertos conceptos y principios descubiertos y empleados en las ciencias matemáticas (incluso en la estadística), en las ciencias humanas (psicología, sociología, biología, educación, etc.), en las ciencias físicas (física, química, etc.), así como en el derecho, la ingeniería, etc.

La agrupación de las diversas corrientes de pensamiento histórico, es básica como cultura administrativa, ya que representa los antecedentes del desarrollo de la administración y su transformación paulatina por lo que su cuerpo doctrinal, no es el resultado de investigaciones y experiencias recientes, sino que por lo contrario se remontan hasta los mismos inicios de la humanidad[24].

2.1 MARCO CONCEPTUAL

Teniendo en cuenta la temática central de este proyecto y después de haber revisado las diferentes teorías administrativas para el diseño del sistema de gestión de la Asociación Asomujeres Proactivas, nos hemos apoyado en los fundamentos administrativos que aportaron los teóricos y que sirvieron como bases que luego fueron complementadas con teorías como la del Comportamiento y la Sistémica.

Taylor dio un valioso aporte a la Administración, dio énfasis a una revolución mental en todos los niveles de la estructura organizacional. Queriendo lograr como efecto una identidad de intereses y bienestar para todos.

[24] *CONTRERAS CAMARENA, José Antonio. (*Director de Proyecto SPCU). Antología sobre Administración. Universidad Autónoma del Estado de México. Secretaría Administrativa. *Octubre 3 del 2006. Página 8. [consultado en agosto 3 de 2010]. Disponible en:* <*www.joseacontreras.net/admon/antoladmon.pdf*>

Ahora, en cuanto a los seguidores de la corriente Tayloriana, estos se concentraron en su aplicabilidad, desarrollando métodos y mecanismos para lograr una buena productividad donde seria favorable tanto para trabajadores como para los patrones.

Fayol por su parte enfatizó su propuesta en la estructura organizacional y en los procesos formales a partir de tener claro el objetivo y el cómo realizar las tareas, con el fin de lograr un buen desempeño en ellas, aumentando la eficiencia y alcanzando las metas organizacionales.

De esta manera el administrar una organización es todo un arte porque requiere de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes para hacer en ella la aplicación racional en sus funciones básicas.

Así, es importante resaltar valiosas contribuciones como las de la Administración Científica, la cual a través de sus principios hizo importantes aportes para elevar la productividad en las organizaciones, aplicando métodos científicos a la solución de problemas en la administración. Dentro de estos principios promulgó la importancia de la planeación de tareas, cargos y diseño de la rutina de trabajo; desplazando la improvisación y erradicando el empirismo en la forma de trabajo dentro de las organizaciones.
Para una administración con éxito se debe planear, sin permitir las improvisaciones, con una muy buena coordinación que permita trabajar en armonía; donde todos sean conscientes que la contribución colectiva es más valiosa que cuando cada uno pretende hacer las cosas por su lado; resaltando el valor del trabajo en equipo donde el aporte de cada miembro es vital dentro del ensamblaje total para un efectivo resultado, redundando en la optimización de todos los recursos con los que se cuentan para el logro de objetivos.

Haciendo un análisis de estas concepciones teóricas con el fin de estructurar una propuesta concreta para diseñar el sistema de gestión administrativo de la Asociación Asomujeres Proactivas, retomamos los mejores aportes de cada teoría, adaptándolas a las necesidades de la entidad y así poder lograr los objetivos organizacionales con un impacto que trascienda al bienestar de sus integrantes.

Observando la situación actual de la asociación y considerando: Sus factores externos (económicos, sociales, tecnológicos, competitivos, educativos, políticos) que se traducen en necesidades, amenazas, vacíos, expectativas, oportunidades por aprovechar y diversas situaciones que requieren solución. Y en cuanto a sus factores internos, se encontraron capacidades potenciales por explotar, falencias desde el punto de vista administrativo y ausencia de una planeación estratégica para la entidad que aunque sea sin ánimo de lucro le permita ser eficiente y eficaz en su gestión y cumplir con su objetivo social de manera sostenible en el tiempo.

Para optimizar los recursos se debe administrar eficientemente a través de una estructura organizacional conformada por una serie de equipos de trabajo con sus propias metas y tareas específicas, claramente definidas y diseñadas para apuntar al cumplimiento de un mismo objetivo organizacional.

Debe darse una interdisciplinariedad en el proceso, a través de la interacción e interdependencia entre las funciones administrativas o equipos de trabajo, con la cual se logra el aporte de cada

función para que en un encuentro armónico se de la sinergia que permitirá llegar a los mejores resultados los cuales de manera aislada no serían exitosos, confirmando así el postulado de nuestra teoría base en cuanto a que el todo es mayor a la suma de las partes.

Una función administrativa aislada como podría ser por ejemplo la función proyectos no podría lograr óptimamente sus objetivos si no tuviera el apoyo de las demás funciones que componen el sistema, así mismo la función comunicación no tendría sentido si existiera por sí sola.

Es así como el planteamiento expresado anteriormente daría respuesta a la problemática expresada por DANSOCIAL en su documento *Guía de Organizaciones Solidarias de Desarrollo* con la cual manifiesta que históricamente la gran falencia de las entidades sin ánimo de lucro ha sido la falta de una visión sistémica para la estructuración de los sistemas administrativos.

Con relación a la importancia de la gestión en las entidades no lucrativas y de acuerdo a las investigaciones realizadas por los diferentes medios disponibles se pudo constatar que los países que más investigaciones han desarrollado al respecto de este tema son Estados Unidos y España; sin embargo cabe anotar que no se encontró una teoría administrativa única específicamente diseñada para este tipo de entidades. Sin embargo por las experiencias recogidas de estos países han logrado construir una perspectiva.

Desde la experiencia norteamericana y según el documento *How good management can make you lean, but not mean: Non-profits need more than just vision to prosper* (ver Anexo A), la concepción que a nivel general se ha tenido de las entidades sin ánimo de lucro, ha sido muy filantrópica, demeritando el valor de los conceptos administrativos efectivos para su gestión, sin tener en cuenta qué impacto quieren lograr con su existencia, sin definir una planeación clara para lograr impacto con sus objetivos planteados.

De esta manera queda claro que las organizaciones sin ánimo de lucro necesitan tener hoy una visión sistémica de sus procesos, ser flexibles a los cambios que puedan presentarse, preparándose para poderse adaptar a las circunstancias. Empoderando a sus integrantes como parte fundamental del sistema, motivándolos con sentido de pertenencia, responsabilidad y compromiso desde la óptica del mejoramiento continuo; de forma tal que su visión sea compartida, identificándose con ella desde una perspectiva de logro de objetivos no sólo organizacionales sino además alineados con los de cada individuo que haga parte del equipo de trabajo.

Es muy importante para esta organización considerar este enfoque como parte de la propuesta a aplicar en el modelo de gestión, ya que da respuesta a la satisfacción de sus necesidades.

2.3 MARCO INSTITUCIONAL

ASOCIACIÓN DE MUJERES CABEZA DE FAMILIA (MCF)
"ASOMUJERES PROACTIVAS"

2.3.1 Reseña histórica. La necesidad de organizar a las mujeres cabeza de familia en una asociación surge en el año 2006 a partir de trabajos de campo realizados con comunidades de estratos 1 y 2 en las comunas de Villasantana y Cuba. Allí se observó que la mayoría de las integrantes de los grupos de trabajo de emprendimiento eran mujeres solas con niños pequeños y sin educación ni formación.

Estos hogares mostraban desintegración familiar debido a situaciones de violencia, abuso, analfabetismo, drogadicción, prostitución y ante todo falta de valores.

Ante la necesidad de acceder a oportunidades formativas, educativas y laborales que contribuyan al desarrollo del talento humano y que mejoren la calidad de vida de la población vulnerable de mujeres cabeza de familia en el sector de Cuba del municipio de Pereira, se requirió el organizar legalmente un grupo de 105 mujeres de estratos 1, 2 y 3 pertenecientes a este tipo de población.

Inicialmente se realizaron una serie de reuniones semanales con las cuales se fueron investigando y elaborando los estatutos para consolidar la propuesta en una gran asamblea que se llevó a cabo en las instalaciones de la Biblioteca Comfamiliar de Cuba el día 13 de julio del año 2007 a las 2:00 p.m.

Ese día se hizo lectura y se socializaron los estatutos propuestos dándose plena aprobación por parte de toda la asamblea. Se propuso una plancha para la junta directiva por 2 años y se aprobó: Presidente, Vicepresidente, Tesorera, Secretaria, Vocales.

Posteriormente se hizo el registro de la entidad ante la Cámara de Comercio de Pereira en el mes de enero del 2008 con la razón social de Asociación Asomujeres Proactivas y se obtuvo la personería jurídica.

En el 2009 en reunión de Asamblea General fue nuevamente confirmado el total de miembros de la junta directiva, solo se hizo un intercambio de cargos, ya que la vicepresidenta no podía continuar e ingresó una persona nueva.

2.3.2 Objeto social. Se resume en los siguientes tres puntos:

- Hacer gestión para la formación, educación y capacitación.
- Apoyar y gestionar la creación de proyectos socioempresariales.
- Hacer gestión para el bienestar de los hijos de las asociadas.

2.3.3 Naturaleza Jurídica. La figura escogida es la de **"Asociación"**, en este caso se agruparon 105 mujeres cabeza de familia.

2.3.4 Cobertura. En la etapa inicial de la Asociación, la cobertura es a nivel del municipio de Pereira, para posteriormente ampliarla a nivel departamental y nacional.

2.3.5 Logotipo. Inspirado en la razón de ser de la Asociación, a través de la gestión para la formación y capacitación logrando una mejor calidad de vida para las asociadas y sus familias.

Figura 4. Logotipo de la Asociación de Mujeres Cabeza de Familia Asomujeres Proactivas

Fuente: Propia

2.3.6 Logros. Los siguientes son los logros más significativos que hasta ahora ha obtenido la Asociación:

2.3.6.1 Convenio SENA-Asomujeres para "Curso de capacitación teórico-práctico en Alimentos, Mercadeo y Ventas" a mujeres asociadas.

Figura 5. Grupo de mujeres cabeza de familia capacitadas en 2008

Fuente: Propia

Consistió en el desarrollo del módulo integral de "Alimentos y mercadeo y ventas" del SENA en un grupo de 30 mujeres cabeza de familia menores de 30 años y con hijos menores de 14 años, que pertenezcan a los estratos 1, 2 y 3 de la asociación ASOMUJERES PROACTIVAS.

Su objetivo fue el de capacitar y desarrollar competencias en alimentos, mercadeo y ventas a un grupo de 31 MCF asociadas; con la posibilidad de llevar el conocimiento adquirido a la práctica, para mejorar calidad de vida en las mujeres y sus hijos. Beneficiándose no sólo con el aprendizaje gratuito sino también con el respectivo certificado por parte de un ente educativo de calidad como el SENA.

Para ver el listado de las mujeres cabeza de familia que hicieron parte de este grupo ver Anexo B.

2.3.6.2 Convenio con el SENA y Comfamiliar centro en curso básico de sistemas y computación. Debido a la condición de vulnerabilidad de las asociadas, éstas tienen garantizado el espacio en estas entidades para que se puedan capacitar en sistemas y computación. El único requisito que allí exige es que el grupo evidentemente sea de mujeres cabeza de familia y que como mínimo sea de 30 personas.

2.3.6.3 Convenio con Capacitaciones MIRA en artes y oficios. Ofreciendo cursos intensivos de 4 clases al mes capacitando a las mujeres en el desarrollo de habilidades en: Sandalias, Fommy, Edredones, Máquina Plana, Bolsos, Cocina Básica, Collares, Floristería, Cortinas y Cenefas, Decoración de uñas, Panadería, Productos de soya.

2.3.6.4 Convenio con el Fondo de Empleados para la asistencia social de la Universidad Tecnológica de Pereira (FASUT). Este convenio fue establecido desde el 1 de julio de 2010 y consiste en acceder a través de esta entidad a un grupo de excelentes médicos especialistas de la ciudad a los más bajos costos que estos pueden ofrecer, considerando la condición de vulnerabilidad de las asociadas. Estas pueden acceder a los servicios con sólo presentar el carné que las acredite como asociadas activas de Asomujeres. FASUT es vigilado por la Superintendencia de Economía Solidaria y por la Superintendencia de Salud. Para ver los servicios de especialistas y demás ver Anexo C.

2.3.6.5 Participación como miembro activo en El Consejo Consultivo para la Mujer en Risaralda para la implementación de políticas públicas en el departamento. En el Año 2010 se crea el Consejo Consultivo para la Mujer en Risaralda por ordenanza de la asamblea departamental.

2.3.6.6 Mercados mensuales para mujeres cabeza de familia asociadas con niños menores de 12 años, a través de gestiones con la Alcaldía de Pereira y con la sociedad civil.

2.4 MARCO LEGAL

Aspectos jurídicos sobre los cuales se fundamenta el presente trabajo:

Marco legal de las organizaciones solidarias de desarrollo

Las personas jurídicas de derecho privado son aquellas conformadas por iniciativa de particulares y, en el sistema jurídico colombiano, se dividen en dos: corporaciones o asociaciones y fundaciones de beneficencia pública (Artículo 633, Código Civil Colombiano). Enmarcando a estas entidades sin ánimo de lucro, existe un régimen general y un régimen especial (que sólo aplica para algunas de las organizaciones).

Es básico resaltar las nociones de preservación de la ética pública para las organizaciones sin ánimo de lucro, que plantea que de darse una "aplicación diferente a los recursos que reciba del Estado a cualquier título, será sancionada con cancelación de la personería jurídica y multa equivalente al valor de lo aplicado indebidamente, sin perjuicio de las sanciones penales que por tal hecho se puedan generar" (Artículo 46, Ley 190 de 1995).

Bases Legales y Desarrollos

En desarrollo de las normas constitucionales, se han creado múltiples OSD de actividades muy diversas, regidas por las siguientes disposiciones:

Decreto Reglamentario 427 de 1996: Plantea que las personas jurídicas sin ánimo de lucro se deben registrar ante estas Cámaras.

Decreto 777 de 1992: Reglamenta la celebración de contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro para impulsar programas y actividades de interés público (según lo referido en el Artículo 355 de la Constitución Política).

Decreto 4400 de 2004: Aclara qué organizaciones son contribuyentes del Impuesto sobre la Renta y Complementarios sujetos al régimen tributario especial como por ejemplo las asociaciones.

Decreto 1529 de 1990: Resume los procedimientos a seguir para el reconocimiento y la cancelación de personerías jurídicas de las

asociaciones o corporaciones y fundaciones o instituciones de utilidad común, que tengan su domicilio principal en el departamento, y que por competencia legal le correspondan a los Gobernadores[25].

- **Constitución Política de Colombia.**

La constitución de Colombia ofrece el respaldo jurídico para la creación de entidades sin ánimo de lucro, aquí se resaltan los artículos relacionados:

> **Artículo 38. De los derechos fundamentales.** Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.
>
> **Artículo 39.** Los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución.
>
> **Artículo 103. De las formas de participación democrática.** El Estado contribuirá a la organización, promoción y capacitación de las organizaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública que se establezcan.
>
> **Artículo 355.** Ninguna de las ramas u órganos del poder público podrá decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado. El Gobierno, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes sectoriales de Desarrollo. El Gobierno Nacional reglamentará la materia[26].

[25] PEREA, CABRERA, y RAMÍREZ. Op. cit., p. 18

[26] CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA CON LA REFORMA DE 1997. [consultado en diciembre de 2009]. Disponible en: <http://www.bibliotecasvirtuales.com/biblioteca/Constituciones/Colombiana/index.asp>

- **Código Civil de Colombia.**

El Código Civil comprende las disposiciones legales sustantivas que determinan especialmente los derechos de los particulares y sus actuaciones entre ellos, con relación al tema tratado en este proyecto, competen los siguientes artículos:

> **Articulo 86. Domicilio de personas jurídicas**. El domicilio de los establecimientos, corporaciones y asociaciones reconocidas por la ley, es el lugar donde está situada su administración o dirección, salvo lo que dispusieren sus estatutos o leyes especiales.
>
> **Articulo 633. Constitución de asociaciones y corporaciones. Definición**: Son entidades que surgen de la unión permanente o estable de dos o más personas naturales o jurídicas, vinculadas mediante aportes en dinero, especie o actividad, en orden a la realización de un fin de beneficio extraeconómico, que pueda contraerse a los asociados, a un gremio o grupo social en particular. (Código Civil, artículos 633 a 652 y artículo 3° del Decreto 059 de 1991).
> Las asociaciones y corporaciones forman una persona jurídica distinta de sus miembros individualmente considerados, a partir de su registro ante la Cámara de Comercio con jurisdicción en el domicilio principal de la entidad. (Artículo 40, Decreto 2150 de 1995)
>
> **Control de legalidad**: Las Cámaras de Comercio verificarán el cumplimiento formal de los requisitos previstos en el numeral primero del Decreto 0427 de de 1996, salvo en los casos donde por virtud de la Ley tienen un control de fondo.
>
> **Vigilancia e inspección:** Le corresponde ejercerla a los gobernadores de Departamento. (Decreto 054 de enero 18 de 1974; artículo 5° del Decreto 3130 de 1968; articulo 1° y 23 del Decreto 1529 de 1990 y Decretos 1318 de 1988, 1093 de 1989).
>
> **Constitución:** El artículo 40 del Decreto 2150 de 1995, dispone que las entidades sin ánimo de lucro se constituirán por acta de constitución, documento privado reconocido o escritura pública.
>
> **Articulo 637. Patrimonio de la corporación.** Lo que pertenece a una corporación, no pertenece ni en todo ni en parte a ninguno de los individuos que la componen; y recíprocamente, las deudas de una corporación no dan a nadie derecho para demandarlas en todo o parte, a ninguno de los individuos que componen la corporación, ni dan acción sobre los bienes propios de ellos, sino sobre los bienes de la corporación. Sin embargo, los miembros pueden, expresándolo, obligarse en particular, al mismo tiempo que la corporación se obliga colectivamente; y la

responsabilidad de los miembros será entonces solidaria si se estipula expresamente la solidaridad. Pero la responsabilidad no se extiende a los herederos, sino cuando los miembros de la corporación los hayan obligado expresamente.

Artículo 638. Mayorías. La mayoría de los miembros de una corporación, que tengan según sus estatutos voto deliberativo, será considerada como una sala o reunión legal de la corporación entera. La voluntad de la mayoría de la sala es la voluntad de la corporación. Todo lo cual se entiende sin perjuicio de las modificaciones que los estatutos de la corporación prescribieren a este respecto.

Artículo 639. Representación legal. Las corporaciones son representadas por las personas autorizadas por las leyes o las ordenanzas respectivas, y a falta de una y otras, por un acuerdo de la corporación que confiera este carácter.

Artículo 640. Actuación del representante legal. Los actos del representante de la corporación, en cuanto no excedan de los límites del ministerio que se le ha confiado, son actos de la corporación; en cuanto excedan de estos límites sólo obligan personalmente al representante.

Artículo 641. Fuerza obligatoria de los estatutos. Los estatutos de una corporación tienen fuerza obligatoria sobre ella, y sus miembros están obligados a obedecerlos bajo las penas que los mismos estatutos impongan[27].

Otras leyes relacionadas con el tema:

- **Ley 82 de 1993:**

  Por la cual se expiden normas para apoyar de manera especial a la mujer cabeza de familia.

  Ley 1232 de 2008. Que modifica la Ley 82 de 1993

  El artículo 2° de la Ley 82 de 1993 quedará así:

  Jefatura femenina de hogar. Para los efectos de la presente ley, la Jefatura Femenina de Hogar, es una categoría social de los hogares, derivada de los cambios sociodemográficos, económicos, culturales y de las relaciones de género que se han producido en la estructura familiar, en las

[27] CÓDIGO CIVIL DE COLOMBIA. [consultado en: marzo de 2010]. Disponible en: <http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_civil.html>

subjetividades, representaciones e identidades de las mujeres que redefinen su posición y condición en los procesos de reproducción y producción social, que es objeto de políticas públicas en las que participan instituciones estatales, privadas y sectores de la sociedad civil.

En concordancia con lo anterior, es Mujer Cabeza de Familia, quien siendo soltera o casada, ejerce la jefatura femenina de hogar y tiene bajo su cargo, afectiva, económica o socialmente, en forma permanente, hijos menores propios u otras personas incapaces o incapacitadas para trabajar, ya sea por ausencia permanente o in-capacidad física, sensorial, síquica o moral del cónyuge o compañero permanente o deficiencia sustancial de ayuda de los demás miembros del núcleo familiar.

La condición de Mujer Cabeza de Familia y la cesación de la misma, desde el momento en que ocurra el respectivo evento, deberá ser declarada ante notario por cada una de ellas, expresando las circunstancias básicas del respectivo caso y sin que por este concepto se causen emolumentos notariales a su cargo.

El artículo 3° de la Ley 82 de 1993 quedará así:
Especial protección. El Gobierno Nacional establecerá mecanismos eficaces para dar protección especial a la mujer cabeza de familia, promoviendo el fortalecimiento de sus derechos económicos, sociales y culturales, procurando establecer condiciones de vida dignas, promoviendo la equidad y la participación social con el propósito de ampliar la cobertura de atención en salud y salud sexual y re-productiva; el acceso a servicios de bienestar, de vivienda, de acceso a la educación básica, media y superior incrementando su cobertura, calidad y pertinencia; de acceso a la ciencia y la tecnología, a líneas especiales de crédito y a trabajos dignos y estables.

3º. A partir de la vigencia de la presente ley, y para todos los efectos, el Estado y la sociedad buscarán mecanismos eficaces para dar protección especial a la mujer cabeza de familia.

4º. El Estado definirá mediante reglamento el ingreso de la mujer cabeza de familia y de la familia a su cargo al sistema de seguridad social, buscando la protección integral, cuyos servicios se les prestarán en forma efectiva, bien sea con sistemas prepagados, a crédito y por excepción de manera gratuita.

Sentencia C-964-03. las expresiones "*mujer*" y "*mujeres"* contenidas en los artículos 4, 5, 6, 7, 9, 12, 14, 18, y 19 de la Ley 82 de 1993, en el entendido**,** que los beneficios establecidos en dichos artículos a favor de las personas dependientes de la mujer cabeza de familia se harán

extensivos a los hijos menores y a los hijos impedidos dependientes del hombre que, de hecho, se encuentre en la misma situación que una mujer cabeza de familia, en los términos y bajo el requerimiento del artículo 2 de la misma Ley.

El artículo 5° de la Ley 82 de 1993 quedará así:

1. *Apoyo en materia educativa.* Los establecimientos educativos dispondrán de textos escolares para prestarlos a los menores que los requieran y de manera especial a los dependientes de mujeres cabeza de familia, sin menguar el derecho a la igualdad que tiene los demás niños, permitiendo el servicio de inter-cambio entre bibliotecas a fin de garantizar el cumplimiento de esta obligación.

5º. Los establecimientos educativos prestarán textos escolares a los menores dependientes de mujeres cabeza de familia que los necesiten, y, mantendrán servicios de intercambio en sus bibliotecas a fin de garantizar el cumplimiento de esta obligación.
Para apoyar las bibliotecas de los establecimientos que así lo hicieren, y más a aquellas que suministren o donen los textos a los beneficiarios de este artículo, el Gobierno Nacional podrá crear un Fondo Especial, el cual quedará facultado para apropiar también recursos provenientes del sector privado.
El artículo 7° de la ley 82 de 1993 quedará así:

Tratamiento preferencial para el acceso al servicio educativo y ges-tión de cooperación internacional. Los establecimientos públicos de educación básica, media y superior atenderán de preferencia las solicitudes de ingreso de hijos o dependientes de mujeres cabeza de familia, siempre que cumplan con los requisitos y que los resultados de sus exámenes de admisión y demás pruebas, sean por lo menos iguales a los de los demás aspirantes.

6º. En ningún caso podrá negarse el acceso a los servicios de educación o de salud a los hijos o demás personas dependientes de mujeres cabeza de familia con base exclusiva en esta circunstancia.

7º. Los establecimientos de educación primaria y secundaria atenderán de preferencia las solicitudes de ingreso de hijos o dependientes de mujeres cabeza de familia, siempre que cumplan con los requisitos y que los resultados de sus exámenes y pruebas sean por lo menos iguales a las de los demás aspirantes, a fin de no afectar el principio de igualdad.

El Ministerio de Educación Nacional promoverá la formulación y presentación de proyectos que puedan ser objeto de cooperación

internacional, dirigidos a crear, desarrollar y ejecutar procesos educativos encaminados especialmente a fortalecer la educación inicial y preescolar de los hijos o menores dependientes de las mujeres cabeza de familia.
El artículo 8° de la Ley 82 de 1993 quedará así:

Fomento para el desarrollo empresarial. El Gobierno Nacional ofrecerá planes y programas de capacitación gratuita y desarrollo de microempresas industriales, comerciales y artesanales; empresas familiares, empresas de economía solidaria y proyectos emprendedores, con los cuales la mujer cabeza de familia pueda realizar una actividad económicamente rentable. Para tal efecto, la Dirección Nacional de Planeación, el Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, Dansocial, o quien haga sus veces, y las Secretarías de Planeación departa-mentales, distritales y municipales, y los demás organismos de naturaleza similar existentes o que llegaren a crearse diseñarán y ejecutarán planes y programas dirigidos especialmente a la mujer cabeza de familia, para lograr la calificación de su desempeño básico y por competencias. Tales entidades deberán:

8º. El Estado a través de sus entes, de otros establecimientos oficiales o de los particulares, creará y ejecutará planes y programas de capacitación gratuita y desarrollo de microempresas industriales, comerciales y artesanales; empresas de economía solidaria y empresas familiares, donde la mujer cabeza de familia realice una actividad económica rentable. Para tal efecto, el Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, Dancoop, y los demás organismos de naturaleza similar existentes o que llegaren a crearse, a nivel nacional, departamental o municipal, diseñaran planes y programas dirigidos especialmente a la mujer cabeza de familia, para lograr su adiestramiento básico.

a) Generar estadísticas con perspectiva de género a través de los organismos competentes, que permitan construir y formular planes, programas, proyectos y políticas públicas adecuadas a las necesidades de las mujeres cabeza de familia;

b) Generar programas gratuitos de capacitación, flexibles en su duración y adaptados a la disponibilidad de tiempo de las mujeres cabeza de familia;

c) Crear redes regionales emprendedoras y productivas que vinculen a las mujeres cabeza de familia en actividades económicas sostenibles y rentables. El Gobierno Nacional determinará cuáles son las entidades que ejercerán la inspección, vigilancia y control en el cumplimiento y

ejecuciones de los planes, programas y políticas públicas dirigidas a la mujer cabeza de familia.

El Ministerio de la Protección Social fijará los parámetros que permitan la evaluación de estas acciones gubernamentales, a través de indicadores de gestión y resultados. La Banca de oportunidades financiará de manera prioritaria los proyectos que adelanten las madres cabeza de familia en el marco del fomento para el desarrollo empresarial a que hace referencia el presente artículo.

9º. Dentro del campo cultural del desarrollo, el Gobierno Nacional establecerá y los Departamentos, los Municipios y del Distrito Capital de Santafé de Bogotá podrán establecer en favor de la mujer cabeza de familia o de quienes de ella dependan:

a. Acceso preferencial a los auxilios educativos.
b. Servicio básico de textos y apoyo educativo a las entidades de economía solidaria integradas en su mayoría por mujeres cabeza de familia.

10. El Gobierno Nacional establecerá estímulos especiales para el sector privado que cree, promociones o desarrolle programas especiales de salud, educación, vivienda, seguridad social, crédito y empleo para las mujeres cabeza de familia.
El artículo 10 de la Ley 82 de 1993 quedará así:
í. *Incentivos.* El Gobierno Nacional establecerá incentivos especiales para el sector privado que cree, promocione o desarrolle programas especiales de salud, educación, vivienda, seguridad social, crédito y empleo para las mujeres cabeza de familia.

El artículo 12 de la Ley 82 de 1993 quedará así:
Apoyo a las organizaciones sociales de mujeres para el acceso a vivienda. El Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial promoverá la formación de organizaciones sociales y comunitarias de mujeres que les faciliten el acceso a la vivienda de interés social, orientándolas en los procesos de calificación para la asignación de subsidios en dinero o especie y ofrecerá asesoría para la adquisición de vivienda a través de los diversos programas de crédito, otorgamiento de subsidio, mejoramiento y saneamiento básico, construcción en sitio propio y autoconstrucción.
Esta política se aplicará también a través de las entidades territoriales y de las instituciones que efectúen labores para el trámite de subsidios familiares de vivienda de interés social, que en alguna forma reciban recursos para vivienda del Presupuesto General de la Nación o del Fondo Nacional de Vivienda. Para el efecto llevarán de manera preferente, el

registro de mujeres cabeza de familia con el fin de ofrecerles capacitación respecto de los programas para ellas, en igualdad de condiciones con todos los inscritos como aspirantes a subsidio para vivienda de interés social proveniente de la fuente de recursos antes anotada.

Las entidades territoriales cuyos planes de vivienda reciban recursos del presupuesto nacional, facilitarán el lleno de los requisitos para la contratación administrativa de prestación de servicios o de ejecución de obras, a asociaciones u organizaciones populares de vivienda o las que se constituyan dentro del sector de la economía solidaria, que estén integradas mayoritariamente por mujeres cabeza de familia. Es condición para este tratamiento que las utilidades o excedentes que se obtengan se destinen a la adquisición o mejoramiento de la vivienda de las mujeres asociadas, que sean cabeza de familia.

11. El Gobierno Nacional, mediante reglamento, introducirá un factor de ponderación, que beneficie las propuestas de la mujer cabeza de familia o de las personas jurídicas en las cuales ella participe mayoritariamente, en los procesos de adquisición y venta de bienes estatales y de contratación de servicios también con el Estado. Dicho factor permitirá que se seleccione la oferta de la mujer cabeza de familia o de la correspondiente persona jurídica siempre que sea por lo menos igual a las de las demás proponentes.

12. Las entidades municipales o distritales de vivienda, que en alguna forma reciban recursos del presupuesto nacional o participen en programas que tengan financiación de dicho origen, prestarán especial atención para que las mujeres cabeza de familia constituyan o se asocien en organizaciones populares de vivienda; así mismo las asesorarán para que puedan adquirirla a través de los diferentes planes ofrecidos, como acceso a subsidios para obtener lotes con servicios.

Las entidades territoriales cuyos planes de vivienda reciban recursos del presupuesto nacional, facilitarán el lleno de los requisitos para la contratación administrativa de prestación de servicios o de ejecución de obras, a asociaciones u organizaciones populares de vivienda o las que se constituyan dentro del sector de la economía solidaria, que estén integradas mayoritariamente por mujeres cabeza de familia. Es condición para este tratamiento que las utilidades o excedentes que se obtengan se destinen a la adquisición o mejoramiento de la vivienda de las mujeres asociadas, que sean cabeza de familia.

El artículo 13 de la Ley 82 de 1993 quedará así:

13. Los municipios y el Distrito Capital de Santafé de Bogotá, cuyos planes de vivienda reciban recursos del presupuesto nacional, tendrán normas simplificadas que faciliten la contratación administrativa de prestación de servicios o de ejecución de obras con entidades que estén integradas mayoritariamente por mujeres cabeza de familia. Dichas entidades serán asociaciones u organizaciones populares de vivienda o las que se constituyan dentro del sector de la economía solidaria. Es condición para este tratamiento que las utilidades o excedentes que se obtengan se destinen a la adquisición o mejoramiento de la vivienda de las mujeres asociadas, que sean cabeza de familia.

Inspección, vigilancia y control. La inspección, vigilancia y control de las políticas y programas de las entidades e instituciones a que se refiere el artículo anterior corresponderá al Fondo Nacional de Vivienda o quien haga sus veces. El Gobierno Nacional reglamentará la materia.

Ley 1232 de 2008. Artículo 10. El artículo 14 de la Ley 82 de 1993 quedará así:

Información y capacitación para garantizar el acceso al subsidio fa-miliar de vivienda. El Gobierno Nacional facilitará los mecanismos de información y capacitación de las Mujeres Cabeza de Familia que no tengan la posibilidad de asociarse u organizarse, para garantizar su acceso como postulantes al Subsidio Familiar de Vivienda de Interés Social, en sus diversas modalidades.
Ley 1232 de 2008. Artículo 11. El artículo 15 de la Ley 82 de 1993 quedará así:

Flexibilización y apoyo crediticio. El Gobierno Nacional diseñará instrumentos y estrategias que faciliten y permitan el acceso a las madres cabeza de familia, a los servicios financieros brindándoles acompañamiento y capacitación permanente, a fin de reducir la feminización de la pobreza.

14. El Gobierno Nacional promoverá, y los departamentos, los municipios y el Distrito Capital podrán promover programas y planes sociales de vivienda que le otorguen oportunidades de acceso a las mujeres cabeza de familia.

El Gobierno Nacional podrá reglamentar el acceso de las mujeres cabeza de familia a los programas de vivienda de las Cajas de Compensación Familiar y a aquellos que se desarrollen con apoyo empresarial.

15. Las entidades oficiales de crédito y aquellas en las que el Estado tenga alguna participación, organizarán programas especiales de crédito,

asesoramiento técnico y vigilancia para las empresas y programas que tengan por objeto apoyar a la mujer cabeza de familia.

16. Los departamentos, los municipios y el Distrito Capital de Santafé de Bogotá, podrán promover y financiar la creación y operación de entidades sin ánimo de lucro, que coordinen las estrategias locales o regionales para apoyar a las mujeres cabeza de familia.

17. Dentro del marco del principio de igualdad, las entidades públicas que ofrezcan planes de desarrollo social, deberán en su formulación y ejecución considerar lo que fuera procedente en relación con las mujeres cabeza de familia.

El artículo 17 de la ley 82 de 1993 quedará así:

Desarrollo del principio de igualdad. En aplicación del principio de igualdad de oportunidades a favor de las mujeres cabeza de familia, las entidades públicas nacionales y territoriales a las cuales corresponda por aplicación de normas vigentes al efecto, que ofrezcan programas de desarrollo social, deberán fijar en la formulación y ejecución de los mismos, un porcentaje en los presupuestos para proyectos destinados a las mujeres cabeza de familia que contemplen capacitación técnica de acuerdo con la oferta y la demanda, de apoyo a cadenas productivas y a procesos organizacionales, como componente solidario en la ejecución de proyectos sociales de desarrollo que les permitan generar recursos y empleo digno y estable. El Gobierno Nacional reglamentará la materia.

18. Los beneficios establecidos en este ley para las mujeres cabeza de familia y quienes de ellas dependan, no excluyen las obligaciones de diversa índole que a su favor deban cumplir personas naturales o jurídicas, ni eximen de las acciones para exigirlas.

19. Dentro del campo social del desarrollo se establece el derecho a exigir judicial y legalmente que un porcentaje del salario, de los ingresos o del patrimonio de quien sea económica y civilmente responsable de la mujer cabeza de familia o de alguien a su cargo, se destine a atenderles sus necesidades básicas.

Parágrafo. Facúltese al Gobierno Nacional para que dentro del término de un año contado a partir de la publicación de la presente ley dicte las disposiciones necesarias para la eficacia de este artículo.

El artículo 20 de la Ley 82 de 1993 quedará así:

Garantías para el desarrollo sostenible. Para garantizar el desarrollo sostenible de los proyectos sociales que se promueven por la presente ley a favor de las Mujeres Cabeza de Familia, se disponen las siguientes acciones:

a) El Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, DANSOCIAL, o quien haga sus veces, dirigirá, coordinará, promoverá, planeará, protegerá, fortalecerá y desarrollará proyectos de enfoque empresarial dirigidos a las mujeres cabeza de familia, mediante la ejecución de recursos provenientes del presupuesto nacional, de los particulares u originados en el extranjero, para promover la constitución de organizaciones de economía solidaria sin que esto avale las cooperativas de trabajo asociado que tercerizan las relaciones laborales;

20. Dentro del campo político y administrativo del desarrollo se dispone:

a. El Departamento Nacional de Cooperativas acometerá un plan especial debidamente financiado con recursos propios, del presupuesto nacional, provenientes de los particulares u originados en el extranjero, para promover la constitución de organizaciones de economía solidaria que afilien mayoritariamente a mujeres cabeza de familia y que tengan por objeto la satisfacción de las necesidades básicas de los respectivos núcleos familiares[28].

- **Ley 720 de 2001:**

Reglamenta la acción de los voluntarios en las entidades públicas o privadas y regula sus relaciones. Por medio de la cual se reconoce, promueve y regula la acción voluntaria de los ciudadanos colombianos.[29]

Normatividad Régimen Tributario Especial (Para Asociaciones)

Decreto 4400 de 2004. Por el cual se reglamenta el artículo 19 y el Título VI, Libro I del Estatuto Tributario referente al Régimen Tributario Especial y se dictan otras disposiciones.

Artículo 1. Contribuyentes con régimen tributario especial. Son contribuyentes del Impuesto sobre la Renta y Complementarios sujetos al

[28] JURISPRUDENCIA. [consultado en marzo de 2010]. Disponible en: <http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley_0082_1993.html>

[29] JURISPRUDENCIA. [consultado en marzo de 2010]. Disponible en: <http://www.secretariasenado.gov.co/Diarios/446615.htm>

régimen tributario especial, de que trata el Título VI del Libro Primero del Estatuto Tributario, los siguientes:

1. Las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, con excepción de las contempladas en el artículo 23 del Estatuto Tributario, que cumplan totalmente con las siguientes condiciones:

a) Que el objeto social principal sea la realización de actividades de salud, deporte, educación formal, cultura, investigación científica o tecnológica, ecológica, protección ambiental o programas de desarrollo social;

b) Que las actividades que realice sean de interés general;

c) Que sus excedentes sean reinvertidos totalmente en la actividad de su objeto social y este corresponda a las actividades enunciadas en el literal a) del presente artículo.

2. Las personas jurídicas sin ánimo de lucro que realizan actividades de captación y colocación de recursos financieros y se encuentren sometidas a la vigilancia de la Superintendencia Bancaria.

3. *Modificado por el articulo 1 del decreto 640 del 9 de marzo de 2005* - Los fondos mutuos de inversión y las asociaciones gremiales que en desarrollo de su objeto social perciban ingresos por actividades industriales y/o de mercadeo, respecto de estos ingresos. En el evento en que las asociaciones gremiales y los fondos mutuos de inversión no realicen actividades industriales y/o de mercadeo, se consideran como no contribuyentes del impuesto sobre la renta, de conformidad con lo establecido en el inciso segundo del artículo 23 del Estatuto Tributario.

4. Las cooperativas, sus asociaciones, uniones, ligas centrales, organismos de grado superior de carácter financiero, las asociaciones mutualistas e instituciones auxiliares del cooperativismo, confederaciones cooperativas, previstas en la legislación cooperativa vigente, vigilados por alguna Superintendencia u organismo de control.

Parágrafo 1. Para los fines del numeral 3° del presente artículo se entiende por actividades industriales las de extracción, transformación o producción de bienes corporales muebles que se realicen en forma habitual, y por actividades de mercadeo la adquisición habitual de bienes corporales muebles para enajenarlos a título oneroso.

Parágrafo 2. Se entiende que las entidades descritas en los numerales 1 y 2 del artículo 1° del presente Decreto no tienen ánimo de lucro, cuando los excedentes obtenidos en desarrollo de sus actividades no se distribuyen en dinero ni en especie a los asociados o miembros de la entidad, ni aún en el momento de su retiro o por liquidación de la misma. Se considera

distribución de excedentes la transferencia de dinero, bienes o derechos a favor de los asociados, miembros o administradores, sin una contraprestación a favor de la entidad.

Parágrafo 3. *Modificado por el articulo 1 del decreto 640 del 9 de marzo de 2005* - De conformidad con el parágrafo primero del articulo 19 del Estatuto Tributario, las corporaciones, fundaciones y asociaciones constituidas como entidades sin animo de lucro que no cumplan con la totalidad de las condiciones señaladas en el numeral primero del artículo 1° del presente decreto son contribuyentes del impuesto sobre la renta asimiladas a sociedades de responsabilidad limitada."

Artículo 2. Interés general y acceso a la comunidad. Para efectos de los artículos 19 y 359 del Estatuto Tributario, las actividades desarrolladas por las entidades a que se refiere el numeral 1° del artículo 1° de este Decreto, deben ser de interés general y que a ellas tenga acceso la comunidad.

Las actividades son de interés general cuando beneficien a un grupo poblacional, como un sector, barrio o comunidad. Se considera que la entidad sin ánimo de lucro permite el acceso a la comunidad, cuando hace oferta abierta de los servicios y actividades que realiza en desarrollo de su objeto social, permitiendo que terceros puedan beneficiarse de ellas, en las mismas condiciones que los miembros de la entidad, o sus familiares.

Son actividades de salud aquellas que están autorizadas por el Ministerio de la Protección Social o por la Superintendencia Nacional de Salud.

Son actividades de deporte aficionado aquellas reguladas por la Ley 181 de 1995.

Se entiende por actividades culturales las descritas en el artículo 18 de la Ley 397 de 1997 y todas aquellas que defina el Ministerio de Cultura.

Son actividades de investigación científica o tecnológica aquellas definidas en el Decreto 2076 de 1992.

Los programas son de desarrollo social, cuando afectan a la colectividad fomentando el mejoramiento y desarrollo de las condiciones de vida del hombre en sociedad.

Se entiende por programas ecológicos y de protección ambiental los contemplados en el Código Nacional de Recursos Naturales de Protección del Medio Ambiente y los que defina el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial u otra entidad pública del sector.

Parágrafo. Cuando las entidades sin ánimo de lucro desarrollen actividades que son de interés general, pero a ellas no tiene acceso la comunidad, gozarán de los beneficios como contribuyentes con tratamiento tributario especial, sin derecho a la exención del impuesto sobre la renta.

Artículo 3. *Modificado por el articulo 2 del decreto 640 del 9 de marzo de 2005* – **Ingresos.** Los ingresos son todos aquellos bienes, valores o derechos en dinero o en especie, ordinarios y extraordinarios, cualquiera sea su naturaleza y denominación, que se hayan realizado en el periodo gravable y susceptibles de incrementar el patrimonio neto de la entidad."

Para las asociaciones gremiales y fondos mutuos de inversión, a que se refiere el numeral 3° del artículo 1° del presente Decreto, los ingresos que se toman para calcular el beneficio neto o excedente, serán los provenientes de las actividades industriales y/o de mercadeo, para lo cual deberán llevar cuentas separadas de dichas actividades en su contabilidad.

De acuerdo con el artículo 102-3 del Estatuto Tributario, para las Cooperativas de Trabajo Asociado constituye ingreso gravable relativo a la prestación de servicios, el valor que quedare una vez descontado el monto de las compensaciones ordinarias y extraordinarias pagadas efectivamente a los trabajadores asociados cooperados, de conformidad con el reglamento de compensaciones, sin perjuicio de la obligación de declarar la totalidad de los ingresos percibidos por otros conceptos.

Artículo 4. *Modificado por el articulo 3 del decreto 640 del 9 de marzo de 2005* - **Egresos** Se consideran egresos procedentes aquellos realizados en el respectivo período gravable, que tengan relación **de causalidad con los ingresos o con el objeto social, incluidas las inversiones** que se efectúen en cumplimiento del mismo y la adquisición de activos fijos. En consecuencia, no habrá lugar a la depreciación ni amortización respecto de la adquisición de activos fijos e inversiones que hayan sido solicitadas como egreso en el año de adquisición.

Así mismo se consideran egresos procedentes, las donaciones efectuadas en favor de otras entidades sin ánimo de lucro que desarrollen actividades y programas a los que se refiere el numeral 1° del artículo primero de este Decreto. Cuando la entidad beneficiaria de la donación, sea alguna de las consagradas en el numeral segundo del artículo 125 del Estatuto Tributario, deberá reunir las siguientes condiciones:

a) Haber sido reconocida como persona jurídica sin ánimo de lucro y estar sometida en su funcionamiento a vigilancia oficial.

b) Haber cumplido con la obligación de presentar la declaración de ingresos y patrimonio o de renta, según el caso, por el año inmediatamente anterior al de la donación, salvo que la donataria inicie operaciones en el mismo año de la donación.

c) Manejar los ingresos por donaciones, en depósitos o inversiones, en establecimientos financieros autorizados.

d) Destinar la donación a una o varias de las actividades y programas señalados en el numeral 1° del articulo primero de este Decreto, en el mismo año en que se recibe la donación o a más tardar en el periodo siguiente a ésta y cumplir los requisitos establecidos en el Estatuto Tributario para la deducción por donaciones.

Parágrafo 1. Para la procedencia de los egresos realizados en el respectivo período gravable que tengan relación de causalidad con los ingresos o con el objeto social, deberán tenerse en cuenta las limitaciones establecidas en el capítulo V del libro primero del Estatuto Tributario. Lo anterior sin perjuicio del cumplimiento de los requisitos especiales consagrados en el Estatuto Tributario, para la procedencia de costos y deducciones, tales como los señalados en los artículos 87-1, 108, 177-1, 177-2, 771-2 y 771-3.

En ningún caso se podrá tratar como egreso procedente el gravamen a los movimientos financieros – GMF. Así mismo, el valor correspondiente a la ejecución de beneficios netos o excedentes de años anteriores, no constituye egreso o inversión del ejercicio.

Parágrafo 2. Los contribuyentes del régimen tributario especial que realicen actividades de mercadeo, deberán observar igualmente las normas del Capitulo II, Título I del Libro Primero del Estatuto Tributario en cuanto al manejo de costos e inventarios.

Para las asociaciones gremiales y fondos mutuos de inversión, a que se refiere el numeral 3 del articulo 1 del presente Decreto, cuando existan egresos comunes imputables a los ingresos provenientes de actividades industriales y/o de mercadeo, y de otras fuentes, únicamente constituirán egreso los imputables a los ingresos provenientes de actividades industriales y/o de mercadeo, incluidos los activos e inversiones vinculados de manera directa y permanente a dichas actividades. Cuando no resulte posible diferenciar la imputación a tales ingresos, se tomará la proporción que presenten los ingresos provenientes de las actividades industriales y/o de mercadeo dentro del total de ingresos obtenidos en el respectivo año gravable, y esa proporción se aplicará a los egresos comunes."

Artículo 5. Determinación del beneficio neto o excedente. El beneficio neto o excedente gravado será el resultado de tomar la totalidad de los ingresos, ordinarios y extraordinarios, cualquiera sea su naturaleza o denominación, que no se encuentren expresamente exceptuados de gravamen y restar de los mismos los egresos que sean procedentes de conformidad con el artículo 4° de este Decreto.

Artículo 6. Compensación de pérdidas fiscales. Cuando como resultado del ejercicio se genere una pérdida fiscal, la misma se podrá compensar con los beneficios netos de los periodos siguientes, de conformidad con lo previsto en el artículo 147 del Estatuto Tributario. Esta decisión deberá ser adoptada por la Asamblea General o máximo órgano directivo, para lo cual se deberá dejar constancia en la respectiva acta, antes de presentar la declaración de renta y complementarios del correspondiente periodo gravable en el cual se compense la pérdida.

Artículo 7. Pagos a favor de asociados o miembros de la entidad. Los pagos o abonos en cuenta por cualquier concepto, efectuados en forma directa o indirecta, en dinero o en especie, por las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, a favor de las personas que de alguna manera participen en la dirección o administración de la entidad, o a favor de sus cónyuges, o sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o único civil, constituyen renta gravable para las respectivas personas naturales vinculadas con la administración o dirección de la entidad y están sujetos a retención en la fuente a la misma tarifa vigente para los honorarios.

Esta medida no es aplicable a los pagos originados en la relación laboral, sometidos a retención en la fuente de acuerdo con las disposiciones vigentes sobre la materia.

Artículo 8. Exención del beneficio neto para las entidades sin ánimo de lucro. De conformidad con el parágrafo 4° del artículo 19 del Estatuto Tributario, el beneficio neto o excedente de que trata el artículo 5° del presente Decreto estará exento del impuesto sobre la renta cuando:

a) Corresponda a las actividades de salud, deporte aficionado, educación, cultura, investigación científica o tecnológica y programas de desarrollo social, a que se refiere el artículo 2° de este Decreto, y siempre y cuando las mismas sean de interés general y a ellas tenga acceso la comunidad;

b) Se destine y ejecute dentro del año siguiente al de su obtención, o dentro de los plazos adicionales establecidos por la Asamblea General o máximo órgano directivo que haga sus veces, a una o varias de las actividades descritas en el literal anterior, siempre y cuando las mismas sean de interés general y que a ellas tenga acceso la comunidad, en los

términos del artículo 2° del presente Decreto. La destinación total del beneficio neto se deberá aprobar previamente a la presentación de la declaración del impuesto sobre la renta y complementarios del respectivo periodo gravable;

c) Se destine para constituir asignación permanente, conforme con los requisitos establecidos en los artículos 9° y 10 del presente Decreto.

Parágrafo. *Modificado por el articulo 4 del decreto 640 del 9 de marzo de 2005* – El beneficio neto o excedente fiscal de las entidades que cumplan las condiciones a que se refiere el numeral 1 del articulo 19 del Estatuto Tributario estará exento cuando el excedente contable sea reinvertido en su totalidad en las actividades de su objeto social, siempre que este corresponda a las enunciadas en el articulo 359 del Estatuto Tributado y a ellas tenga acceso la comunidad.

La parte del beneficio neto o excedente generado en la no procedencia de los egresos, constituye ingreso gravable sometido a la tarifa del veinte por ciento (20%) y sobre este impuesto no procede descuento.

Para efectos de lo previsto en el inciso segundo del articulo 358 del Estatuto Tributario se tomarán como egresos no procedentes aquellos que no tengan relación de causalidad con los ingresos o con el cumplimiento del objeto social o que no cumplan con los requisitos previstos en las normas especiales de que trata el parágrafo 1 del artículo 4 del presente decreto."

Artículo 9. Asignaciones Permanentes. Las asignaciones permanentes están constituidas por el beneficio neto o excedente que se reserve para realizar inversiones en bienes o derechos, con el objeto de que sus rendimientos permitan el mantenimiento o desarrollo permanente de alguna de las actividades de su objeto social. La entidad podrá optar por invertir en diversos activos negociables, salvo las limitaciones legales o restricciones de los organismos de control.

Para constituir válidamente la asignación permanente, las entidades sin ánimo de lucro, deberán cumplir totalmente con los siguientes requisitos:

a) Que la constitución de la asignación permanente esté aprobada por la asamblea general o máximo órgano directivo que haga sus veces, antes de presentar la declaración de renta y complementarios del respectivo período gravable. La aprobación deberá constar en Acta, en la cual se dejará constancia del valor neto o excedente que se reserva para asignación permanente, el período gravable al que corresponde el excedente, el objeto de la inversión y las actividades específicas a

desarrollar. No será de recibo el señalamiento genérico de las actividades a ejecutar, como tampoco la simple mención del objeto estatutario;

b) Que se registre la reserva como parte del patrimonio de la entidad, en una cuenta especial denominada asignación permanente;

c) Que sus frutos, rendimientos o producto se inviertan o utilicen en el desarrollo de su objeto social.

Parágrafo. Solamente la Asamblea General o máximo órgano directivo que haga sus veces, tiene la facultad para destinar una asignación permanente a otros fines. Dicha asignación deberá invertirse en el año en que se apruebe su destinación diferente, para ser considerada como ingreso exento; en caso contrario constituye ingreso gravable a la tarifa del veinte por ciento (20%), sin que proceda deducción o descuento sobre este impuesto. En los años gravables siguientes será exento únicamente el valor de los rendimientos o frutos que produzca la asignación permanente que sean invertidos en el objeto social conforme con las condiciones establecidas en el presente decreto.

Artículo 10. Registro contable de las asignaciones permanentes. En el evento que exista una asignación permanente constituida en años anteriores, y la entidad opte por incrementarla con nuevos beneficios netos, para efectos fiscales se deberá dejar constancia en la cuenta del patrimonio denominada "Asignación permanente", de los valores parciales abonados año por año y del valor total acumulado.

Artículo 11. *Modificado por el articulo 5 del decreto 640 del 9 de marzo de 2005* - **Determinación del beneficio neto o excedente.** Las entidades a que se refiere el numeral 4 del artículo 19 del Estatuto Tributario determinarán su excedente contable de acuerdo a las reglas establecidas por la normatividad cooperativa y el Decreto 1480 de 1989, según el caso. A su vez el beneficio neto o excedente fiscal que se refleja en la declaración del impuesto sobre la renta y complementarios se determinará conforme al procedimiento previsto en los artículos 3, 4 y 5 de este decreto."

Artículo 12. *Modificado por el articulo 6 del decreto 640 del 9 de marzo de 2005* - **Exención del beneficio neto o excedente fiscal para el sector cooperativo y asociaciones mutuales.** Para las entidades del sector cooperativo y asociaciones mutuales el beneficio neto o excedente fiscal estará exento del impuesto sobre la renta y complementarios cuando cumpla con las siguientes condiciones:

a) Que el beneficio neto o excedente contable se destine exclusivamente según lo establecido en la Ley 79 de 1988, para el caso de las

cooperativas y en el Decreto 1480 de 1989, para las asociaciones mutuales, y

b) Que de conformidad con el numeral 4° del articulo 19 del Estatuto Tributario, al menos el veinte por ciento (20%) del beneficio neto o excedente contable, se destine de manera autónoma por las propias cooperativas a financiar cupos y programas de educación formal en instituciones autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias vigentes. Estos recursos serán apropiados de los Fondos de Educación y Solidaridad de que trata el artículo 54 de la Ley 79 de 1988 y del Fondo Social Mutual de que trata el artículo 20 del Decreto 1460 de 1989.

La destinación del excedente contable, en todo o en parte, en forma diferente a lo aquí establecido, hará gravable la totalidad del beneficio neto o excedente fiscal determinado, sin que sea posible afectarlo con egreso ni con descuento alguno.

Artículo 13. **Bienes donados excluidos del IVA**. Para efectos de la exclusión del impuesto sobre las ventas de los bienes de que trata el artículo 480 del Estatuto Tributario, las entidades sin ánimo de lucro beneficiarias de las donaciones deberán solicitarla al Comité de Entidades Sin Ánimo de Lucro. La solicitud se deberá tramitar a través de la Subdirección de Fiscalización Tributaria de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, o la dependencia que haga sus veces, para lo cual deberán anexar los siguientes documentos:

a) Certificado de existencia y representación legal de la entidad donataria, expedido con antelación no superior a tres (3) meses, y una copia de los estatutos vigentes;

b) Certificado de donación de la persona, entidad o gobierno extranjero, debidamente visada por el Cónsul de Colombia en el país de origen, cuya firma deberá abonarse ante el Ministerio de Relaciones Exteriores o documento equivalente debidamente apostillado de conformidad con la Ley 455 de 1998, o certificación de la persona o entidad donante nacional en documento autenticado ante Notario;

c) Descripción de los programas o actividades a los cuales se van a destinar los bienes donados;

d) Certificación suscrita por el contador público o revisor fiscal de la entidad donataria, sobre el cumplimiento de los requisitos legales establecidos para obtener la exención;

e) Informar nombre o Razón Social, NIT, Dirección y domicilio principal del Importador.

El Comité de Entidades Sin Ánimo de Lucro, expedirá Resolución sobre la procedencia o no de la exoneración del IVA para el bien importado con destino a ser donado, contra la cual proceden los recursos de reposición y apelación previstos en el Código Contencioso Administrativo.

La Resolución expedida por el Comité de Entidades Sin Ánimo de Lucro, deberá presentarse al momento de legalizar el proceso de importación y conservarse como documento soporte de la declaración de importación.

Parágrafo 1. En los certificados a que se refieren los literales b) y c) se deberán describir las características, funcionalidad y valor en pesos colombianos del bien, a la fecha de presentación de la petición.

Parágrafo 2. La calificación expedida por el Comité de Entidades sin Ánimo de Lucro, se otorgará sin perjuicio de la verificación posterior que pueda adelantar la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Artículo 14. Retención en la fuente. Estarán sometidos a retención en la fuente únicamente los pagos o abonos en cuenta a favor de los contribuyentes con régimen tributario especial, por concepto de ventas provenientes de actividades industriales y de mercadeo y de rendimientos financieros, de conformidad con los artículos 395 y 401 del Estatuto Tributario y sus reglamentarios.

Los contribuyentes del sector solidario a los que se refiere el numeral 4) del artículo 19 del Estatuto Tributario, solamente estarán sujetos a la retención en la fuente por concepto de rendimientos financieros.

Los pagos o abonos en cuenta que se realicen a favor de los contribuyentes con régimen tributario especial a que se refiere el artículo 19 del Estatuto Tributario, diferentes a los descritos en los numerales primero y segundo de este artículo no estarán sometidos a retención en la fuente. Para el efecto la entidad deberá demostrar su naturaleza jurídica ante el agente retenedor, mediante copia de la certificación de la entidad encargada de su vigilancia o de la que haya concedido su personería jurídica, documento que conservará el agente retenedor para ser presentado cuando la autoridad competente tributaria lo requiera.

Parágrafo. Todos los contribuyentes pertenecientes al Régimen Tributario Especial son agentes de retención en la fuente por concepto del impuesto sobre la renta y complementarios, impuesto de timbre nacional y por el impuesto sobre las ventas (IVA), de conformidad con las disposiciones legales vigentes. Igualmente son responsables del Impuesto sobre las ventas cuando realicen las actividades o hechos generadores de dicho impuesto.

Artículo 15. Libros de Contabilidad. Todos los contribuyentes sujetos al régimen tributario especial están obligados a llevar libros de contabilidad debidamente registrados de conformidad con las normas legales vigentes, ante la Cámara de Comercio o la Administración de Impuestos con competencia en el domicilio principal de la entidad, o ante cualquier organismo público que tenga facultad para reconocer su personería jurídica.

Parágrafo. El registro contable de la ejecución del beneficio neto o excedente, deberá realizarse en cuentas separadas por período gravable, de manera que se pueda establecer claramente el monto, destino de la inversión y nivel de ejecución durante cada período gravable. Igual procedimiento se debe observar cuando el beneficio neto se ejecute a través de proyectos o programas específicos.

Artículo 16. Libro de actas. El libro de actas de la asamblea general o máximo órgano directivo que haga sus veces, constituye el soporte y prueba de las decisiones adoptadas por la misma. Deberá registrarse conjuntamente con los demás libros de contabilidad, conforme con las normas vigentes sobre la materia, para que adquiera pleno valor probatorio.

Artículo 17. Deber de conservar informaciones y pruebas. De conformidad con lo establecido en el artículo 632 del Estatuto Tributario, los contribuyentes del régimen tributario especial, deberán conservar por un período mínimo de cinco (5) años, contados a partir del 1° de enero del año siguiente al de su elaboración, expedición o recibo, las actas de asamblea u órgano directivo, los libros de contabilidad junto con los comprobantes de orden interno y externo que dieron origen a los registros contables, de tal forma que sea posible verificar la exactitud de los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos, deducciones, rentas exentas, descuentos, impuestos y retenciones consignados en ellos, y en general todos los documentos soportes de la declaración que sirvan para fijar correctamente las bases gravables y liquidar los impuestos correspondientes.

Artículo 18. Procedimiento y Sanciones. A los contribuyentes del régimen tributario especial les son aplicables las normas de procedimiento y sanción establecidas en el Estatuto Tributario.

Si la Administración de Impuestos, con ocasión de un proceso de auditoría, encuentra que el beneficio neto o excedente no cumple los requisitos aquí establecidos para su exención y este fue ejecutado en diferentes períodos gravables, será adicionado como ingreso gravable en el año que la Administración lo detecte. Igual procedimiento se seguirá en

el caso que se establezca que el contribuyente debe tributar conforme al régimen tributario ordinario.

Artículo 19. Otros beneficios tributarios. A los contribuyentes del régimen tributario especial no les serán aplicables los sistemas de renta por comparación patrimonial, renta presuntiva, no están obligados al cálculo del anticipo, ni a efectuar ajustes integrales por inflación para efectos fiscales.

Artículo 20. Comité de Entidades sin Animo de Lucro. <Modificado por el Decreto 300 de 04-02-2009> El Comité de Entidades sin Ánimo de Lucro estará integrado por el Ministro de Hacienda y Crédito Público o su delegado, quien lo presidirá, el Director de Impuestos y Aduanas Nacionales o su delegado, el Director de Gestión de Aduanas o su delegado y el Director de Gestión de Fiscalización o su delegado, quien ejercerá las funciones de Secretario del Comité.

Artículo 21. Control Posterior. La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales podrá ejercer las facultades de fiscalización establecidas en el artículo 684 del Estatuto Tributario y demás normas concordantes, a fin de verificar que se cumplan las disposiciones del presente decreto y en general las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes sometidos al régimen tributario especial.

Artículo 22. Vigencia y derogatorias. El presente decreto rige a partir de su publicación y deroga las normas que le sean contrarias, en especial los artículos 4, 5, 6, 7 y 8 del Decreto 1514 de 1998 y el Decreto 124 de 1997[30].

Decreto 640 de 2005

Artículo 1. Modifícase el numeral 3 y el parágrafo 3 del artículo 1 del Decreto 4400 de 2004, los cuales quedan así:

"Los fondos mutuos de inversión y las asociaciones gremiales que en desarrollo de su objeto social perciban ingresos por actividades industriales y/o de mercadeo, respecto de estos ingresos. En el evento en que las asociaciones gremiales y los fondos mutuos de inversión no realicen actividades industriales y/o de mercadeo, se consideran como no

[30] JURISPRUDENCIA. [Consultado en marzo de 2010]. Disponible en: <http://www.actualicese.com/normatividad/2004/12/30/decreto-4400-de-30-12-2004/>

contribuyentes del impuesto sobre la renta, de conformidad con lo establecido en el inciso segundo del artículo 23 del Estatuto Tributario.

Parágrafo 3. De conformidad con el parágrafo primero del articulo 19 del Estatuto Tributario, las corporaciones, fundaciones y asociaciones constituidas como entidades sin animo de lucro que no cumplan con la totalidad de las condiciones señaladas en el numeral primero del artículo 1° del presente decreto son contribuyentes del impuesto sobre la renta asimiladas a sociedades de responsabilidad limitada."

Artículo 2. Modificase el inciso primero del artículo 3 del Decreto 4400 de 2004, el cual queda así:

"Ingresos. Los ingresos son todos aquellos bienes, valores o derechos en dinero o en especie, ordinarios y extraordinarios, cualquiera sea su naturaleza y denominación, que se hayan realizado en el periodo gravable y susceptibles de incrementar el patrimonio neto de la entidad."

Artículo 3. Modificase el artículo 4 del Decreto 4400 de 2004, el cual queda así:

Egresos. Se consideran egresos procedentes aquellos realizados en el respectivo período gravable, que tengan relación de causalidad con los ingresos o con el objeto social, incluida las inversiones que se efectúen en cumplimiento del mismo y l a adquisición de activos fijos. En consecuencia, no habrá lugar a la depreciación ni amortización respecto de la adquisición de activos fijos e inversiones que hayan sido solicitadas como egreso en el año de adquisición.

Así mismo se consideran egresos procedentes, las donaciones efectuadas en favor de otras entidades sin ánimo de lucro que desarrollen actividades y programas a los que se refiere el numeral 1º del artículo primero de este Decreto. Cuando la entidad beneficiaria de la donación, sea alguna de las consagradas en el numeral segundo del artículo 125 del Estatuto Tributario, deberá reunir las siguientes condiciones:

- Haber sido reconocida como persona jurídica sin ánimo de lucro y estar sometida en su funcionamiento a vigilancia oficial.

- Haber cumplido con la obligación de presentar la declaración de ingresos y patrimonio o de renta, según el caso, por el año inmediatamente anterior al de la donación, salvo que la donataria inicie operaciones en el mismo año de la donación.

- Manejar los ingresos por donaciones, en depósitos o inversiones, en establecimientos financieros autorizados.

- Destinar la donación a una o varias de las actividades y programas señalados en el numeral 1° del articulo primero de este Decreto, en el mismo año en que se recibe la donación o a más tardar en el periodo siguiente a ésta y cumplir los requisitos establecidos en el Estatuto Tributario para la deducción por donaciones.

Parágrafo 1. Para la procedencia de los egresos realizados en el respectivo período gravable que tengan relación de causalidad con los ingresos o con el objeto social, deberán tenerse en cuenta las limitaciones establecidas en el capítulo V del libro primero del Estatuto Tributario. Lo anterior sin perjuicio del cumplimiento de los requisitos especiales consagrados en el Estatuto Tributario, para la procedencia de costos y deducciones, tales como los señalados en los artículos 87-1, 108, 177-1, 177-2, 771-2 y 771-3.

En ningún caso se podrá tratar como egreso procedente el gravamen a los movimientos financieros – GMF. Así mismo, el valor correspondiente a la ejecución de beneficios netos o excedentes de años anteriores, no constituye egreso o inversión del ejercicio.

Parágrafo 2. Los contribuyentes del régimen tributario especial que realicen actividades de mercadeo, deberán observar igualmente las normas del Capitulo II, Título I del Libro Primero del Estatuto Tributario en cuanto al manejo de costos e inventarios.

Para las asociaciones gremiales y fondos mutuos de inversión, a que se refiere el numeral 3 del artículo 1 del presente Decreto, cuando existan egresos comunes imputables a los ingresos provenientes de actividades industriales y/o de mercadeo, y de otras fuentes, únicamente constituirán egreso los imputables a los ingresos provenientes de actividades industriales y/o de mercadeo, incluidos los activos e inversiones vinculados de manera directa y permanente a dichas actividades. Cuando no resulte posible diferenciar la imputación a tales ingresos, se tomará la proporción que presenten los ingresos provenientes de las actividades industriales y/o de mercadeo dentro del total de ingresos obtenidos en el respectivo año gravable, y esa proporción se aplicará a los egresos comunes.

Artículo 4. Modificase el parágrafo del artículo 8º del Decreto 4400 de 2004, el cual queda así:

"Parágrafo. El beneficio neto o excedente fiscal de las entidades que cumplan las condiciones a que se refiere el numeral 1 del artículo 19 del Estatuto Tributario estará exento cuando el excedente contable sea reinvertido en su totalidad en las actividades de su objeto social, siempre que este corresponda a las enunciadas en el artículo 359 del Estatuto Tributario y a ellas tenga acceso la comunidad.

La parte del beneficio neto o excedente generado en la no procedencia de los egresos, constituye ingreso gravable sometido a la tarifa del veinte por ciento (20%) y sobre este impuesto no procede descuento.

Para efectos de lo previsto en el inciso segundo del artículo 358 del Estatuto Tributario se tomarán como egresos no procedentes aquellos que no tengan relación de causalidad con los ingresos o con el cumplimiento del objeto social o que no cumplan con los requisitos previstos en las normas especiales de que trata el parágrafo 1 del artículo 4 del presente decreto."

Artículo 5. Modificase el artículo 11 del Decreto 4400 de 2004, el cual queda así:

"Determinación del beneficio neto o excedente. Las entidades a que se refiere el numeral 4 del artículo 19 del Estatuto Tributario determinarán su excedente contable de acuerdo a las reglas establecidas por la normatividad cooperativa y el Decreto 1480 de 1989, según el caso. A su vez el beneficio neto o excedente fiscal que se refleja en la declaración del impuesto sobre la renta y complementarios se determinará conforme al procedimiento previsto en los artículos 3, 4 y 5 de este decreto."

Artículo 6. Modificase el artículo 12 del Decreto 4400 de 2004, el cual queda así:

"Exención del beneficio neto o excedente fiscal para el sector cooperativo y asociaciones mutuales. Para las entidades del sector cooperativo y asociaciones mutuales el beneficio neto o excedente fiscal estará exento del impuesto sobre la renta y complementarios cuando cumpla con las siguientes condiciones:

- Que el beneficio neto o excedente contable se destine exclusivamente según lo establecido en la Ley 79 de 1988, para el caso de las cooperativas y en el Decreto 1480 de 1989, para las asociaciones mutuales, y

- Que de conformidad con el numeral 4° del articulo 19 del Estatuto Tributario, al menos el veinte por ciento (20%) del beneficio neto o excedente contable, se destine de manera autónoma por las propias cooperativas a financiar cupos y programas de educación formal en instituciones autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias vigentes. Estos recursos serán apropiados de los Fondos de Educación y Solidaridad de que trata el artículo 54 de la Ley 79 de 1988 y del Fondo Social Mutual de que trata el artículo 20 del Decreto 1480 de 1989.

La destinación del excedente contable, en todo o en parte, en forma diferente a lo aquí establecido, hará gravable la totalidad del beneficio neto o excedente fiscal determinado, sin que sea posible afectarlo con egreso ni con descuento alguno."

Artículo 7. Vigencia y derogatorias. El presente decreto rige a partir de su publicación y deroga las normas que le sean contrarias[31].

2.5 MARCO SITUACIONAL

Cambios en la población y jefatura de hogar según resultado general Censo 2.005 Colombia

La siguiente tabla muestra la distribución de la población colombiana por género:

Tabla 5. Distribución de la población en Colombia según sexo

Población	Hombre %	Mujer %
Total Nacional	48.8	51.2
Cabecera	47.7	53.3
Resto	52.5	47.5

Fuente: DANE, Censo General 2.005

Del total de la población colombiana, el 51.2 % son mujeres y el 48.8% son hombres. Las mujeres representan una mayor proporción en todos los grupos poblacionales, excepto en el grupo 0 a 14 años donde el 51% son hombres y el 49 % mujeres.

- **Indicadores demográficos:**

La Fecundidad

"Para el 2.005 según la Encuesta Nacional de Demografía y Salud (ENDS) las adolescentes presentan una tasa de 90 nacimientos por mil mujeres.

[31] JURISPRUDENCIA. [consultado en marzo de 2010]. Disponible en: <http://www.actualicese.com/normatividad/2005/03/09/decreto-640-de-09-03-2005/>

Con relación al año 2000, la fecundidad adolescente en la zona urbana presenta un aumento de 71 a 79 nacimientos por mil, en tanto que en la zona rural baja un poco de 134 a 128 nacimientos por mil mujeres. En cuanto a la fecundidad de las mujeres de 35 a 44 años, en la zona urbana se observa un pequeño aumento con relación al 2000, mientras en la zona rural el aumento se observa entre las mayores de 40 años.

El Tamaño y Jefatura de los Hogares Colombianos

Tabla 6. Evolución tasa de jefatura y tamaño del hogar

Año	Tasa de jefatura %	Tamaño de los hogares %
1.964	16.8	6.0
1.973	17.5	5.9
1.985	19.7	5.2
1.993	22.2	4.6
2.005	25.7	3.9

Fuente: DANE Censo General 2.005 Jefatura de Hogar

Jefatura Femenina

La tendencia a la feminización de la jefatura de los hogares observada en Colombia continúa, aunque los hombres siempre han predominado como jefes de hogar, el DANE asegura que entre 1.985 y 2.005 se observa un aumento en las tasas de jefatura femenina. En el 2.005, por cada mujer jefe de hogar hay 234 hombres jefes de hogar.

La tasa de jefatura femenina a nivel nacional es de 25.7%, lo que determina un promedio de cuatro personas por hogar. La mayor proporción de jefatura femenina esta en los rangos mayores 45 años y más. Los departamentos con mayor proporción de jefes de hogar femeninas son: la Guajira, Chocó, San Andrés, Quindío, Valle del Cauca y Antioquia. La tasa de jefatura por departamento oscila entre 20 y 30 %, lo que representa hogares que van en promedio desde 5.1 personas por hogar ubicadas en la Guajira y 3.5 en Bogotá. Según el Censo General 2.005, del total de jefes de hogar el 29.9 % son mujeres y el 70.1 % son hombres.

Del total de mujeres jefas de hogar el 10.6% no tienen ninguna nivel educativo frente a un 9.4% de los hombres jefes. En el área urbana de los municipios del total de mujeres jefas de hogar el 7.9% no tienen ningún

nivel educativo frente al 5.5% de los hombres jefes. Del total las mujeres jefas de hogar el 15.7% tienen media completa frente al 19.3 % de los hombres jefes. El 9.6% de las mujeres jefas de hogar son profesionales frente al 11.1 % de los hombres jefes.

El incremento en la participación de las mujeres cabeza de familia en la zona rural, está asociada en gran medida con la violencia y el desplazamiento forzado.

Persiste un vacío estadístico, muchos de los trabajos realizados por mujeres rurales, el caso por ejemplo de las labores domésticas y las de apoyo agrícola en las fincas familiares no se reporta como trabajo. Los investigadores del Departamento Nacional de Planeación, aseguran que los grupos más vulnerables al desempleo continúan siendo las mujeres, los jóvenes y los trabajadores menos calificados y que los ingresos de los trabajadores de cuenta propia son los que manifiestan un mayor deterioro en los últimos años.

Los estudios recientes de la Universidad Nacional de Colombia sobre pobreza y mercado de trabajo, mencionan a los grupos con mayor presencia de jefas mujeres como aquellos en donde la crisis ha impactado con mayor dureza.

El Índice de Desarrollo Humano Relativo al Género 2005, ubicó a Colombia en el puesto 55 respecto de 103 países, con un valor de 0.780% correspondiente a la muestra de participación de la Mujer en los diversos sectores de la vida del país (social, política, económica), este sistema de medición identifica trabajadoras profesionales o técnicas al igual que la inequidad en los ingresos percibidos, evidenciando la desigualdad de oportunidades, en Colombia la posición relativa en cuanto a oportunidad de ocupar cargos directivos es de 38% y técnicos, de 50%.

Estas cifras evidencian la feminización de la pobreza en cabeza de las jefas de hogar, tema que ha generado debate y polémica y que es entendida como “la denominación que se le ha dado al creciente fenómeno de hogares pobres con madres cabeza de familia y a las precarias condiciones económicas y sociales de las mujeres en los últimos años”, ya que son las mujeres quienes acusan mayor atención en razón a la especificidad de sus problemas, debido a que los hogares se tornan más vulnerables cuando además de ser pobres, sólo cuentan con un adulto en capacidad de proveer económicamente, el cual generalmente es MUJER, es por ello que estas mujeres jefas de hogar, junto con sus hijos deben salir totalmente de su vida de “pensiones, inquilinatos, invasiones de

fincas, de pasar noches en la calle o asiladas en instituciones de caridad" esto sólo se logrará mediante apoyo técnico y voluntad política[32].

Desplazamiento de la mujer rural

En diversos estudios realizados sobre la población desplazada en Colombia, se visualiza que las mujeres y los niños pobres de origen rural constituyen uno de los grupos poblacionales más afectados al lado de los indígenas y los afrocolombianos[33].

Según diversas estimaciones, el porcentaje de mujeres desplazadas en Colombia oscila entre el 49% y el 58% de la población desplazada. La suma de mujeres, niñas y niños se acerca al 74%. Las cifras de mujeres, cabeza de familia varían entre el 34% y el 49%, de hecho, para muchas mujeres, el desplazamiento implica asumir la jefatura del hogar, por el elevado numero de viudas, el desarraigo y la fragmentación familiar, y en otros casos por que el marido abandona el hogar[34].

Las mujeres rurales no poseen gran movilidad geográfica, ni experiencia social y política. Pero las oportunidades parecen invertirse, para los hombres el impacto del desplazamiento se concentra en el desempleo, que los despoja del papel de proveedores económicos incluso esta es una de las causas más frecuentes de abandono de sus familias. En contraste las mujeres parecen mejor preparadas para continuar las rutinas de las labores domésticas. El papel que cumplen las mujeres en las actividades relacionadas con la huida es fundamental, la organización para movilizarse rápidamente a la familia, el diseño del itinerario que debe seguir, la forma y los medios para transportarse y, quizás lo más importante la manera como organizan su instalación en las ciudades y procuran la supervivencia física y emocional de las personas a su cargo. Son ellas las que se presentan a solicitar la ayuda de los organismos gubernamentales y no gubernamentales y quienes logran más rápidamente un trabajo

[32] SITUACIÓN DE LAS MUJERES RURALES COLOMBIA ACTUALIZACIÓN ESTADÍSTICA. Organización para la alimentación y la agricultura. Oficina regional para América Latina y El Caribe. División de Género, Equidad y Empleo Rural. 2007. [consultado en marzo de 2010]. Disponible en: <http://www.rlc.fao.org/es/desarrollo/mujer/docs/colombia/actualiz.pdf>

[33] RAMÍREZ, Ana Carolina. Desplazamiento Interno en Colombia. Universidad Nacional UN. Centro de Investigaciones para el Desarrollo CID, 2.004. Citado por: SITUACIÓN DE LAS MUJERES RURALES COLOMBIA ACTUALIZACIÓN ESTADÍSTICA. Organización para la alimentación y la agricultura. Oficina regional para América Latina y El Caribe. División de Género, Equidad y Empleo Rural. 2007. [consultado en marzo de 2010]. Disponible en: <http://www.rlc.fao.org/es/desarrollo/mujer/docs/colombia/actualiz.pdf>

[34] INFORME CODHES. Citado por: Ibid.

> remunerado en las ciudades, por lo general en el empleo domestico. Las mujeres campesinas son las más afectadas en su identidad por la pérdida de su mundo rural y las menos preparadas cultural y socialmente para el hábitat urbano; se convierten en cabeza de familia y deben enfrentar situaciones de despojo y desarraigo. Responden por la crianza y el mantenimiento de los hijos en condiciones de graves dificultades. Los programas de ayuda humanitaria son "planos" no contemplan las necesidades diferentes de hombres y mujeres[35].

Las mujeres en situación de vulnerabilidad

De acuerdo a información oficial por parte del gobierno nacional en su página de *colombiaincluyente* se conoce que:

> El Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses reportó que en 2007 hubo 36.704 mujeres maltratadas por su pareja, incluyendo menores de 14 años; el rango de edad con mayor registro fue el de 25 a 29 años, con 8.705 casos. El Instituto también registró que los informes periciales por presunto delito sexual hacia mujeres fueron 15.506 casos en 2007.
>
> A pesar de que la mujer tenga niveles altos de educación aún persiste la discriminación laboral. En una reciente encuesta del estudio el Ministerio de Educación se estableció que si un hombre profesional recibe un millón de pesos, una mujer con igual nivel de preparación recibe $826.000, es decir, un 17,4% menos. Y si tiene especialización o maestría, su sueldo es inferior en un 21% al que reciben los hombres con igual capacitación[36].

Situación de la Mujer en Pereira

> En Pereira se estima que en el 42% de las familias de estratos bajos, la madre ejerce la función de cabeza de familia por diversos motivos: como consecuencia del conflicto interno armado, desastres naturales y la inestabilidad de las relaciones de pareja. Los problemas de la mujer en cuanto a las barreras culturales, la precariedad de la calidad de vida de las mujeres jefes de hogar y la vulnerabilidad ante los procesos de violencia intrafamiliar y vinculación a redes de trata son constantes en la evidencia

---

[35] RAMÍREZ, Ana Carolina. Op cit.

[36] [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.colombiaincluyente.org/contenido/contenido.aspx?catID=174&conID=677> [consultado en marzo de 2010].

empírica existente. Se estima que es necesario atender 3.900 mujeres cabeza de familia que se encuentran en condiciones de pobreza[37].

La educación constituye uno de los factores que más influyen en el desarrollo de un país. Con respecto a la mujer, en los siguientes cuadros estadísticos se puede observar el comparativo de matrícula por género para la educación básica y media en Risaralda desde el año 2002 hasta el 2009:

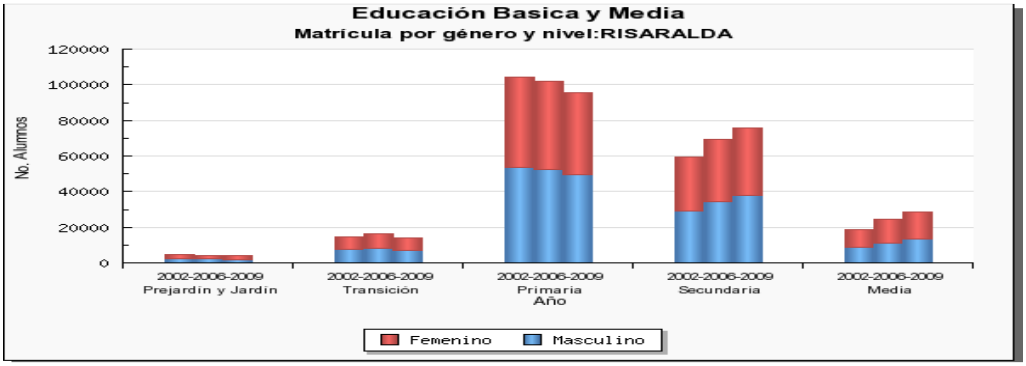
Tabla 7. Matrícula por género y nivel Educación Básica y Media en Risaralda

	Prejardín y jardín		Transición		Primaria		Secundaria		Media	
Año	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino
2002	2.351	2.298	7.434	7.128	53.632	50.835	29.250	30.197	8.919	10.013
2003	2.131	2.082	7.312	6.962	53.296	50.496	31.339	32.374	9.767	11.004
2004	1.978	1.968	7.161	6.915	53.335	49.716	32.296	32.490	9.842	10.870
2005	2.093	2.085	8.173	7.547	53.569	49.578	34.186	33.949	10.680	12.046
2006	2.063	2.043	8.161	7.975	52.232	49.605	34.553	34.897	11.296	12.981
2007	1.969	2.013	7.917	7.556	50.232	49.703	34.425	35.194	11.290	13.035
2008	1.957	2.092	7.820	7.308	49.028	46.627	34.721	35.399	11.853	13.659
2009	1.999	1.878	7.249	6.869	49.346	46.046	37.989	37.549	13.577	14.708

Fuente: Matrícula certificada por las secretarías de educación (2002). Risaralda MEN-Sistema Nacional de Información de Educación Básica (SINEB) [2003-2009] * Dato preliminar sujeto a modificación.

[37] PLAN DE DESARROLLO MUNICIPIO DE PEREIRA. Pereira Región de Oportunidades 2008-2011. Programa: Población prioritaria. Línea estratégica Pereira humana y social, diagnóstico. [consultado en junio de 2010]. Disponible en: <http://www.pereira.gov.co/docs/2009/Plan_Desarollo/documentos/Diagnostico/Diagnostico%20Pereira%20Humana%20y%20Social.pdf>

Figura 6. Estadísticas Sectoriales Educación Básica y Media en Risaralda



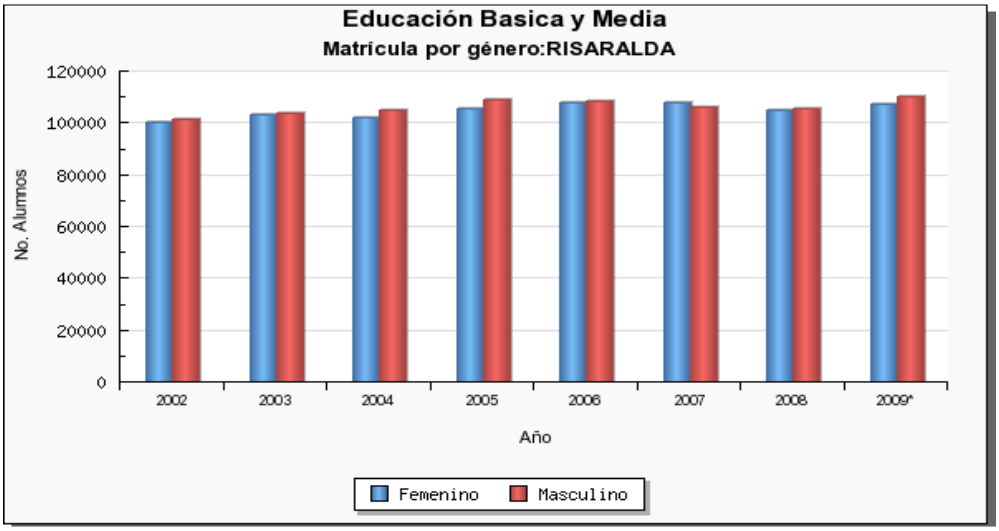
Fuente: Matrícula certificada por las secretarías de educación (2002). Risaralda MEN-Sistema Nacional de Información de Educación Básica (SINEB) [2003-2009] * Dato preliminar sujeto a modificación.

Tabla 8. Matrícula por género Educación Básica y Media en Risaralda

Año	Femenino	Masculino	Total	Femenino (%)	Masculino (%)
2002	100.471	101.586	202.057	49,72%	50,28%
2003	102.918	103.845	206.763	49,78%	50,22%
2004	101.959	104.612	206.571	49,36%	50,64%
2005	105.205	108.701	213.906	49,18%	50,82%
2006	107.501	108.305	215.806	49,81%	50,19%
2007	107.501	105.833	213.334	50,39%	49,61%
2008	105.085	105.379	210.464	49,93%	50,07%
2009*	107.050	110.160	217.210	49,28%	50,72%

Fuente: Matrícula certificada por las secretarías de educación (2002).
MEN-Sistema Nacional de Información de Educación Básica (SINEB) [2003-2009]
* Dato preliminar sujeto a modificación.

Figura 7. Estadísticas Sectoriales Educación Básica y Media en Risalralda



Fuente: Matrícula certificada por las secretarías de educación (2002).
MEN-Sistema Nacional de Información de Educación Básica(SINEB) [2003-2009]
* Dato preliminar sujeto a modificación.

3. EL DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva. Considerando que este tipo de investigación se preocupa por describir las características fundamentales del objeto de estudio y por indicar sus rasgos diferenciadores. No tiene hipótesis explícitas.

Método deductivo y analítico: Conocer el estado actual de la Asociación, de lo general a lo específico. Y entender el por qué de los principios y elementos de la información recopilada.

3.2 UNIVERSO DEL ESTUDIO

La asociación de Mujeres Cabeza de Familia "ASOMUJERES PROACTIVAS" en el municipio de Pereira es el objeto de estudio.

3.3 VARIABLES

Las variables que afectan al sistema de gestión de la asociación son: planeación, organización, dirección y control.

3.4 INSTRUMENTOS A UTILIZAR PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Fuentes de información.

La información recogida para la elaboración de este proyecto se obtuvo a través de fuentes clasificadas como primarias y otras fuentes adicionales.

Fuentes primarias:

- Investigación por parte de algunos miembros de la junta sobre leyes relacionadas y la oferta institucional de: la academia (SENA), del gobierno (secretarías municipales, departamentales y nacionales), sociedad civil.

- Reuniones participativas en mesas de trabajo con la junta directiva para análisis administrativo de la entidad, con sus respectivas actas como constancia. Se levantó un diagnóstico para determinar la situación actual de la entidad. Dicho diagnóstico arrojó toda la información

necesaria para definir las estrategias y proceder a implementar un plan de acción para lograr que la asociación sea sustentable y sostenible.

Otras fuentes:

Internet.
Textos bibliográficos.

Fue fundamental para la realización de este proyecto el internet, herramienta tecnológica que ha facilitado el trabajo de investigación, el acceso a información actualizada y a muy bajo costo.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA

4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ACTUAL

Expectativas de elementos externos.

Benefactores:

Son los mismos llamados donantes y están conformados por las personas naturales o jurídicas que desde una posición loable y económicamente viable están dispuestos a contribuir al logro del objeto social de la entidad.

Gobierno:

Desde sus planes de desarrollo involucra programas que favorecen a la entidad y a su vez exige el adecuado manejo de los recursos.

Academia:

Compuesto no sólo por las universidades sino también por entidades como el SENA.

Todos ellos dentro de sus demandas consideran:

- Cumplimiento de acuerdo.
- Aumento de productividad.
- Gestión transparente.
- Rendición de cuentas.

Expectativas de elementos internos.

Dentro de estos se considera a los directivos de la asociación, los cuales demandan:

- Logro de objetivos de la organización.
- Capacidad y compromiso personal.
- Trabajo en equipo.

Para este caso de la "Asociación Asomujeres Proactivas" se realizará un diagnóstico Global, el cual analiza en profundidad la entidad a través de sus funciones y organización para detectar sus

fortalezas y debilidades e identificar las oportunidades y amenazas del entorno. Estas informaciones permitirán a los directivos hacer una planificación a mediano y largo plazo.

4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.2.1 Diagnóstico externo. El entorno en el cual se desenvuelve la Asociación hoy está constituido por una serie de factores externos que de una u otra manera afectan su normal funcionamiento.

Factores Económicos:

Como las políticas públicas de apoyo a la mujer, y a las entidades sin ánimo de lucro (ESAL).
Así como también las posibilidades de acceso a cooperación internacional
La responsabilidad social del sector privado que significa, oportunidades para la entidad.
Las altas tasas de desempleo, la recesión económica mundial serían consideradas como amenazas para la misma.

Factores Sociales:

Conciencia social en cuanto a la equidad de género.
Falta de motivación por parte de las MCF ante su baja calidad de vida.

Factores Tecnológicos:

La posibilidad de acceso a redes internacionales con otras entidades sin ánimo de lucro.
Exigencia por parte de las entidades donantes de paquetes tecnológicos o de metodologías específicas para la presentación de los proyectos.

Factores Competitivos:

No contar con certificación de calidad.
Los altos aranceles en relación con otros países donde no existen.
Falta de estrategias de comunicación externa.

Factores Educativos:

Oferta de instituciones educativas de extensión a poblaciones vulnerables.
Exigencias del mercado de una constante actualización y formación del talento humano.

Factores Políticos:

La concentración de política pública en otras poblaciones vulnerables.
La corrupción política.
Políticas públicas de apoyo a la mujer, y a las ESAL.

Los planes de desarrollo que el gobierno nacional y local diseña constituyen un factor externo de gran importancia que puede significar valiosas oportunidades para la Asociación.
El Plan de Desarrollo Nacional involucra dentro de su población prioritaria a la Mujer, creando desde la Oficina de la Presidencia de la República la **Consejería presidencial para la equidad de la mujer,** la cual incluye programas como:

- Programa de apoyo integral a Mujeres Jefas de Hogar
- Programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria
- Créditos agropecuarios
- Alfabetización de las Mujeres sobre sus Derechos
- La Cooperación Internacional

El **Plan de Desarrollo Municipal llamado "Pereira Región de Oportunidades 2008-2011** contempla dentro de sus programas el de **"POBLACIÓN PRIORITARIA".** Dentro de sus metas establece ampliar la cobertura de un 39% a un 47% de mujeres jefes de hogar que reciben subsidio nutricional y en dinero.

El Programa de Población Prioritaria está encaminado a articular un conjunto de acciones incluyentes, atendiendo de manera focalizada a la población en condiciones menos favorecidos entre los cuales se encuentran los discapacitados, los adultos mayores, las mujeres cabeza de hogar, habitantes de la calle, desplazados, minorías étnicas; buscando un mejor bienestar y fomento de las oportunidades de desarrollo para esta población específica.

La Alcaldía Municipal en este Plan de Desarrollo centrará sus actividades en "Promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer"(Objetivo de Desarrollo del Milenio No. 3) no sólo a través del apoyo a las mujeres cabeza de familia sino a través de la promoción de los derechos de la mujer. Estas actividades contribuyen con las metas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU[38].

La Gobernación del Risaralda en su Plan de Desarrollo "Sentimiento de todos!" 2008-2011 contempla el **Subprograma Hombres y mujeres sujetos del desarrollo equitativo** a través del cual busca desarrollar acciones desplegadas de la política nacional para el adelanto de la mujer y la equidad de género, así como acciones intersectoriales para el mejoramiento de los ingresos e inserción al mercado laboral de las mujeres a través de proyectos productivos, la disminución de los indicadores de violencia intrafamiliar, especialmente en contra de la mujer, así como estrategias para

[38] PLAN DE DESARROLLO MUNICIPIO DE PEREIRA. Op. cit.

la alfabetización y la nutrición de la mujer adulto mayor, con especial interés en las mujeres de la zona rural[39].
Busca adoptar e implementar de un 0% a un 30% la política nacional para el adelanto de la mujer y la equidad de género en Risaralda en el cuatrienio, así como desarrollar e implementar una estrategia de capacitación para el empleo para la mujer cabeza de hogar, apoyar técnica y financieramente ideas empresariales generadas por mujeres en los 14 municipios del Risaralda, disminuir la tasa de analfabetismo del 13% al 10% en las mujeres rurales mayores de 15 años de Risaralda.

Considerando estos factores relacionados, se identifican las siguientes oportunidades y amenazas para la entidad:

Oportunidades

1. Políticas públicas de apoyo a la mujer cabeza de familia y a las ESAL
2. Acceso a cooperación internacional
3. Responsabilidad social del sector privado
4. Conciencia social en cuanto a la equidad de género
5. Acceso a redes internacionales con otras entidades sin ánimo de lucro
6. Oferta de instituciones educativas de extensión a poblaciones vulnerables.
7. Políticas públicas de apoyo a la mujer cabeza de familia y a las ESAL
8. Mayor oportunidad de acceder a créditos por ser población en condición de vulnerabilidad.

Amenazas

1. Altas tasas de desempleo
2. Recesión económica mundial
3. Exigencia por parte de las entidades donantes de paquetes tecnológicos o metodologías Específicas para presentación de proyectos.
4. Exigencias del medio de una constante actualización y formación del talento humano.
5. La concentración de política pública en otras poblaciones vulnerables.
6. Falta de motivación por parte de las MCF ante su baja calidad de vida.
7. Exigencia de tener certificación de calidad.
8. Los recargos arancelarios altos con relación a otros países donde son inexistentes.

4.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

[39] PLAN DE DESARROLLO GOBERNACIÓN DE RISARALDA "SENTIMIENTO DE TODOS!" [2008-2011]. Subprograma 12.8: Hombres y mujeres sujetos del desarrollo equitativo. [consultado en junio de 2010]. Disponible en: <http://www.rgs.gov.co/img_upload/a6760b33a0b37cbd6231b2518c38c335/Risaralda.pdf>

4.3.1 Diagnóstico interno. Con el diagnóstico interno se identifican todas aquellas capacidades con las que cuenta la organización y también su potencial de desarrollo.

Área Directiva

No se cuenta con una planeación estratégica.
Escaso conocimiento en cuanto a régimen tributario especial.
Conocimientos básicos en formulación de proyectos.
Conocimientos básicos en gestión de comunicación.
Inexistencia de manuales de funciones.

Área Competitiva

Falta de un sistema de gestión administrativo.
Falta de conocimiento especializado en cuanto a formulación de proyectos.
Falta de formación en metodologías para presentación de proyectos de cooperación internacional.
Preferencia en la demanda de productos elaborados por las MCF.
Necesidad de fortalecimiento en investigación y desarrollo.

Área Financiera

Ausencia total de la planeación financiera.
Mayor oportunidad de acceder a créditos por ser población en condición de vulnerabilidad.
Ausencia de patrimonio o capital inicial.

Área Técnica o Tecnológica

Falta de estrategias de comunicación.
Se cuenta equipos tecnológicos.
Bajo nivel de capacidad técnica.
Manejo básico de computadores.

Área Talento Humano

Ausencia de gestión administrativa del talento humano.
Se cuenta con habilidades de liderazgo, toma de decisiones y negociación.
Personal directivo con experiencia de trabajo en comunidades de mujeres cabeza de familia.
Sentido de pertenencia y motivación del equipo directivo voluntario y de las asociadas.
Personal directivo con formación profesional en el campo administrativo.
Experiencia en Mercadeo y Ventas

Considerando estas áreas relacionadas, se identifican las siguientes fortalezas y debilidades en la entidad:

Fortalezas

1. Personal Directivo con: liderazgo, habilidad en toma de decisiones, negociación.
2. Experiencia en trabajo con comunidades de MCF.
3. Sentido de pertenencia y motivación del equipo directivo voluntario y de las asociadas.
4. Experiencia en mercadeo y ventas.
5. Formación profesional en el campo administrativo.
6. Conocimientos básicos en formulación de proyectos.
7. Conocimientos básicos en gestión de comunicación.
8. Preferencia en la demanda de productos elaborados por las MCF.
9. Se cuenta con equipos tecnológicos.
10. Manejo básico de computadores.

Debilidades

1. Escaso conocimiento en cuanto a régimen tributario especial.
2. Inexistencia de manuales de funciones.
3. Falta de conocimiento especializado en cuanto a formulación de proyectos.
4. Falta de formación en metodologías para presentación de proyectos de cooperación internacional.
5. Necesidad de fortalecimiento en investigación y desarrollo.
6. Ausencia total de la planeación financiera.
7. Ausencia de patrimonio o capital inicial.
8. Falta de estrategias de comunicación.
9. Bajo nivel de capacidad técnica.

Matriz DOFA de la Asociación de mujeres cabeza de familia Asomujeres Proactivas

Ahora, basados en estas capacidades descritas se presenta a continuación el Análisis de la Matriz DOFA para la Asociación:

La siguiente matriz DOFA describe la realidad actual de la entidad y presenta las fortalezas, limitaciones o debilidades, oportunidades y amenazas identificadas.

ANÁLISIS INTERNO

Tabla 9. Fortalezas y debilidades área del Talento Humano

ÁREA DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Ausencia de gestión administrativa del talento humano.				X			X-		
Se cuenta con habilidades de liderazgo, toma de decisiones y negociación.	X						X+		
Personal directivo con experiencia de trabajo en comunidades de mujeres cabeza de familia.	X						X+		
Personal directivo con formación profesional en el campo administrativo.	X						X+		
Experiencia en Mercadeo y Ventas.		X						X+	

Tabla 10. Fortalezas y debilidades área Directiva

ÁREA DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
No se cuenta con una planeación estratégica.				X			X-		
Escaso conocimiento en cuanto a régimen tributario especial.				X			X-		
Conocimientos básicos en formulación de proyectos.		X						X+	
Conocimientos básicos en gestión de comunicación.	X						X+		
Inexistencia de manuales de funciones.				X			X-		

Tabla 11. Fortalezas y debilidades área Competitiva

ÁREA COMPETITIVA	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO

	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Falta de conocimiento especializado en cuanto a formulación de proyectos.				X			X-		
Falta de formación en metodologías para presentación de proyectos de cooperación internacional.				X			X-		
Preferencia en la demanda de productos elaborados por las MCF.		X						X+	
Necesidad de fortalecimiento en investigación y desarrollo.				X			X-		

Tabla 12. Fortalezas y debilidades área Financiera

ÁREA FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Ausencia total de la planeación financiera.				X			X-		
Ausencia de patrimonio o capital inicial.				X			X-		

Tabla 13. Fortalezas y debilidades área Tecnológica

ÁREA TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Falta de estrategias de comunicación.				X			X-		
Bajo nivel de capacidad técnica.				X			X-		
Se cuenta con equipos tecnológicos.	X						X+		
Manejo básico de computadores.		X						X+	

ANÁLISIS EXTERNO

Tabla 14. Oportunidades y amenazas factores Económicos

FACTORES ECONÒMICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Políticas públicas de apoyo a la mujer cabeza de familia y a las ESAL	X						X+		
Acceso a cooperación internacional	X						X+		
Responsabilidad social del sector privado		X					X+		
Mayor oportunidad de acceder a créditos por ser población en condición de vulnerabilidad.		X					X+		
Altas tasas de desempleo				X			X-		
Recesión económica mundial				X			X-		

Tabla 15. Oportunidades y amenazas factores Sociales

FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Conciencia social en cuanto a la equidad de género		X						X+	
Falta de motivación por parte de las MCF ante su baja calidad de vida.				X			X-		

Tabla 16. Oportunidades y amenazas factores Competitivos

FACTORES COMPETITIVOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Exigencia de tener certificación de calidad.				X			X-		
Los recargos arancelarios altos con relación a otros países donde son inexistentes.					X			X-	

Tabla 17. Oportunidades y amenazas factores Tecnológicos

FACTORES TECNOLÓGICOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	IMPACTO

	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Acceso a redes internacionales con otras entidades sin ánimo de lucro			X						X+

Tabla 18. Oportunidades y amenazas factores Educativos

FACTORES EDUCATIVOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Oferta de instituciones educativas de extensión a poblaciones vulnerables.	X						X+		
Exigencias del mercado de una constante actualización y formación del talento humano.				X			X-		

Tabla 19. Oportunidades y amenazas factores Políticos

FACTORES POLÍTICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
La concentración de política pública en otras poblaciones vulnerables.				X			X-		
Políticas públicas de apoyo a la mujer cabeza de familia y a las ESAL	X						X+		

Tabla 20. Matriz DOFA de la Asociación Asomujeres Proactivas 2010

MATRIZ DOFA	POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas)	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

	1.Políticas públicas de apoyo a la mujer cabeza de familia y a las ESAL	1.Altas tasas de desempleo
	2.Acceso a cooperación internacional	2. Recesión económica mundial
	3.Responsabilidad social del sector privado	3. Exigencia por parte de las entidades donantes de paquetes tecnológicos o metodologías específicas para presentación de proyectos.
	4.Conciencia social en cuanto a la equidad de género	4. Exigencias del medio de una constante actualización y formación del talento humano.
	5. Acceso a redes internacionales con otras entidades sin ánimo de lucro	5. La concentración de política pública en otras poblaciones vulnerables.
	6. Oferta de instituciones educativas de extensión a poblaciones vulnerables.	6. Falta de motivación por parte de las MCF ante su baja calidad de vida.
	7. Políticas públicas de apoyo a la mujer cabeza de familia y a las ESAL	7. Exigencia de tener certificación de calidad.
	8. Mayor oportunidad de acceder a créditos por ser población en condición de vulnerabilidad.	8. Los recargos arancelarios altos con relación a otros países donde son inexistentes.
PCI (Perfil de capacidades internas)	**ESTRATEGIAS**	
FORTALEZAS	**FO**	**FA**
1-7 Personal Directivo con: liderazgo, habilidad en toma de decisiones, negociación; experiencia en trabajo con comunidades de MCF y en mercadeo y ventas. Motivación y formación profesional en el campo administrativo. Con conocimientos básicos en formulación de proyectos, conocimientos básicos en gestión de comunicación. 8. Preferencia en la demanda de productos elaborados por las MCF. 9. Se cuenta con equipos tecnológicos. 10. Manejo básico de computadores.	F1-7, O1-6 Gestionar la Potencialización del Talento Humano según apoyo de la oferta pública institucional. F1-11, O1-6 Diseñar proyectos flexibles para acceder a recursos según las exigencias de cooperación nacional e internacional. Gestionando a través de un Portafolio la consecución de aportes y ayudas para el logro de objetivos.	F1-10, A1-8 Diseño de estrategias comunicacionales que den a conocer la Asociación.
DEBILIDADES	**DO**	**DA**
1. Escaso conocimiento en cuanto a régimen tributario especial.	D1-6, 8,9 O 1-2,5-7 Documentación de Manual de Funciones.	D1-10, A1-8 Ejecución efectiva del sistema de gestión administrativo.
2. Inexistencia de manuales de funciones.	D7-O3-4 Consecución de capital inicial.	
3. Falta de conocimiento especializado en cuanto a formulación de proyectos.		
4. Falta de formación en metodologías para presentación de proyectos de cooperación internacional.		
5. Necesidad de fortalecimiento en investigación y desarrollo.		
6. Ausencia total de la planeación financiera.		
7. Ausencia de patrimonio o capital inicial.		
8. Falta de estrategias de comunicación.		
9. Bajo nivel de capacidad técnica.		

Con toda la información que se obtuvo a través de las investigaciones y de las actas levantadas en las reuniones de análisis de las problemáticas administrativas, ya relacionadas en este trabajo en el capítulo 3 (Diseño Metodológico), se construyó un diagnóstico para determinar la situación actual de

la entidad. Dicho diagnóstico arrojó la información necesaria que permitió el análisis para poder definir las estrategias y proceder a implementar el plan de acción que conlleve a resultados efectivos para la asociación y que sea sustentable y sostenible.

4.4 MISIÓN

Nos comprometemos con trabajo en equipo y responsabilidad a apoyar y gestionar para el desarrollo en formación y educación teórico-práctica de las mujeres cabeza de familia o jefes de hogar, logrando que sean más competentes en diferentes especialidades.

4.5 VISIÓN

Para el año 2015 “Asomujeres Proactivas” será reconocida en el departamento de Risaralda como la mejor asociación de Mujeres Cabeza de familia, caracterizándose por mejorar la calidad de vida de los hogares de sus asociadas, gestionando para el desarrollo de sus capacidades y habilidades, siendo más competentes y propositivas.

4.6 OBJETIVOS

Objetivo General

Mejorar la calidad de vida de los hogares donde la mujer es cabeza de familia o el hombre es jefe de hogar, gestionando y apoyando para cualificar el talento humano y generar ingresos más dignos para ellos y para sus familias.

Objetivos Específicos

- Gestionar para potencializar el conocimiento, habilidades y destrezas de la MCF.
- Gestionar recursos para impulsar y fortalecer los proyectos productivos de las MCF asociadas, para beneficiarlas a ellas y a sus familias, y para el sostenimiento de la Asociación.
- Posicionar la imagen corporativa de Asomujeres Proactivas.

4.7 POLÍTICAS

- La comunicación permanente será uno de los fundamentos esenciales para el logro de sus objetivos.

- Todos los que voluntariamente participen como asociados serán responsables de un aprendizaje permanente y de cumplir con los compromisos adquiridos.

- La calidad y el trabajo en equipo con fundamento en valores, serán la esencia del desarrollo personal y grupal.

4.8 PRINCIPIOS Y VALORES

- **COMPROMISO:** Actitud positiva y responsable por parte del equipo de trabajo para el logro de los objetivos, fines y metas del mismo, en el cual cada persona aporta su máxima capacidad con gran sentido de pertenencia.

- **RESPONSABILIDAD:** Capacidad existente en toda persona de conocer y aceptar las consecuencias de un acto suyo, inteligente y libre. No sólo tiene relación con las consecuencias de nuestros actos, sino que también está asociada a los principios, a aquellos antecedentes a partir de los cuales el hombre toma las motivaciones para ejercer la libre voluntad y actúa.

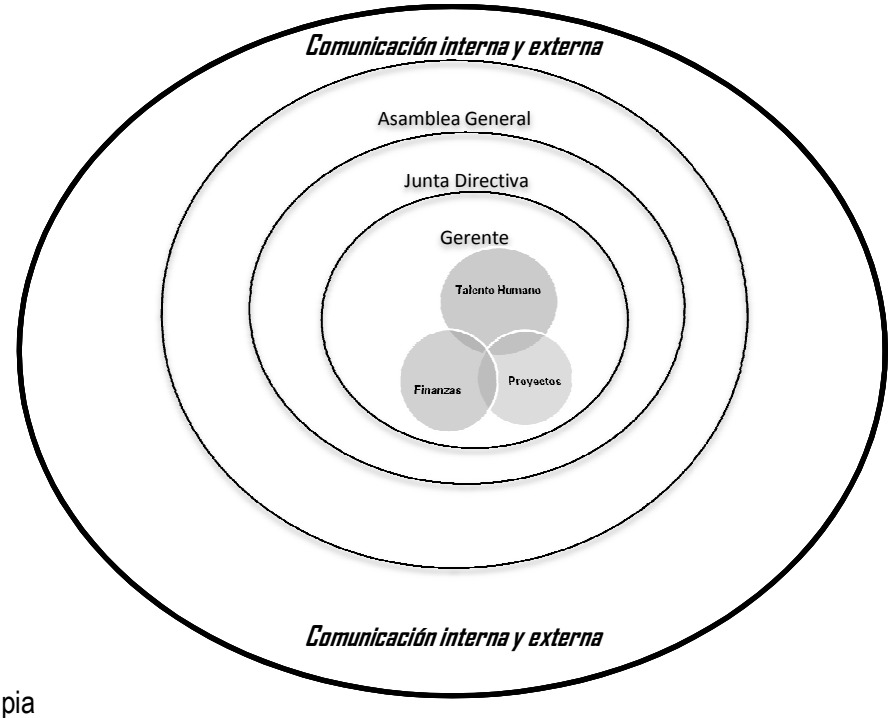
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Consiste en realizar una tarea específica, por medio de un grupo de personas, que conforman, a su vez, un grupo de trabajo. Es primordial la unión y la habilidad para estar consciente de reconocer, escuchar y apreciar los sentimientos de los demás integrantes. Ya que en más de una oportunidad, será necesario comprender al otro integrante y apoyar las distintas ideas que vayan naciendo con el desarrollo de las tareas. De igual manera, el trabajo en equipo, estará conformado, por personas con conocimientos específicos, en diversas materias, que se entrelazan para la consecución del objetivo o meta a alcanzar.

- **RECTITUD:** Es un comportamiento del ser humano enfocado al respeto de los límites de convivencia entre las personas. La rectitud brinda confianza y seguridad.

- **SOLIDARIDAD:** Colaboración mutua entre la personas, sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento, sobretodo cuando se vivencian experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir. Son lazos de apoyo para lograr bienestar.

4.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

Figura 8. Estructura organizacional para la Asociación Asomujeres Proactivas



Fuente: propia

En el momento en que nace la Asociación, el órgano de dirección de la misma lo constituye la junta directiva que surge a partir de la asamblea de las asociadas, la cual nombrará un director o gerente para que sea éste en representación del equipo administrativo, quien tenga directa relación con la junta y ésta a su vez con la asamblea de las asociadas.

La estructura organizacional que se propone para la entidad es circular, la cual proporciona ventajas que favorecen la comunicación, el trabajo en equipo y la visión sistémica. De igual forma, la estructura dentro de cada una de las funciones también será circular, teniendo su respectivo coordinador líder.

Funciones o acciones de área básicas a ejecutar dentro de la Asociación:

Proyectos: Servicios o producción.
Comunicaciones: Comunicación interna y con externos.
Finanzas: gestión de recursos económicos y su registro contable
Talento Humano: Administración de personal contratado y voluntario.
Organización y Dirección: Políticas generales, orientación estratégica y gestión de recursos.

4.10 ESTRATEGIAS DE DIRECCIÓN

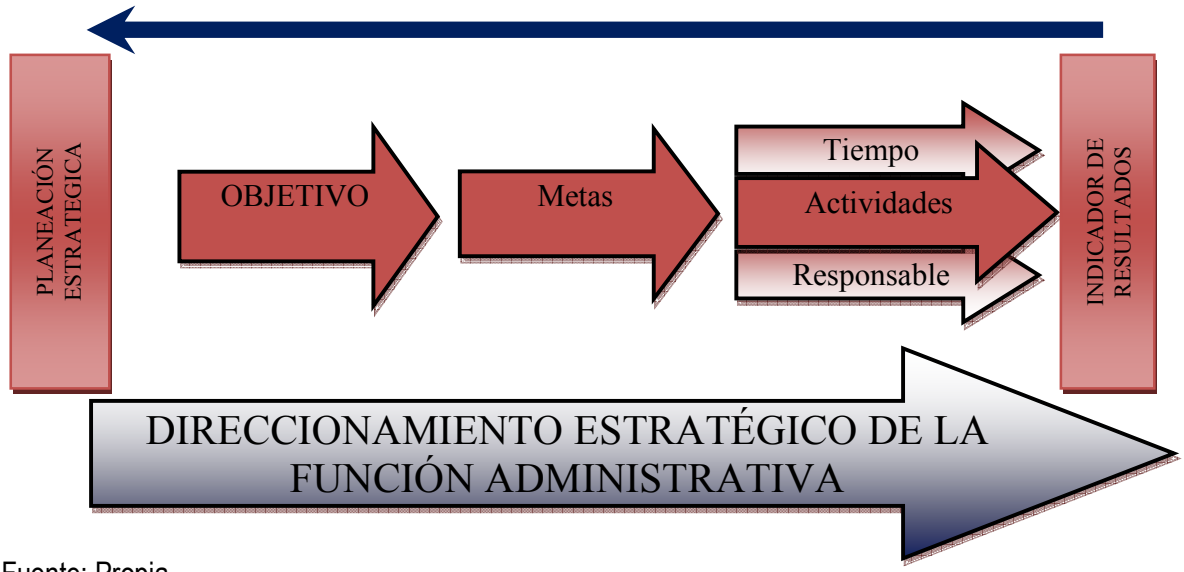
Al consolidar la elaboración de la planeación estratégica y construir el plan de acción, queda como resultado la línea y objetivo a mediano plazo para alcanzar, pero con el autodiagnóstico se puede convocar a los que conforman cada área para Levantar con ellos las bases de la situación actual de su área correspondiente y hacer la propuesta en un plan operativo con una posición clara concreta, coherente de la misión que es el día día de la organización.

Este plan operativo es necesario tener un formato claro que lleve: Objetivos, meta, actividades, tiempo, materiales o medios, responsables, presupuesto, indicadores.

Es vital la motivación para que los equipos de área participen y se involucren por que son al fin ellos los que deben lograr sacar adelante el plan. El seguimiento a los autodiagnósticos del área nos aporta la necesidad a la cual debemos ajustar o innovar en los diferentes situaciones, como ambiente laboral, comunicación, tareas, cumplimiento de fechas, presupuestos, quejas, o simplemente la elaboración de un plan para contingencias.

En vista que los principios de la asociación son La colaboración y la solidaridad a través del voluntariado es una buena opción para delegar tareas sin olvidar que en ningún momento se delega la responsabilidad. Se puede hacer una propuesta para promover la participación de un voluntariado con responsabilidad e identidad haciéndoles una convocatoria para darles a conocer la planeación estratégica haciendo énfasis en el plan operativo en sus tareas especificas con una buena dirección de sus acciones.

Figura 9. Propuesta de Direccionamiento estratégico para la Asociación Asomujeres Proactivas



Fuente: Propia

La función Organización-Dirección deberá velar porque la imagen de la entidad se proyecte y se conserve, así como por el diseño y ejecución de los planes estratégicos, por la evaluación de

gestión, la responsabilidad social, evaluación y pronóstico del medio. Además deberá garantizar el óptimo funcionamiento de las demás funciones administrativas, procurando la flexibilidad en la estructura organizacional y capacidad de respuesta inmediata a los cambios y riesgos. También deberá tener habilidad para atraer y retener personal creativo.

Para el caso de la Asociación, el plan operativo o plan de acción servirá como una herramienta de control.

Tabla 21. Estrategias para la Asociación Asomujeres Proactivas

ESTRATEGIAS	
FO	**FA**
F1-7, O1-6 Gestionar la Potencialización del Talento Humano según apoyo de la oferta pública institucional. F1-11, O1-6 Diseñar proyectos flexibles para acceder a recursos según las exigencias de cooperación nacional e internacional. Gestionando a través de un Portafolio la consecución de aportes y ayudas para el logro de objetivos.	F1-10, A1-8 Diseño de estrategias comunicacionales que den a conocer la Asociación.
DO	**DA**
D1-6, 8,9 O 1-2,5-7 Documentación de Manual de Funciones.	D1-10, A1-8 Ejecución efectiva del sistema de gestión administrativo.
D7-O3-4 Consecución de capital inicial.	

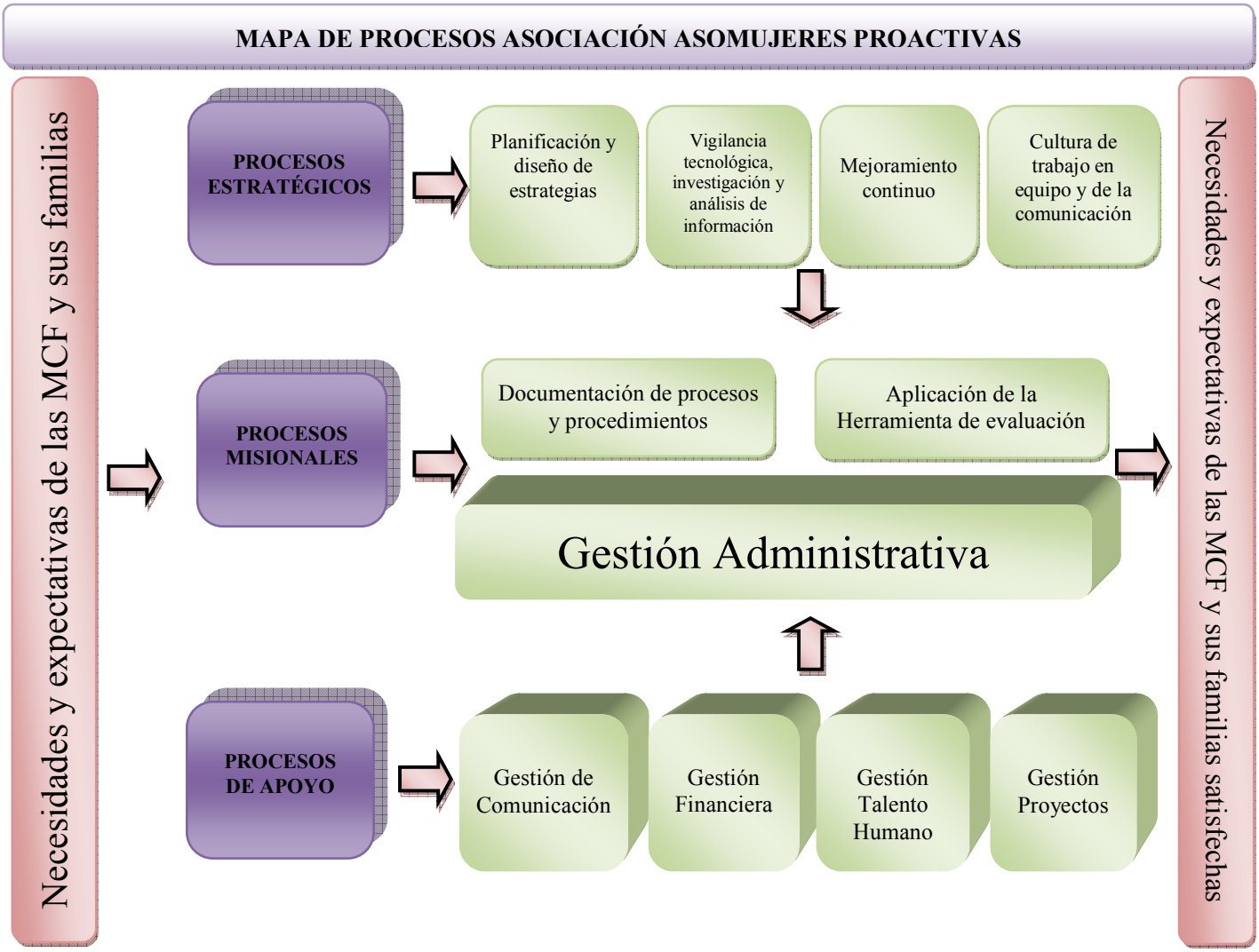
Tabla 22. Plan de Acción Asociación Asomujeres Proactivas 2010

Objetivos	Metas	Actividades	Tiempo	Indicadores de logros, resultados o productos	Responsable
F1-7, O1-6 Gestionar la Potencialización del Talento Humano según apoyo de la oferta pública institucional.	Revisión de la oferta publica institucional, nacional, departamental, municipal.	• Convocar equipo de trabajo para la investigación de la oferta pública institucional hasta llegar a cada una de las secretarías municipales. • Convocar interesadas según oferta para su inmediata capacitación, apoyándolas y haciendo un seguimiento y control de la asistencia.	Mensual	No. Beneficiadas de la oferta *100% Total asociadas	Director de Talento Humano
F1-11, O1-6 Diseñar proyectos flexibles para acceder a recursos según las exigencias de cooperación nacional e internacional.	• Solicitar a Planeación Nacional Metodología exigida para proyectos nacionales e internacionales. • Conformar un Banco de Proyectos.	• Realizar convocatoria de voluntariado multidisciplinario con las competencias para poder capacitarse en estas metodologías. • Solicitar asesorías en Investigación de Mercados y en realización de Plan de Negocios. • Elaborar plantilla estándar del cómo se hace un proyecto. • Investigar qué instituciones ofrecen avalar proyectos. • Diseñar propuestas de proyectos según demanda.	II Semestre 2010	No. Proyectos dentro de Metodologías*100% Total proyectos propuestos	Director de Proyectos

Tabla 22. (Continuación)

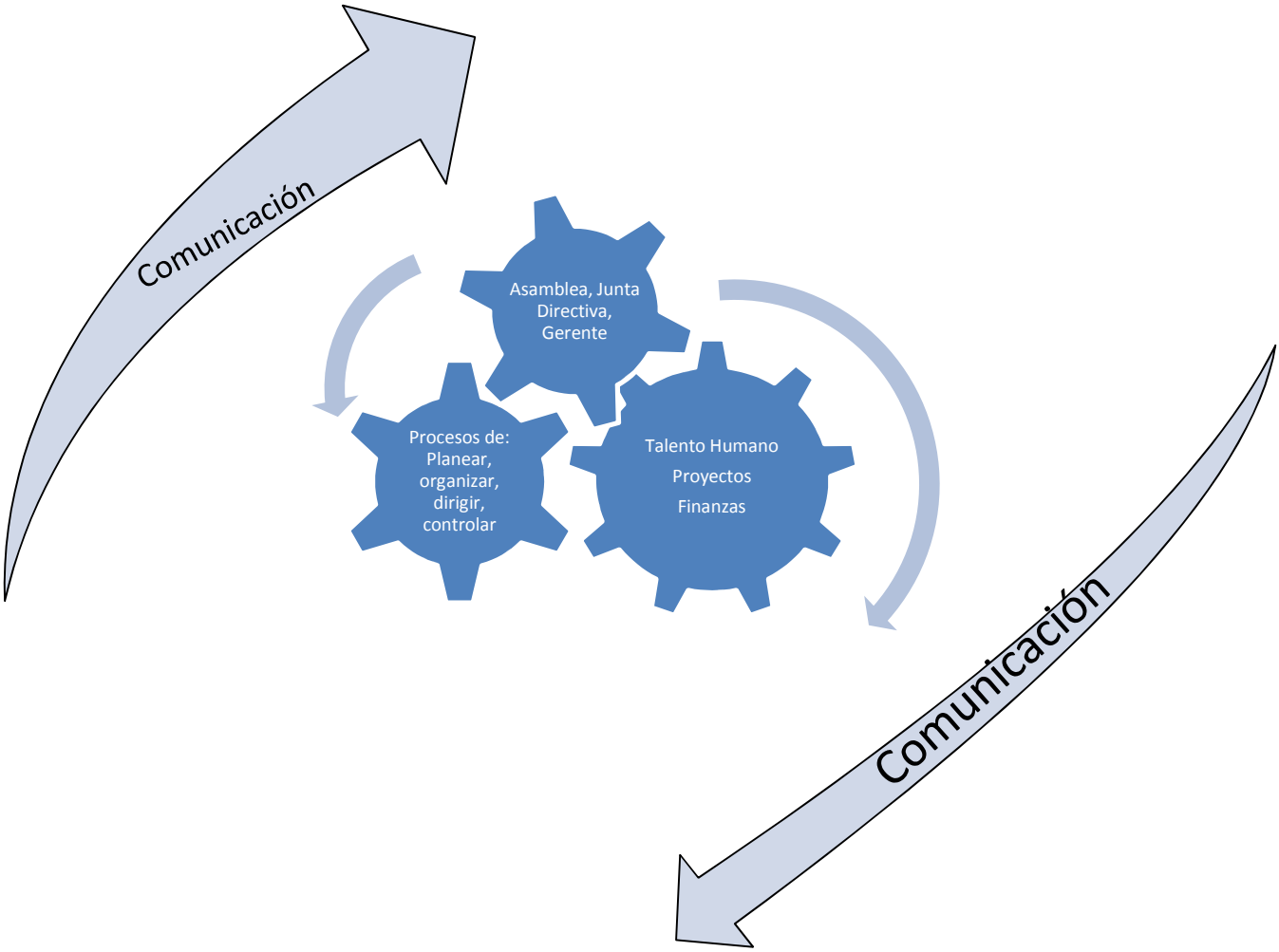
Objetivos	Metas	Actividades	Periodo de tiempo para realizar las actividades	Indicadores de logros, resultados o productos	Responsable
F1-10, A1-8 Diseño de estrategias comunicacionales que den a conocer la Asociación.	• Diseñar marketing publicitario que permita generar impacto en la sociedad.	• Crear una página web interactiva y que de a conocer los beneficios y mejora en calidad de vida de las asociadas con rendición de cuentas, demostrando la optimización del recurso y su eficiente beneficio. • Crear un folleto portafolio de beneficios ofrecidos y rendición de cuentas.	II Semestre 2010 – I Semestre 2011	No. personas enteradas *100% / Total que se esperan	Director de Comuni-caciones
D1-6,8,9, O1-2,5-7 Documentación de Manual de Funciones.	• Construcción de Manual de funciones para todos los cargos de la entidad.	• Levantar un autodiagnóstico que defina las necesidades para cumplir el objetivo por función. • Realizar descripción de competencias y de las funciones, incluyendo el control y la evaluación.	II Semestre 2010	No cargos con manual *100% / Total cargos existentes	Equipo de Directores Administrativos
D7-O3-4 Consecución de capital inicial.	• Conformar capital semilla a través de un proyecto productivo.	• Generar la idea de proyecto productivo de acuerdo a las competencias desarrolladas. • Promocionar e institucionalizar el producto.	II Semestre 2010 – I Semestre 2011	Ganancia proyecto productivo*100% / Total capital invertido	Director de Finanzas
D1-10, A1-8 Ejecución efectiva del sistema de gestión administrativo.	• Entidad sostenible en el tiempo.	• Aplicar la herramienta de evaluación propuesta para cada función administrativa.	Perma-nentemente	No. respuestas satisfactorias *100% / Total respuestas efectuadas	Gerente

Figura 10. Mapa de Procesos Asociación Asomujeres Proactivas



Fuente: Propia

Figura 11. Sistema de Gestión Administrativo para la Asociación Asomujeres Proactivas



4.11 HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA

Para realizar la evaluación de cada una de las funciones dentro de tiempos establecidos para la retroalimentación del sistema de gestión administrativo y en el marco del mejoramiento continuo, se debe hacer un control a través de una serie de preguntas que constituyen los autodiagnósticos que se realizarán por equipo de área, y que dará como resultado una propuesta del plan operativo teniendo presente el qué hacer de la organización y los posibles cambios que en el entorno se hallan producido, con relación a los objetivos de la planeación estratégica en el cual tendríamos que replantear debido a la contingencias presentadas teniendo la flexibilidad para poder ajustarse.

Estas preguntas han sido diseñadas con base en el ejemplo que ofrece el *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas* de la Fundación Luis Vives y Obra Social Caja Madrid[40], pero las propuestas son según la situación de la Asociación Asomujeres. (Ver las Herramientas de Evaluación por función en el Anexo D).

5. CONCLUSIONES

[40] DE ASÍS, GROS, LILIO y CARO. Op. Cit., 2002.

- La Responsabilidad Social abre hoy grandes puertas para entidades como las Asociaciones de Mujeres Cabeza de Familia, las cuales deben aprovechar estratégicamente esta situación y apoyarse no sólo en el sector público sino también en el privado. Garantizando una óptima gestión administrativa para el completo logro de sus objetivos.

- Es necesario abrirse al mundo a través de programas que países desarrollados ofrecen a países como Colombia, a través de Cooperación Internacional.

- La Economía Solidaria llamada por DANSOCIAL *organizaciones de emprendimiento solidario,* integradas por particulares con fines no lucrativos sino más bien sociales; se debe cuanto antes reglamentar dentro de una práctica juiciosa que permita una administración óptima de los recursos no sólo materiales y financieros sino también humanos; solidificando la organización, volviéndola más eficiente y optimizando sus procesos.

- Las entidades sin ánimo de lucro deben concientizarse de la necesidad de gestionar desde una perspectiva administrativa y estratégica, más allá del interés loable por el cual hayan creado.

- El diseño de toda la Planeación Estratégica surgió como resultado del análisis a la Asociación a través del diagnóstico y de la matriz DOFA que se le realizó en la búsqueda de óptimos resultados para la misma.

- Para entidades como la Asociación Asomujeres resulta necesaria la realización de los autodiagnósticos propuestos para cada función, como una herramienta de Evaluación del sistema que favorezca la retroalimentación y el mejoramiento continuo.

6. RECOMENDACIONES

- La Asociación debe construir un archivo virtual y físico (en lo que sea necesario) que evidencie toda su labor y los resultados palpables de la gestión. Además de una completa base de datos de sus asociadas que permita establecer estadísticas de esta población.

- Se recomienda diseñar un software que le permita sistematizar todos sus procesos, aprovechando las ventajas que la tecnología ofrece para una administración efectiva.

- Es importante tener en cuenta a personas de la asamblea de asociadas con el perfil correspondiente para conformar el personal administrativo de la entidad y apoyarlas en el desarrollo de competencias según la función a cargo.

- Debe darse prioridad a desarrollar proyectos que aprovechen el capital humano potencializado que será de beneficio mutuo logrando tanto sustentabilidad como sostenibilidad.

- Se recomienda realizar talleres de motivación a la asamblea de asociadas para que participen y se involucren todo el tiempo, haciendo propuestas que permitan acceder a recursos, teniendo en cuenta las mejores ideas para elaborar proyectos.

- Es necesario que el cuerpo directivo de la entidad adquiera los conocimientos en cuanto a Cooperación Internacional con descentralización y así la entidad pueda beneficiarse de estas políticas.

- Se sugiere que cada asociada oficialmente inscrita esté debidamente carnetizada, como garantía de su condición.

- Es necesario Promover un registro como la ley lo describe para Mujeres cabeza de familia, para poder contar con una base de datos, estadísticas más actualizadas a nivel local (Pereira).

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ C. Augusto, La Administración de Personal. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá Departamento de Publicaciones.

AMSTRONG, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Fondo Editorial Legis.

BARCOS, J. Santiago: Conociendo a la Administración, a las organizaciones y a la administración de organizaciones.

CASTRO DE AMATO, Laura. Diccionario de Sinónimos y Antónimos. Ediciones Okapi Ltda. Bogotá Colombia. 1.990.

CODIGO DE COMERCIO. Fondo Editorial Legis. 2010

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. Segunda Edición. 1.995. Santa Fe de Bogotá. Colombia.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración, proceso administrativo. (3 ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A. 2001

DE ASÍS, Agustín, GROSS, Dominique, LILIO Esther y CARO Alfonso. "Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas". Fundación Luis Vives y Obra Social Caja Madrid. 2002

GELI, Alejandro: Qué es la administración. Cap. 1 - Ed. Macchi.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Sexta actualización. Bogotá C.C.: ICONTEC, 2008.

KAST y ROSENZWEIG. Administración de las organizaciones. Cap. 1- Ed. Mac Graw Hill.

KLIKSBERG, Bernardo: El pensamiento Organizativo: Del Taylorismo a la Teoría de la Organización. Cap. 4 y 5 - Ed. Paidos.

KOONTZ, Harold. Administración una perspectiva global. (10 ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A. 1994.

ROBBINS, Stephen P. Administración teoría y práctica. (4 ª ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A. 1994.

SALAMON, L. (dir). La Sociedad Civil Global. Las dimensiones del sector no lucrativo. Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad John Hopkings. 1999.

SEN, A. Las teorías del desarrollo a principios del siglo XXI. Cuadernos de Economía, vol., 17, no., 29. 1998.

--------. Capacidad y bienestar. En Nussbaum, M. & Sen, A. (Comp.). La calidad de vida. (Traducción de Roberto Reyes Mazzoni). México: Fondo de Cultura Económica. 1996 (Trabajo original publicado en 1993).

--------. Elección colectiva y bienestar social. (Versión española de Francisco Elías Castillo). Madrid. Alianza Editorial. 1976. (Trabajo original publicado en 1970).

SUSTAINABILITY. La ONG del siglo XXI. En el mercado por el cambio. Documento realizado por encargo de The Global Compact y de United Nations Environment Programme. 2003.

TRUJILLO ALVAREZ, Martha Ligia. Diccionario de Términos para la gerencia del Talento Humano. Profesora Asociada Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. 1999

VIDAL, Isabel. (2001), Estado, Demanda de Bienestar Social y Modelos de organización en la prestación de servicios de bienestar social. Lección Primera del Módulo I del Master en Economía Social y Dirección de las Entidades sin ánimo de lucro de la Universidad de Barcelona.

--------. Las entidades sin ánimo de lucro en el siglo XXI. 2001

Páginas web consultadas:

http://books.google.com.co/books?id=iFFkGrwEjUkC&pg=PA195&lpg=PA195&dq=que+es+una+ong&source=web&ots=-EuIE0XPdu&sig=GwV3B7GuxZD5EoZ9KzjU4x2aXuU&hl=es&sa=X&oi=book_result&resnum=9&ct=result#PPP1,M1 “Voluntariado Social”

http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad_de_vida

http://ongcolombia.blogspot.com/2004/12/de-las-ong-las-empresas-sociales-qu.html

www.colombiaincluyente.org/contenido/contenido.aspx?catID=1&conID=677&pagID=666

www.fundacionluisvives.org/upload/91/05/Manual_gestion.pdf

www.google.com

www.infodisperu.org/site/biblioteca/glosario/default.asp

http://menweb.mineducacion.gov.co/seguimiento/estadisticas/ =

http://www.nacionvisible.org/esal-01.htm

www.unamosapuntes.com.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

BASS, B.M. & Avolio, B. J.; (1992) Transformational Leadership: A reponse to critiques. In M. Chemers, & R. Ammon (eds.) Leadership Theory and Research: Perspectives and Direction. NY: Academic Press.

BOLVITNIK, J. (2003). Conceptos y métodos para el estudio de la pobreza. Revista Comercio Exterior, vol. 53, no., 5.

BURNS, James M.; "Leadership", Harper and Rowe, New York, 1978; - Hollander, E.P.; "Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship". New York: Free Press, 1978.

JORDI, Casal y ENRIC Mateu. TIPOS DE MUESTREO CReSA. Centre de Recerca en Sanitat Animal / Dep. Sanitat i Anatomia Animals. Universitat Autónoma de Barcelona, 08193-Bellaterra, Barcelona.

MAX -NEEF, M., ELIZALDE, A. y HOPENHAYN, M., 1986. Desarrollo a Escala Humana. Una opción para el futuro. Cepaur, Fundación Dag Hammarskjold, Santiago de Chile.

POPPER, M. y ZAKKAI, E.; "Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conductive to their Predominance. An Analysis from an Organizational Psychology Perspective. En Leadership and Organizational Development Journal, Vol. 15, Nº 6, pp.3-7, 1994.

STID, D and BRADACH, J, "How Heads of non-profit vision are learning to enhance leadership skills," Strategy & Leadership, Vol 37 no. 1, pp. 35 -40. 2009.

WERTHER, William B. (1995. Administración de personal y recursos humanos. (4 ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.)

ANEXO A. How good management can make you lean, but not mean: Non-profits need more than just vision to prosper

Confused roles and responsibilities, finance man out - of – control

Maybe it's something about the term "non-profit Organizations" that results in many philanthropic organizations and social enterprise to not focus on as much when they have an effective business model. Being a "Being of the company lean and mean" might be something to it and gain a competitive organization - aims to ask, but certainly not one whose conclusion is not to be making money but making life easier for disadvantaged people. "Medium" is not, yet "leans" and "Serious" that have to be if they do / be survive tough economic times.

How to obtain sufficient funding to carry their important work and how to spend the money available to them better to be ongoing challenges, and sometimes found. Donors like to see their contributions go to people directly so it is hardly surprising if some non-profit organizations are reluctant to spend on effective leadership - including talented people, IT systems and human resources. Which be a penalty, when spending on shore wise direction of the organization is Likely to pay dividends.

When the Bridgespan group based in San Francisco, which provides strategy consulting to non-profits and charities, surveyed senior staff in 30 non-profit, respondents rated their organizations much more drugged with leadership skills such as developing an overall vision, which on leadership, how to make tradeoffs and setting priorities to realize this vision constantly.

This signal that they are brought under-run strongly but was especially noticeable in founder-led concerns where one person makes all major decisions despite limited management experience. Such organizations have the TENSIONS operate as if they were in the constant initial mode too often depend on the charisma of its leader to resolve a crisis that an experienced manager operative might have helped to avoid often.

Since most are chronically short of resources, both funding and leadership talent, tend to focus their energy where it will produce immediate results. For most this means that success depends on utopian and provide the leadership required to make some arguments for a cause that drives the shift fundraising and help attract and motivate staff and volunteers. The non-profit leaders are rarely recognized or rewarded for their skill directives.

Clarity meaningful metrics and a balanced team at the top
Daniel STid Bridgespan partners and Jeffrey Bradach said: "In organizations suffering from the twists of direction signals of problems are easy to find. The staff members are puzzled about their roles and responsibilities.'s Finances man out - of - control, emerging an inability to put on and operate within a sustainable budget or inadequate financial systems, threaten the ability of the organization to achieve and maintain consistent results.

So what can be done? When [1] STid and Bradach (2009) discussed the situation with a group of leaders whose organizations are nonprofit resolutely navigating a path toward stronger direction, it became clear they had all taken a similar program. Each worked hard to clarify the strategy of your organization, established significant metrics to assess progress, and made it a priority to bring together a balanced team on top.

Getting the strategic clarity of responding, in very concrete terms, two questions that are central to the mission of a nonprofit organization, that "What impact will prepare us to be subjected responsible for?" "And" What we need to do - and do it - to achieve this impact? " Collapse this clearly allows the organization to align its systems and structures around a common goal. It also allows the distribution of decision authority - to take beyond the Executive Director when decisions requiring the call to consciousness after the head can be done by a wider group pointing to a set of results accepted.

In an organization - Teach for America - to which the question of accountability was limited: - Attracting new teachers who have a significant impact on the achievement of its students from underserved public schools. A measure of its effectiveness: having children to make one and a half years of achievement in a school year.

- Provide a continually growing force of leaders who continue to work - within and outside the education system - to ensure educational opportunity for all. The key measures here: the number of former students who assume leadership roles in schools, other non-profits in the government. The fact that everyone in TFA aligned around these responses not only provides stability for the organization's strategy but also makes it easier to answer the question of how to achieve the desired impact, establishing priorities, establish performance measures, and make tradeoffs . Additionally, the organization - despite being urged to widen its scope often - has focused on what it

The other side to increase the team is letting people go

As a nonprofit organization has achieved the strategic clarity is run exactly on a small number of key metrics can be a strong way to keep everyone in the organization focused on both the fidelity and the implementation of the final results. In Jumpstart, a national network that mobilized university students to provide teaching young children, zero to three metrics: the number of young people served, gain per child, and the cost per tutor hours. As these measures were identified, the organization could make a difference across unproductive sites, increaser drive growth and efficiency and reduce costs by Unidads.

Enhance the experience and capacity of a senior leadership team is often the most visible sign of change in organizations are becoming more strongly direct. While there are a Variety of ways to continue this, one of the most common are naming someone with the expertise and policy-oriented way of thinking about systems and processes, deputy head of the organization. In communities in schools, for example visionary founder and CEO Bill Milliken rose longtime protégé with an aptitude for management become CEO of the organization.

The other side to increase the team with people who possess the skills that are needed, is releasing employees who may be passionately devoted to the organization, but who can not contribute to the level needed. Here the dynamics of the nonprofit sector can make a decisive and necessary action particularly difficult.
Actively leading the change process - strengthening not only why change is needed but also how to strengthen the ability of the organization to maintain its impact and to live according to its mission over time - is an ongoing leadership challenge. Help people see the positive aspect of management practices is a critical hardest part of the process, not only because the pain and disruption of new ways of working always precede the benefits but also because personal commitment to the mission

an organization that takes care to retain the best people on board. Even when new practices are rooted, the tension between leadership and management considerations persist. It is therefore important to be constantly on alert for symptoms that can demonstrate a need to adapt or renewed efforts to strengthen management[41].

[41] STRATEGIC DIRECTION. Bradford: 2009. Vol. 25, Iss. 8, p. 17-19. Copyright. 2009 Emerald Group Publishing Limited. [Consultado en septiembre de 2010]. Disponible en: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1798682>

ANEXO B. Listado de personas asistentes al curso de capacitación en Alimentos, mercadeo y ventas en convenio SENA-Asomujeres Proactivas. Pereira 2008

N°	APELLIDOS	NOMBRES
1	Aguirre Ortiz	Gloria janeth
2	Alzate forero	Leidy diana
3	Barbosa castaño	Monica milena
4	Calle Suarez	Diana carolina
5	Cardona serna	Martha lucia
6	Castañeda	Sandra milena
7	Castaño giraldo	Maryury
8	Dorado gòmez	Brian andrès
9	Fernandez restrepo	Marcela
10	Fernandez taborda	Jazmin janeth
11	Garcìa velàsquez	Marìa del socorro
12	Giraldo reinosa	Liliana patricia
13	Henao mendieta	Johanna milena
14	Henao valencia	Yamileth
15	Horta salazar	Angela adriana
16	Horta salazar	Maryi astrid
17	Leonel rios	Luz marina
18	Lopez molina	Marloy alexandra
19	Marin alarcon	Maria isabel
20	Ocampo arboleda	Luz adriana
21	Oquendo perez	Zully
22	Pescador bernal	Leidy johana
23	Pescador	Marco tulio
24	Pineda gonzalez	Diana marcela
25	Pineda gonzalez	Marisol
26	Quintero cardona	Graciela
27	Ramirez penagos	Ana lucia
28	Salazar hoyos	Jennifer
29	Salazar hoyos	Martha lucia
30	Sanchez	Amparo
31	Valencia naranjo	Lucia
32	Vega	Giovanny

Fuente: Propia

ANEXO C. Tarifas médicos adscritos a FASUT 2010

N°	Especialista	Convenios
1	Cardiólogo	$ 36.600
2	Cirujano Plástico	$ 36.600
3	Electrocardiograma	$ 36.600
4	Endocrinólogo	$ 36.600
5	Ginecólogo	$ 36.600
6	Medicina Interna	$ 36.600
7	Neurocirujano	$ 53.500
8	Neuropediatra	$ 53.500
9	Oftalmólogo	$ 36.600
10	Ortopedista	$ 36.600
11	Otorrino	$ 36.600
12	Oncólogos de occidente	$ 18.000
13	Urólogo	$ 36.600
14	Médico Fisiatra	$ 32.600
15	Dermatología	$ 30.400
16	Nutricionista	$ 23.200
17	Psicólogo	$ 17.000
18	Psicólogo sesión	$ 16.100
19	Psicólogo grupo	$ 16.100
20	Psiquiatra	$ 33.600
21	Rehabilitación fisioterapia sesión	$ 20.000
22	consulta fonoaudiología	$ 13.700
23	Terapia fonoaudiología	$ 13.700
24	Terapia ocupacional	$ 16.300
25	Terapia respiratoria	$ 16.300
26	Ortoptista	$ 8.800
27	Optometría	$ 8.400
28	Escleroterapia	$ 68.600

Fuente: FASUT (Fondo de Empleados de la Universidad Tecnológica de Pereira para la asistencia social)

ANEXO D. Herramienta de evaluación del sistema

Herramienta de Evaluación Función Proyectos

Al responder las preguntas se debe dar la respuesta con un **+ ó –**

N°	Autodiagnóstico	Alto	Medio	Bajo	Observaciones
1	Que capacidades (conocimientos, destrezas habilidades) tiene para administrar proyectos ?				
2	Las acciones llevadas a cabo en la parte organizacional, de ejecución y en el control del proyecto están bien direccionadas ?				
3	Cómo ha sido su interacción con los PROCESOS ADMINISTRATIVOS?				
4	Como es el cumplimiento de reuniones programadas?				
5	Se apoya en medios tecnológicos, Ud y su equipo?				
6	Se lleva archivo con copia memoria de todas las actividades y el correspondiente envío al banco de proyectos?				
7	El lugar asignada para proyectos se ajusta a las necesidades?				
8	Existe un plan de acción anual, coordinado con su plan mensual, semanal de logros?				
9	Maneja proyectos de acuerdo a las políticas establecidas?				
10	Ajusta de manera flexible el proyecto de acuerdo a los cambios que se van presentando?				
11	El horario de manejo del proyecto le exige tiempo adicional diario?				
12	Para la toma de decisiones se tiene en cuenta la opinión de todo el equipo?				
13	Como director del proyecto formula, hace seguimiento y coordina la ejecución?				
14	Revisa periódicamente las estrategias desarrolladas?				
15	Se podría responder a una auditoría externa?				
16	Se han aplicado las metodologías correspondientes para la justificación y el seguimiento de los recursos?				
17	Se tiene la capacidad de gestión financiera con entidades nacionales e internacionales?				

Nota: Debe convocarse a todos los involucrados para informarles los resultados del autodiagnóstico y en equipo llegar a ideas de mejoramiento.

Herramienta de Evaluación Función Comunicación

Al responder las preguntas se debe dar la respuesta con un **+ ó –**

N°	Autodiagnóstico	Alto	Medio	Bajo	Observaciones
1	Como es el desempeño de el promotor de Comunicación?				
2	Que imagen tiene el beneficiario de la asociación como organización ?				
3	Cuál es la imagen que tienen los simpatizantes de la organización?				
4	Que imagen tien e el equipo administrativo de la organización?				
5	Que imagen tienen las instituciones con las que interactúa la organización?				
6	La información llega y fluye a tiempo donde debe llegar?				
7	Qué medio de comunicación ha sido más efectivo?				
8	Se cuenta con directorio de clientes internos y externos actualizada?				
9	Se ha construido y respetado un presupuesto de comunicación?				
10	Se hace vigilancia para estar actualizado en tendencias en exitosas comunicacionales?				
11	El logotipo logra transmitir claramente la misión de la entidad?				
12	Se elabora y se cumple un cronograma de actividades mensuales?				
13	La comunicación satisface los requerimientos dentro de las otras funciones?				
14	Se guardan archivos de las actividades?				
15	Tiene estrategias para dar a conocer la asociación en forma periódica con su ?				

Nota: Debe convocarse a todos los involucrados para informarles los resultados del autodiagnóstico y en equipo llegar a ideas de mejoramiento.

Herramienta de Evaluación Función Finanzas

Al responder las preguntas se debe dar la respuesta con un **+ ó –**

N°	Autodiagnóstico	Alto	Medio	Bajo	Observaciones
1	Tiene un manual de procesos y funciones para desarrollar la gestión financiera fiscal y tributaria?				
2	Las competencias del director financiero están orientadas al logro de las estrategias financieras?				
3	Se cumple y se actualiza periódicamente con todos los procesos de formalización y legalización de la empresa?				
4	La estructura contable y financiera está desarrollando soporte estratégico para la toma de decisiones?				
5	La administración de la caja muestra la capacidad de efectivo?				
6	Tiene definido un plan de gestión tributaria como factor estratégico?				
7	Conoce e implementa herramientas tributarias y financieras del mercado para ahorro de impuestos?				
8	Proyecta el flujo de caja como herramienta de decisión y hace control continuo?				
9	Controla y analiza los indicadores financieros para decisiones estratégicas?				
10	Tiene claras sus metas de crecimiento?				

Nota: Debe convocarse a todos los involucrados para informarles los resultados del autodiagnóstico y en equipo llegar a ideas.

Herramienta de Evaluación Función Talento Humano

Al responder las preguntas se debe dar la respuesta con un **+ ó –**

N°	Autodiagnóstico	Alto	Medio	Bajo	Observaciones
1	La que es responsable del Talento Humano mantiene reuniones periódicas con miembros del equipo?				
2	Cumple el perfil el personal reclutado de acuerdo a la función?				
3	Hay un proceso de inducción para los nuevos incorporados?				
4	Se hacen procesos de selección de personal y son transparentes?				
5	Se están haciendo Planes de Capacitación periódicamente de acuerdo a lo programado?				
6	Están definidas por escrito todas las funciones de los cargos?				
7	Existe un seguro para voluntarios?				
8	Los voluntarios participan en las tomas de decisiones?				
9	Los contratados participan en las tomas de decisiones?				
10	Cada cuánto tiempo hay rotación de personal?				
11	Hay directorio completo y actualizado del persona l con copia al archivo ?				
12	Se detectan y hacen explícitos errores en el funcionamiento o desempeño?				
13	El responsable de Talento Humano tiene la capacidad de negociar conflictos?				
14	Se tienen en cuenta las propuestas que surgen del equipo para hacer mejoras?				
15	Hay solidaridad responsabilidad compromiso del trabajo en equipo?				
16	Se hacen reconocimientos a los miembros por una labor eficiente?				
17	Se acostumbra hacer rendición de cuentas?				

Nota: Debe convocarse a todos los involucrados para informarles los resultados del autodiagnóstico y en equipo llegar a ideas.

Herramienta de Evaluación Función Organización y Dirección

Al responder las preguntas se puede dar la respuesta en **+ ó –**

N°	Autodiagnóstico	Alto	Medio	Bajo	Observaciones
1	Tiene claro el gerente los procesos administrativos?				
2	La junta directiva apoya en la gestión al gerente?				
3	Está definida la Planeación Estratégica de la entidad con su direccionamiento estratégico por función?				
4	El Plan Operativo ha sido elaborado por los líderes de cada función y por sus equipos?				
5	El equipo de trabajo orienta sus actividades con base en el Plan Operativo?				
6	El equipo ha participado en la elaboración del Plan Estratégico?				
7	El Director o Gerente soluciona?				
8	Se recoge constante información de variables que puedan impactar el cambio de este análisis DOFA ?				
9	Hay una estructura organizacional de la entidad y está por escrito?				
10	Los responsables de área y Gerente se reúnen por lo menos 4 veces al año?				
11	Hay reuniones mensuales, como mínimo, con los responsables de áreas y sus equipos?				
12	Hay objetivos claros, concretos y realizables por funciones?				
13	Hay tiempos de evaluación con participación del equipo?				
14	Los directivos de la entidad delegan?				
15	La persona que dinamiza el proceso, ¿es competente?; ¿facilita, realmente o entorpece?				
16	Los coordinadores tienen conocimientos o experiencia en dinámicas de grupo?				

Nota: Debe convocarse a todos los involucrados para informarles los resultados del autodiagnóstico y en equipo llegar a ideas.