ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA GESTION DE RECURSOS FINANCIEROS PARA LA FUNDACIÓN MULTICENTRO SHEKINAH.

PRESENTADO POR:

LAURA NATALY BUITRAGO SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL

BOGOTÁ D. C, 2020

Tabla de Contenido

Introducción 4

1. CAPITULO I 6

Descripción del contexto organizacional 6

1.1. Misión Fundación Multicentro Shekinah 7

1.2. Visión Fundación Multicentro Shekinah 7

1.3. Población beneficiada por la Fundación Multicentro Shekinah 7

2. CAPITULO II 8

Proceso de Investigación 8

2.1. Problema de investigación 8

2.2. Objetivos de investigación 11

2.2.1. Objetivo general 11

2.2.2. Objetivos específicos 11

2.3. Justificación de la investigación 11

2.4. Metodología 13

2.5. Estilo de investigación 14

2.6. Enfoque de investigación 15

2.7. Aproximación de la investigación 15

2.8. Método de investigación 16

2.9. Técnicas de investigación 16

3. CAPITULO III 22

Aspectos teóricos y conceptuales 22

3.1. Organizaciones sin ánimo de lucro (ESAL) 22

3.2. Fundaciones 23

3.3. Características de las fundaciones sin ánimo de lucro 24

3.4. Proyectos sociales 26

3.5. Gestión financiera 27

3.6. Plan estratégico 28

3.7. Plan estratégico financiero 36

3.8. Plan estratégico financiero para las fundaciones 39

4. CAPITULO IV 42

Análisis de los Resultados 42

4.1. Análisis de los resultados de la encuesta de percepción 43

4.2. Análisis de los resultados de la entrevista 61

5. Propuesta de Intervención 688

5.1. Problema de Intervención 68

5.2. Objetivos propuesta propuesta de intervención 68

5.2.1. Objetivo General 68

5.2.2. Objetivos Específicos 68

5.3. Metodología 68

5.4. Matriz de intervención 70

5.5. Presupuesto 73

5.6. Cronograma 74

6. Conclusiones 77

Referencias bibliográficas 81

Anexos 87

Introducción

Las entidades sin ánimo de lucro constantemente se encuentran en la búsqueda de estrategias y mecanismos que les permitan el sostenimiento de sus objetivos, siempre con el propósito de diferenciarse y tener un plus frente a otras entidades de la misma naturaleza. Este esfuerzo implica la búsqueda eficaz de estrategias para un desarrollo operacional que garantice que las realizaciones de sus actividades cumplan con un objeto social.

El mundo económico siempre ha presentado una incertidumbre permanente debido a su constante evolución, motivo por el cual las fundaciones sin ánimo de lucro deben crecer en paralelo con las transformaciones sociales y así conocer mejor el contexto en el que se desenvuelven. Esto ha llevado a que esta clase de fundaciones deban realizar análisis constantes de la evolución de su entorno, lo que les ha implicado modernizarse, sistematizar sus procesos y hacer mediciones de sus indicadores de una manera más confiable, máxime los concernientes en la gestión de sus recursos financieros.

Es por esta razón que uno de los grandes retos de las fundaciones sin ánimo de lucro en la actualidad es el de establecer, implementar y mantener mecanismos de gestión que les permitan optimizar su quehacer y así alcanzar con mayor eficiencia su objeto social. Logrando este reto, este tipo de fundaciones contarán con mayores elementos para una adecuada gestión financiera y administrativa de labor, permitiéndole un mejor manejo de sus recursos.

Por tal motivo, es indispensable que las fundaciones sin ánimo de lucro realicen un análisis permanente del comportamiento financiero de sus organizaciones, dando evidencia de las diversas variables económicas que impactan a la sociedad.

Esta necesidad de fortalecer y modernizar los procesos administrativos no es ajena a la Fundación Multicentro Shekinah, por lo que es de suma valía que esta conozca y comprenda las principales necesidades de otras fundaciones de su misma naturaleza en la gestión de sus recursos financieros, lo que le servirá como un punto de partida para realizar su propio diagnóstico que le permita replantear sus estrategias para la gestión de sus recursos financieros, a fin de implementar un nuevo sistema que posibilite el control y, de ser posible, el incremento de los recursos captados, lo que redundaría en una mejora de la prestación de su servicio social.

En este orden, la presente investigación beneficia a las fundaciones sin ánimo de lucro, brindándoles herramientas de gestión e implementación de estrategias, permitiendo así el desarrollo del conocimiento administrativo y financiero que involucra temas de control, optimización y monitoreo de los procesos financieros para tomar decisiones correctas al momento de implementar estrategias que contribuyan al desarrollo social de las comunidades.

1. CAPITULO I

Descripción del contexto organizacional

La Fundación Multicentro Shekinah, ubicada en la Diagonal 2 # 2-16 en el barrio Pablo Neruda del municipio de Sibaté, Cundinamarca, fue fundada en el año 2000 por la iglesia Cristiana Multicentro Shekinah, que vio la necesidad de formar un comedor comunitario para niños y niñas en condición de vulnerabilidad de este sector, y con el ánimo de suplir necesidades económicas, espirituales, sociales y físicas que impulsaran el desarrollo humano de la población de esta comunidad.

Con el paso de los años, y al ver el crecimiento del comedor comunitario y la buena acogida entre los habitantes del barrio, en el año 2004 la iglesia vio la necesidad de vincularse a la ONG *Compassion International*, a fin de fortalecer su quehacer en el barrio Pablo Neruda. Compassion International "existe como un defensor de la niñez, para librarlos de su pobreza espiritual, económica, social y física y permitirles llegar a ser adultos cristianos, responsables y plenos" (Compassion International, s.f., párr. 1).

La ONG Compassion International se conforma de iglesias cristianas, cada una cuidadosamente seleccionada, equipada y mantenida con altos estándares de calidad. Estas alianzas estratégicas con iglesias locales son su factor diferenciador, lo que explica que cuente con 297 iglesias cristianas como aliadas, y 96.422 beneficiarios en Colombia.

Si bien en sus 20 años, la Fundación Multicentro Shekinah ha realizado satisfactoriamente sus actividades sociales y llevado a cabo acciones para modernizar sus procesos administrativos, es necesario su fortalecimiento en la gestión de sus recursos financieros, a fin de que pueda cumplir de una manera más eficiente con su misión institucional.

1.1. Misión Fundación Multicentro Shekinah

Dentro de su razón de ser, la Fundación Multicentro Shekinah se enfoca en la formación de los niños y niñas de su comunidad, siendo su misión

> La fundación Multicentro Shekinah promueve y protege los derechos de niños, niñas y jóvenes de la comunidad de Sibaté, Colombia en situación de vulnerabilidad, brindando formación en valores, educación, formación espiritual, salud, recreación y deporte a través de proyectos de bienestar que mejoran su calidad de vida y permiten una participación social asertiva. (Shekinah, s.f., págs. Párr, 2).

1.2. Visión Fundación Multicentro Shekinah

A su vez, la Fundación Multicentro Shekinah proyecta "Equipar a las comunidades de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, mediante la transmisión de valores sólidos en sus vidas que les permita asumir los retos de la vida moderna y establecer relaciones estables (Shekinah, s.f.)".

1.3. Población beneficiada por la Fundación Multicentro Shekinah

En la actualidad, la Fundación Multicentro Shekinah cobija cerca de 300 niños, niñas, adolescentes y jóvenes de escasos recursos económicos, en edades comprendidas entre los 4 y 18 años, con problemas de drogadicción y víctimas de abuso sexual, que viven en el Barrio Pablo Neruda, del municipio de Sibaté, Cundinamarca, ubicado al sur de Bogotá.

2. CAPITULO II

Proceso de Investigación

En el siguiente capítulo se encontrará el planteamiento del problema que parte como la base de la investigación. Siguiente a este, se podrán observar los objetivos generales y específicos que muestran un mapa de ruta de la investigación. Por último, se encontrará la justificación que da a conocer la importancia de esta investigación, el aporte que realizará a la Fundación Multicentro Shekinah y las herramientas metodológicas que podrían servirle a cualquier fundación sin ánimo de lucro que requiera fortalecer la gestión de sus recursos financieros.

2.1. Problema de investigación

Las precarias dinámicas de vida de los sectores más marginados y vulnerables de nuestra sociedad colombiana han empujado a un número abultado de familias a movilizarse de sus lugares de origen a diferentes regiones de la geografía nacional en procura de la satisfacción de sus necesidades básicas como vivienda y un trabajo estable. Resultado de esta realidad ha sido la proliferación de asentamientos irregulares en torno a las grandes ciudades del país. Un caso particular de este fenómeno, que es el que ocupa la atención del presente proyecto, es el del Barrio Pablo Neruda, en el municipio de Sibaté, Cundinamarca. Pablo Neruda fue fundado el 3 de noviembre de 1973 por personas que, en su momento, estaban vinculadas a uno de los grupos armados guerrilleros actor del conflicto armado nacional de ese entonces. La creación de este barrio fue la vanguardia de una movilización social de personas de escasos recursos que vieron la oportunidad para solucionar su falta de vivienda.

Las situaciones de subnormalidad o irregularidad de este barrio, producto de ser levantado por iniciativas populares, y prácticamente apelando a las vías de hecho, no figuran en las agendas de las administraciones municipales, departamentales y nacionales. Ante esos vacíos, la Fundación Multicentro Shekinah se vio en la necesidad de constituirse como fundación sin ánimo de lucro, con el fin de atender las necesidades múltiples y apremiantes de la comunidad del Pablo Neruda.

Por tal razón, se definió el enfoque principal de la fundación como uno que apunta a la atención integral de los núcleos familiares. La preocupación por privilegiar estos núcleos, fue producto de constatar que los padres de los niños, niñas y jóvenes cobijados por la fundación mantienen precarios paradigmas de interacción con sus hijos, así como niveles altos de resistencia a cambios que puedan revertir esa situación.

Así entonces, el enfoque de la fundación se centra en contribuir al desarrollo cognitivo, educativo, espiritual, físico y nutricional especialmente de niños, niñas y jóvenes. La fundación expresa su misión en los siguientes términos:

> La fundación Multicentro Shekinah, promueve y protege los derechos de niños, niñas y jóvenes de la comunidad de Sibaté Colombia, en situación de vulnerabilidad, brindando formación en valores, educación, formación espiritual, salud, recreación y deporte, a través de proyectos de bienestar, que mejoran su calidad de vida y permiten una participación social asertiva. (Shekinah, s.f., págs. Párr, 2).

La fundación inició su trabajo brindando un servicio a la población infantil, valiéndose para ello de un programa de voluntariado. Los voluntarios eran personas provenientes de la misma comunidad. Debido al crecimiento del trabajo, la fundación entró en un convenio con una ONG de República Dominicana para fortalecer las áreas económicas y de servicio.

Fue así, como a partir del año 2004 se estableció el sistema de apadrinamiento en cooperación con la ONG *Compassion International*, que busca que cada niño cuente con un padrino que participe en el crecimiento integral del menor. En el convenio, le corresponde a la fundación intervenir en ese relacionamiento menor-padrino, brindar información oportuna y clara a las dos partes, estimular la comunicación entre las partes y documentar las áreas en las que la ayuda es más necesaria.

Actualmente, la fundación ha implementado un comedor que beneficia a menores de escasos recursos, con una atención preferencial a hijos e hijas de mujeres cabeza de familia. Al mismo tiempo, se desarrollan diversos programas mediante los cuales se busca suplir las carencias de afecto, confianza y respeto que sufren los menores.

A la vista de estas dificultades, se hizo evidente la necesidad de efectuar en la Fundación Multicentro Shekinah un plan estratégico y una adecuada gestión financiera que pueda contribuir a la mejora de los procesos que no están debidamente estructurados.

Las instituciones sin ánimo de lucro, deben tener en cuenta que, sin importar su objeto social, su idiosincrasia o creencia, necesitan ser gestionadas con ciertos principios empresariales, a fin de ser competentes frente a otras entidades de su misma naturaleza para que puedan brindar una adecuada ayuda a sus comunidades. Al momento de pensar en una buena gestión estratégica, se debe pensar que los propósitos estarán condicionados por sus fines corporativos, siendo estos de gran sensibilidad en este tipo de entidades.

La gestión financiera en las fundaciones y organizaciones económicas, se ocupaban anteriormente de obtener fondos y recursos de la manera más conveniente posible. Hoy en día debe irse más allá de esa preocupación, ya que se debe tener una adecuada dirección y gestión financiera. Usualmente se debe tener un control de los objetivos de la rentabilidad o creación de valor de las organizaciones, por lo que es necesario el mantenimiento

financiero tanto a corto como largo plazo y el diseño de sistemas de información financiera y control de gestión.

2.2. Objetivos de investigación

1. Objetivo general

Determinar los principales aspectos para mejorar la gestión de recursos financieros en la Fundación Multicentro Shekinah.

2. Objetivos específicos

- Comprender las principales necesidades financieras presentes en las fundaciones sin ánimos de lucro.
- Explorar estrategias que puedan ser sostenibles para la gestión de recursos financieros en las fundaciones.
- Diseñar un plan estratégico para la gestión de recursos financieros en la Fundación Multicentro Shekinah.

2.3. Justificación de la investigación

Las fundaciones sin ánimo de lucro constantemente se encuentran en la búsqueda del logro de sus objetivos, siendo conscientes de la responsabilidad que tienen en la administración de estos. Estos recursos financieros tienen un manejo especial, ya que deben ser controlados constantemente de acuerdo a la destinación que se les otorgue.

Por tal motivo, la gestión debe apoyarse de unas muy buenas estrategias las cuales permitan una buena operación que aseguren procesos coherentes para el destino social que se les da.

Siendo la fundación un elemento que fortalece el desarrollo humano en la comunidad, es indispensable que exista una conexión entre el trabajo social y la gestión de recursos

financieros, buscando estrategias adecuadas y eficaces para que contribuya al cumplimiento de los proyectos propuestos. Por tal motivo, la fundación debe ser eficiente en sus procesos, siendo idónea, transparente, comprometida y teniendo un adecuado manejo de sus recursos, para que de esta manera pueda llevar a cabo su razón de ser y generar un impacto social.

A su vez, es importante tener en cuenta que estas organizaciones de tipo social, deben contar con muchos mecanismos para solidificar una diferencia frente a las demás organizaciones que el mercado ofrece, debido a que la responsabilidad en la administración de los recursos financieros aportados por terceros deben ser controlados constantemente debido a la destinación que a estos se les da.

Al estar en un mundo que se encuentra en un constante cambio económico, la actividad social que realicen organizaciones sin ánimo de lucro, requiere estar sistematizada con adecuados instrumentos de control, que permitan una armonización del área social con la realidad financiera.

Por lo anterior, esta investigación permite realizar un aporte social, ya que además de analizar los sistemas de gestión, busca favorecer programas de consolidación, de espacios articulados y desarrollo de capacidades para la atención integral psicosocial de niños, niñas y jóvenes en condiciones de vulnerabilidad y marginalidad del barrio Pablo Neruda del Municipio de Sibaté. La propuesta se concreta en brindar herramientas que ayuden a desempeñar un Plan estratégico en la gestión de recursos financieros en las fundaciones.

De acuerdo a esto, el presente proyecto busca encontrar elementos para diseñar e implementar un plan estratégico en gestión de recursos financieros en la Fundación Multicentro Shekinah, cuyas características podrían hacerlo viable también para que fundaciones y personas jurídicas cuyo fin sea el de ayudar a comunidades o sectores vulnerables de la sociedad puedan aplicarlo. La valía de este plan estratégico reside en que

apunta hacia la consolidación de la gestión estratégica de los recursos de organizaciones que se esfuerzan por apoyar a comunidades vulnerables, que orientan sus recursos al mejoramiento y cumplimiento de su objetivo misional antes que al lucro o enriquecimiento de sus asociados y fundadores, pues "Una fundación surge del destino que su(s) fundador(es) haga(n) de sus bienes para la realización de una actividad que según su sentir pueda generar un bienestar social." (Gaitán Sánchez, 2014).

2.4. Metodología

A continuación, se harán explícitas las estrategias metodológicas que se han escogido para el desarrollo de la investigación, dando a conocer las categorías en las cuales se basa el análisis de la información y las fases propuestas para el desarrollo del presente trabajo, con base en Sanabria, 2016.

Para poder alcanzar los objetivos planteados, la metodología se basó en el estudio y análisis de la información recopilada. En este contexto, la investigación tuvo en cuenta estudios que versaran sobre administración de recursos de instituciones sin ánimos de lucro, así como publicaciones en revistas académicas y profesionales, monografías y documentos de tesis e informes de trabajos.

Por tal motivo, el estilo de la investigación fue constructivista/interpretativa, debido a que describe la situación y el problema que se aborda, siendo ideal para comprender las significaciones de quienes viven el objeto de estudio, en este caso, la gestión de recursos financieros de la Fundación Multicentro Shekinah, por lo cual se hace necesaria la explicación y comprensión de su situación en cuanto a la gestión de sus recursos, así como la recolección de distintas opiniones y percepciones de directivos de esta fundación como de otras aliadas de Compassion International. Así, los datos que se recopilen en la investigación, son persuasiones subjetivas que permiten la comprensión del fenómeno

abordado, siempre bajo la premisa de que estos datos se analicen e interpreten de manera estructurada y rigurosa, lo que allanará el camino hacia la elaboración de planes adecuados.

Es necesario tener en cuenta que la investigación tendrá una aproximación empírica, debido a que tendrá un acercamiento con la fundación Multicentro Shekinah y esta realizará experimentaciones en los cuales se darán pruebas acertadas y/o con errores.

Las técnicas que se utilizarán serán entrevistas, estudios de casos, cuestionarios y guías que permitan el desarrollo efectivo de esta misma

2.5. Estilo de investigación

Al hablar de metodología interpretativa, nos referimos a la manera concreta de percibir y abordar la realidad, lo cual lleva a compartir posturas que coinciden con esta, cuyas explicaciones son del producto social y humano (Beltrán, S.f.).

A través de la elaboración de la investigación acerca de las estrategias en la gestión de recursos financieros en las fundaciones, es posible definir que su estilo es interpretativo, ya que, como su palabra lo indica, se encuentra en un proceso de construcción de los sujetos, estudiando la realidad desde un enfoque global a partir de información obtenida y no a partir de teorías o hipótesis previas.

Esta construcción se realiza a partir de una exploración descriptiva de la información recogida, la cual cuenta con una interacción de escenarios reales para obtener una visión completa acerca de las situaciones que se presentan.

La intención de la investigación es tener una interacción con la cultura organizacional y los grupos sociales a través de procesos comprensivos, los cuales generen conocimiento que sirva para estudios posteriores a este.

2.6. Enfoque de investigación

A partir de la situación establecida en la gestión de recursos financieros en el contexto estratégico, se llega a describir los principales factores que impactan la elaboración de planes que lleven a un funcionamiento eficaz del financiamiento de las fundaciones sin ánimo de lucro en los proyectos que adelanten para favorecer a la sociedad.

Por este motivo, el enfoque que se le da a la investigación es cualitativo, ya que permite realizar un estudio documental a partir de textos, artículos, bases de datos, diferentes trabajos de investigación y estudios de campo, entre otros.

De acuerdo al estudio que se realiza, este se encuentra en un contexto el cual se aproxima a un sujeto real que permite tener distintos elementos reales para el desarrollo, que conllevan a determinar distintas actividades, las cuales se tendrán que realizar para llegar a los objetivos propuestos.

Para desarrollar esta investigación, es de gran importancia realizar un estudio acerca de proyectos financieros, estrategias y proyectos sociales que realicen las fundaciones sin ánimo de lucro.

2.7. Aproximación de la investigación

La investigación planteada se define como empírica, ya que los datos que se han tomado vienen de la realidad observada. Esta consiste en definir el proceso de investigación claramente. Existen factores que permitirán determinar la investigación, para lo cual es necesario describir la realidad a fin de formular hipótesis que posteriormente son comprobadas empíricamente.

Por su parte, el objeto de estudio son las estrategias que las fundaciones sin ánimo de lucro mantienen para la obtención de recursos financieros, que permiten contribuir con el

desarrollo social. Para ello, se hace necesario el análisis y la observación que conduzca hacia la mejora de la gestión y el desempeño de la organización.

2.8. Método de investigación

El método de investigación es el estudio de caso, pues esta técnica permite ahondar en las características del objeto de esta investigación, a fin de comprenderlo de una manera profunda y holística. A través de este método investigativo se involucra la recopilación e interpretación de datos detallados de toda la información posible que se haya obtenido. Para el caso específico de esta investigación, se emplearon preguntas destinadas a conocer acerca de las estrategias empleadas por las fundaciones sin ánimo de lucro para la obtención y gestión de sus recursos financieros.

El estudio de caso permite tener dos clasificaciones, a saber: 1) derivar conclusiones generales a partir de la información en el estudio de un número limitado de los casos, y 2) poder llegar a conclusiones a partir de un solo caso debido a la importancia o interés del tema.

En resumen, en este estudio se pueden involucrar técnicas exploratorias que permitirán que los resultados obtenidos se usen como base para formular preguntas de la investigación. De igual manera, es evidente la necesidad de que este estudio sea descriptivo, a fin de reseñar lo que sucede cuando una estrategia nueva es lanzada y su desarrollo se genera. Y por último, esta investigación es explicativa, lo que facilita la interpretación de las estrategias y procesos que se utilizan en la realización de la investigación (Reyes, 1999).

2.9. Técnicas de investigación

Las técnicas en el proceso de investigación permiten contar con una estructura organizada acerca de la información recopilada, la cual dará un aporte en los instrumentos para manejarla adecuadamente y orientarla a una obtención de conocimiento.

A partir del contexto en que se realizó la investigación, algunas de las técnicas que se utilizaron son: el cuestionario o encuesta, ya que este instrumento permite realizar preguntas para generar datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. El cuestionario permite estandarizar los procesos de recopilación de datos, por lo que, en definitiva, este es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables (Amador, 2009).

El cuestionario es un formulario con un listado de preguntas estandarizadas y estructuradas que se formulan de manera idéntica a todos los encuestados. En el proceso investigativo, el cuestionario es un proceso que se realiza después de haber planteado el problema de investigación, y de haber explicitado sus objetivos. Para la realización de cuestionarios es importante realizar un análisis de las variables.

Se pueden distinguir tres tipos de cuestionario: el simple o autoadministrado, el cuestionario entrevista y las escalas sociométricas. El primero es aquel en que los encuestados, previa su lectura, contestan por escrito sin intervención directa de persona alguna; el segundo es aplicado a los sujetos investigadores por personas especializadas en esta tarea, quienes hacen a los encuestados las preguntas del cuestionario y anotan en el formulario las respuestas; por último, el tercer tipo se caracteriza porque las diferentes respuestas a las preguntas tienen como atributo un valor numérico, lo que permite medir el grado o nivel que alcanza en cada caso la actitud o apreciación investigada.

La secuencia que se adquiere en las preguntas al elaborar un cuestionario es muy importante para la consecución de una información confiable y válida.

El cuestionario o encuesta debe comenzar con una serie de preguntas que planteen problemas relacionados o afines con las estrategias que las fundaciones sin ánimo de lucro establecen para la gestión y obtención de los recursos financieros, a continuación conviene que se realice una aproximación gradual al problema central, y de este modo las personas

que responderán la encuesta no se verán enfrentadas a un formulario que no sabe claramente para qué van a utilizar sus respuestas. Es por esto fundamental que el encabezado de la encuesta haga explícito el objetivo de esta, el tiempo aproximado que demandará responderla y las instrucciones para contestarla.

Por último, la parte final del cuestionario debe estimular preguntas más fáciles que permitan al encuestador y al encuestado terminar interrogando con una sensación más aliviada.

Esomar (1973) habla acerca de "la secuencia de embudo" en la que se explica que es recomendable ordenar las preguntas desde lo más general a lo más específico, a fin de impedir que las primeras preguntas del cuestionario condicionen o sesguen las respuestas de las ultimas preguntas que se vayan a formular.

Así las cosas, la encuesta de percepción constó de 14 preguntas, aplicadas a los directores de las fundaciones adscritas a la ONG Compassion International. Los encuestados fueron seleccionados a partir de un muestreo no probabilístico por conveniencia, pues de todas las personas pertenecientes a las fundaciones, son estas las que más comprenden la gestión de los recursos de las instituciones.

Otro instrumento importante para la recolección de información es la entrevista, una conversación que se va dando conforme se van realizando preguntas y se van escuchando respuestas. Esta técnica para recoger datos está fundamentada por las características personales del entrevistador. En la investigación cualitativa, la entrevista no se basa en cuestionarios cerrados, sino en preguntas abiertas, cuyo objetivo es el de ahondar en y comprender las subjetividades de los entrevistados.

Existen distintos tipos de entrevistas como lo son:

- Entrevistas estructuradas: En estas, el investigador lleva a cabo una planificación previa de todas las preguntas que se quieren formular, las cuales se deben presentar en un guion realizado de forma secuenciada y dirigida. Es importante tener en cuenta que las preguntas serán de tipo cerrado y solo se podrá afirmar, negar o responder una respuesta correcta y exacta sobre las preguntas que se realicen.
- Entrevistas semiestructuradas: Requieren la preparación de un guion sobre las categorías de la investigación que lo exijan. Estas preguntas son abiertas, y su propósito es que el entrevistado exprese sus opiniones de forma natural. Aquí se pueden relacionar las respuestas con otras categorías que ayuden a fortalecer la información.
- Entrevistas no estructuradas o abiertas: Taylor y Bogdan (1984), entienden la entrevista en profundidad como reiterados encuentros de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal y como las expresan con sus propias palabras. Aquí el rol del investigador no solo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas. Requiere de muchos encuentros con los entrevistados para tener un avance a largo plazo.

De acuerdo a lo anterior, el tipo de entrevista implementado para la presente investigación fue el de corte semiestructurado, ya que por su flexibilidad y rigurosidad, permite un gran acercamiento del entrevistador con los entrevistados. Así mismo, este tipo de entrevista se eligió ya que el propósito es comprender a profundidad los aspectos en la gestión de recursos financieros en el Multicentro Shekinah.

Las entrevistas constaron de 9 preguntas, aplicadas a directivos financieros y directivos administrativos de las fundaciones:

- Centro De Desarrollo Integral Jerusalén.
- Compassion International.
- His Children International Colombia.
- Sin Ánimo De Perdida.
- Fundación Red De Vida.
- Fundación Renovación.
- Fundación Trenzando Hilos.
- Fundación Semillas De Vida Tierra Fértil.
- Fundación La Gran Comisión.
- Fundación Bondad Internacional.

Estas fundaciones se desempeñan como socios de la ONG Compassion International, ubicadas en la ciudad de Bogotá, en su zona sur. De esta ONG también hace parte la Fundación Multicentro Shekinah, quien se ha encargado por varios años de trabajar por el patrocinio de recursos para niños, niñas y jóvenes de escasos recursos.

La selección de los entrevistados obedeció a que estas personas han venido trabajando por muchos años en la implementación de estrategias en las fundaciones. Estas alianzas han permitido un apoyo en los distintos proyectos.

En la Tabla 1 puede observarse la matriz categorial que condensa los puntos más relevantes del proceso investigativo, iniciando con los objetivos de la investigación, hasta llegar a las preguntas para los instrumentos.

Tabla 1

Matriz categorial que evidencia las preguntas de la encuesta y la entrevista con sus correspondientes subcategorías y categorías

ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA GESTION DE RECURSOS FINANCIEROS PARA LA FUNDACIÓN MULTICENTRO SHEKINAH.			
CATEGORÍAS		**SUBCATEGORÍAS**	**PREGUNTAS**
1. estrategico	1	Organizaciones Sin Ánimo de Lucro	¿Ha presentado algunas dificultades al momento de realizar los procesos ante la Dian?
	2	Fundaciones	¿Considera que sus grupos de interes, la reconocen como una organización confiable? (¿Por qué?)
			¿Qué necesidades sociales busca resolver la organización?
	3	Proyectos sociales	¿Se han considerado alianzas estratégicas con empresas para potenciar vínculos y donaciones? (Profundice su respuesta)
			A la hora de formular estrategias se tiene en cuenta la misión de la organización?
	4	Plan estratégico.	La organización cuenta con un sistema auditable, donde pueda evidenciar los gastos financieros? (En caso de que si, ¿Cuál utiliza?)
			¿Cuales son las principales estretegias de marketing para la gestión y obtención de recursos financieros?
			¿Los sistemas de control que tienen, le permiten desarrollar la función de la organizacion?
			¿Lleva un seguimiento de los ingresos y los gastos de la organización? (Si su respuesta es si, de que forma lo hace?)
3. Estratégico	1	**Plan Estratégico Financiero**	¿Cuenta con una planeación para el presupuesto mensual y anual?
			¿Como prioriza sus recursos financieros al momento de invertirlos?
			¿Realiza alguna linea del tiempo para establecer las acciones especificas en la gestión de recursos financieros?
			¿Con cuantas fuentes de recurso cuenta para el sostenimiento de plan estratégico de la organización?
	2	**Plan Estratégico Financiero Para Las Fundaciones**	¿Tiene un esquema de las principales necesidades financieras tanto a corto como largo plazo?
			¿Tiene diseñados procedimientos para la evaluación de los recursos financieros de la organización?
			¿ Cuales son los pasos que utiliza para la elaboración del plan financiero para la organización?
	3	**Gestión Financiera**	¿Cuándo hay cambios de tendencias en los mercados, o cuando se da una situación de emergencia, suele reaccionar para tomar decisiones frente a la gestión de recursos financieros?
			¿En que prioriza el dinero al momento de recibir recursos financieros?
			¿Cuánto dinero necesita mensualmente para el cumplimiento del objetivo organizacional?
	4	**Gestión de Recursos**	¿Suele revisar periodicamente el plan financiero que la organización utiliza para gestionar recursos? En caso de un Si, con que frecuencia lo realiza en meses.)
			¿Frente a al gestión de recursos financieros, ¿De que manera logra las metas establecidas?
			¿Qué aspectos tiene en cuenta al momento de gestionar recursos financieros para su obtención?
			¿Los recursos financieros con los que cuenta la organización vienen de una única fuente? (En caso de un no, ¿De cuantas fuentes proviene?)

Fuente: Elaboración Propia

3. CAPITULO III

Aspectos teóricos y conceptuales

3.1. Organizaciones sin ánimo de lucro (ESAL)

Según Hudson, (2007), las organizaciones no lucrativas presentan características generales que son comunes tanto en el sector público como en el privado, como lo son el capital humano, obtención y administración de recursos, producción de algún bien o prestación de un servicio, liderazgo, entre lo más relevante. Sin embargo, estas organizaciones presentan aspectos notorios que las distinguen tanto del sector privado como del sector público. Las organizaciones no lucrativas tienen ciertas características y una de ellas es el capital humano que puede evidenciarse a través del voluntariado, uno de los factores más importantes para este tipo de organizaciones (Hudson, 2007).

En Colombia hay distintas formas para referirse al sector no lucrativo, una de ellas es por la sigla ESAL, que traduce Entidades sin Ánimo de Lucro. Estas organizaciones, que deben estar legalmente constituidas, tienen como finalidad atender al interés general y beneficiar a un número de personas, de tal forma que ayuden a contribuir con las realizaciones de los fines del Estado.

Según la Confederación Colombiana de ONG

> Estas entidades tienen una forma particular de desarrollar su objeto y contribuir al interés general, por este motivo existen entidades que asumen un rol social a través del cual su oferta de valor se dirige a la atención de población con corte asistencialista o promocional (ONG C. C., 2016).

El sostenimiento económico de las ESAL proviene de las donaciones y de realizar ciertas actividades que les permitan obtener ciertos ingresos, entre otras alternativas que

estas mismas generen. La Jurisprudencia da a conocer que estas entidades pueden realizar actos de comercio, negocios o inversiones para que de esta forma puedan obtener algunos recursos que le ayuden a su sostenimiento. Estas entidades, aunque tienen algunas ventajas tributarias, no pueden competir con las sociedades comerciales ya que los ingresos que las ESAL adquieran, deberán ser destinados para la consecución de su razón de ser.

El régimen tributario de las ESAL es Especial de impuestos de renta y complementarios. Este se creó en 1986, pensado en el funcionamiento de las ESAL que se dediquen a la realización de actividades de beneficio e interés general que la misma ley se ha encargado de definir.

En la medida que el objeto corresponda a la actividad y los recursos se canalicen para su desarrollo, se dispone para este tipo de entidades una exención del impuesto de renta y complementarios sobre el beneficio neto o excedente. De todas formas se establece un gravamen del 20% en caso que las entidades no cumplan con las disposiciones tributarias a dicho régimen. Es por esto que el beneficio que tienen este tipo de organizaciones sobre el impuesto a la renta y complementarios, no las excluye de cumplir con los impuestos de IVA, retención en la fuente del IVA, retención en la fuente del ICA, pago de parafiscales, así como de presentar medios magnéticos nacionales y distritales (Confederación Colombiana de ONG, 2016).

3.2. Fundaciones

Villar (2016), en su artículo acerca de las fundaciones en Colombia, da a conocer las características, tendencias y desafíos que estas organizaciones tienen. Algunos de los tipos de fundaciones en Colombia que el autor expone son las fundaciones familiares, que son entidades privadas independientes, establecidas por una familia y sus fondos provienen de ella; las independientes, que son aquellas entidades sin fines lucrativos que no tienen socios

ni accionistas y cuenta con su propio consejo administrativo; las corporativas o empresariales, las cuales son las fundaciones privadas cuyos recursos provienen de una empresa o grupo empresarial; las comunitarias, que cuentan con su propio consejo de administración y tienen la misión de trabajar por el bien de los ciudadanos en un área geográfica determinada, sus fondos provienen de múltiples donantes; y, por último, las que están vinculadas con el Gobierno, que han sido creadas por un organismo gubernamental que le brinda el capital humano, estas pueden recibir continuas contribuciones del gobierno.

En Colombia predominan las fundaciones empresariales con un porcentaje del 69%, mientras que las familiares tienen una participación del 16% y las independientes del 15%. Las fundaciones comunitarias, de las cuales hace parte la Fundación Multicentro Shekinah, tienen una participación mínima en Colombia, mientras que en Perú y México su participación es mucho mayor (Gómez, 2016).

Los recursos financieros de las fundaciones, principalmente provienen de las empresas con un porcentaje del 62%, los fondos patrimoniales siguen en importancia con el 14% y las múltiples fuentes, ocupa un tercer lugar con un porcentaje del 13%.

3.3. Características de las fundaciones sin ánimo de lucro

Las fundaciones sin ánimo de lucro:

- Tienen la tendencia de ser organizaciones que prestan un servicio.
- Tienen algunas limitaciones sobre objetivos y estrategias.
- Tienen la ausencia en las medidas del beneficio.

Existen características de las fundaciones sin ánimo de lucro que afectan el control de la gestión, como lo es la medida de beneficio, siendo esta una de las más importantes. El control de la gestión debe permitir un análisis de aquellas propuestas donde los ingresos

puedan ser coherentes con los costos, y de esta manera se pueda comparar los rendimientos de este tipo de organizaciones.

Las organizaciones que reciben apoyo financiero de otras entidades, deben sujetarse a las condiciones que estas requieran, de tal forma que muchas de estas condiciones pueden afectar en los servicios que las fundaciones brinden (Jaramillo, 2011). La Tabla 2 expone las características de las principales normativas de las entidades sin ánimo de lucro.

Tabla 2

Normativa de las entidades sin ánimo de lucro

LEGISLACIÓN	CONTABILIDAD	CONTROL
Ley 79 de 1988	Referencia a la contabilidad en las cooperativas.	Implementación de revisoría fiscal en las cooperativas.
Decreto 1333 de 1989	Referencia a estados financieros en pre cooperativas y asociaciones mutuales.	Se decreta que las pre cooperativas y asociaciones mutuales lleven revisoría fiscal.
Decreto 1482 de 1989	N/A	Se establece la obligación de revisoría fiscal para administraciones cooperativas.
Decreto 1529 de 1990	Obligación de registrar libros en asociaciones, corporaciones y fundaciones	Implementación de llevar revisoría fiscal en asociaciones, corporaciones y fundaciones.

Ley 190 de 1995	Obliga a llevar contabilidad a las ESAL. Obliga a consolidar cuando hay control	Establece la obligatoriedad de auditoría financiera cuando se cumplan los requisitos.
Ley 454 de 1998	Facultad a Supersolidaria para establecer las reglas contables del sector.	
Ley 675 de 2001	Obligatoriedad de contabilidad para conjuntos de propiedad horizontal.	Cumplimiento de llevar revisoría fiscal para conjuntos de uso comercial o mixto.
Ley 1819 de 2016	Cambios para las ESAL	

Fuente: Cámara de Comercio Bogotá

3.4. Proyectos sociales

Los proyectos sociales son de gran importancia, ya que se involucran en el desarrollo económico y social de un país. Es por esto, que es necesario que las instituciones privadas o públicas que los planifiquen y ejecuten, cuenten con un manejo eficiente de los recursos financieros que permitan alcanzar los objetivos planteados

Al momento de realizar proyectos sociales se debe tener en cuenta la viabilidad que estos tienen, ya que es necesario que sean eficaces y eficientes para beneficiar a las comunidades que cobijan, brindándoles soluciones pertinentes a sus problemáticas.

Los promotores de estos proyectos sociales pueden ser el Estado, los organismos multilaterales, las ONG, las empresas, en sus políticas de responsabilidad social. Este tipo

de proyectos deben tener una planeación desde el principio, independientemente de quién los financie (Chica, 2011).

3.5. Gestión financiera

Córdoba Padilla (2012) entiende la gestión financiera como un proceso que involucra los ingresos y los egresos atribuibles al manejo de dinero en las organizaciones. Esto conlleva la gestión financiera desde la generación de recursos o ingresos y la eficiencia y eficacia en el control de los recursos financieros.

La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios, incluyendo la adquisición, la utilización y el control. Es decir, la gestión financiera es la que convierte la misión y visión en operaciones monetarias, lo cual requiere de una aplicación eficiente y oportuna que suministre una información real y una capacidad para tomar las decisiones correctas (Padilla, 2012).

Rafael Terrazas Pastor (2009) hace una propuesta en su trabajo acerca de los modelos de gestión financiera para las organizaciones, en el que da a conocer los distintos aparatos productivos que las organizaciones quieren adquirir para expandir su capacidad de producción. Las ciencias económicas muestran distintos métodos que son precisos para la evaluación económica de proyectos, pero al momento de hablar de proyectos sociales surgen complicaciones para determinar los costes reales de implementación.

Es importante mencionar que la gestión financiera requiere de una evaluación, estableciendo parámetros que definan los resultados a los que se quieren llegar. Es por esto que es importante diseñar indicadores o índices de rendimiento, los cuales contribuyan como punto de referencia al momento de evaluar la forma en como se ha realizado la gestión.

La realización de objetivos en la gestión financiera, es un elemento que servirá no solo como una meta, sino que al mismo tiempo representará indicadores para medir el éxito de la gestión (González, 2015).

Han sido innumerables los intentos para desarrollar estrategias que permitan determinar proyectos sociales sostenibles (Pastor, 2009). Por tal motivo, se hace necesario que la fundación Multicentro Shekinah tenga una construcción de elementos claves que contribuyan a su cumplimiento misional. El primero de estos, es el tener una cultura financiera que le ayude a promover las buenas prácticas del uso de los recursos que esta adquiera. En segundo lugar, se debe tener un aprendizaje y manejo de temas financieros, el cual le permita adquirir competencias adecuadas que formen una estructura financiera sólida. Y por último, se debe implementar un sistema de información que ayude a tener un soporte efectivo para el monitoreo, evaluación y proyección de los recursos.

3.6. Plan estratégico

La planeación estratégica es un esfuerzo sistemático y formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que, a través de planes detallados, permitan la implementación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos (Palacios Acero, S.f).

La planeación estratégica, ayuda a establecer las prioridades de la organización, constituyendo sus puntos fuertes y débiles para que de esta forma sea posible generar objetivos a corto y mediano plazo que ayuden a ejecutar las actividades propuestas.

De esta forma se hace necesaria la implementación de acciones y tareas que involucren a los miembros de las fundaciones u organizaciones, para que estos puedan elaborar estrategias eficientes y adecuadas. Esto implica la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que sean necesarios para obtener resultados positivos.

Uno de los propósitos de la planificación estratégica consiste en desarrollar y cumplir la misión organizacional de manera consistente con la visión que se tiene, pues la planificación estratégica detalla metas y los objetivos específicos que permitirán cumplir con la misión. Una de las funciones que se realiza con el plan estratégico es la satisfacción de las necesidades del cliente por medio de los valores, la misión y las metas que la organización se establece.

Un elemento importante del plan estratégico es la medición de su desempeño, que permite ver qué tanto ha mejorado la organización y qué objetivos ha podido cumplir, y si realmente está trabajando para dar cumplimiento a su misión (Summers, 2006).

El desarrollo del plan estratégico permite trabajar sobre la revisión sistemática de la organización para averiguar cómo se relacionan cada una de sus partes; es por eso, que esta se debe enfocar en las metas claves de la organización que respaldan la visión y misión. En otras palabras, el plan estratégico se encarga de traducir la necesidad del cliente en una acción. De cierta manera las estrategias definen la participación que el negocio quiere tener en el mercado, por lo que las metas se deben enumerar junto con los objetivos para tener un control más adecuado de los que se está realizando. Ante esto, las organizaciones pueden involucrar indicadores de desempeño para poder determinar si sus proyectos son viables o no.

Es importante tener en cuenta que el líder de la organización juega un papel importante frente a la alineación del plan estratégico, ya que este debe realizar una transición entre la planeación y las actividades que se realizan a diario, a través de una armonía que conduzca al éxito. De ahí que sea indispensable que el plan estratégico deba darse a conocer a todos los miembros de la organización de una forma clara y precisa.

La realización de estrategias debe tener un panorama general, a partir del conocimiento y la información que obtengamos de la organización para que de esta forma se le pueda dar una orientación al desarrollo de la actividad. El despliegue e implementación de la estrategia tienen igual importancia en el desarrollo de la misma (Summers, 2006).

Por otro lado, David (2013), expone que dentro de la planeación estratégica se hace necesario involucrar objetivos que sean realistas, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diversas líneas organizacionales y que cuenten con una línea del tiempo. Al involucrar objetivos se brinda una orientación a la planeación, una sinergia, que ayuda a tener prioridades, minimizar los conflictos, estimular el esfuerzo y a permitir una asignación adecuada de los recursos para el cumplimiento de los proyectos de la organización.

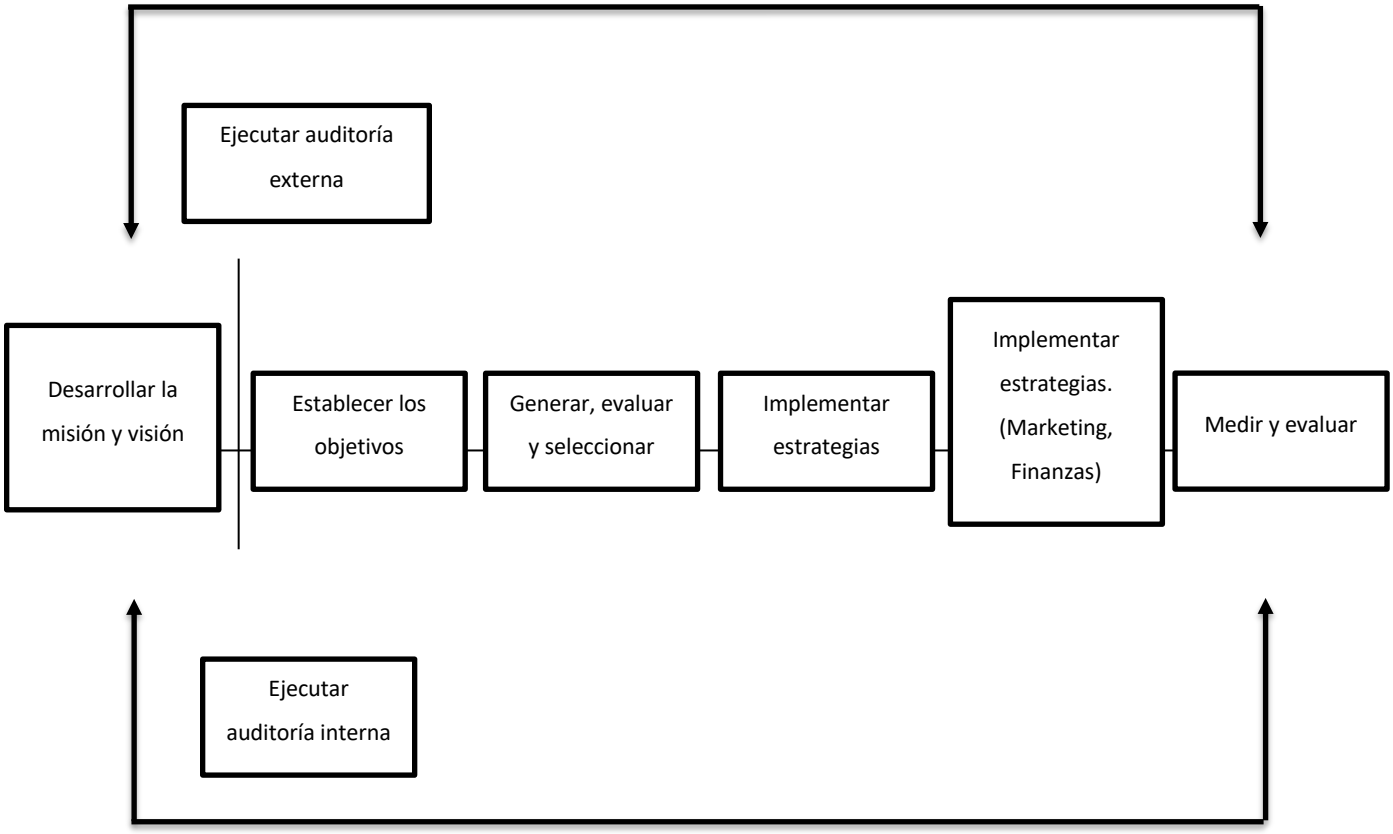
En las organizaciones usualmente se trabaja en la realización de objetivos estratégicos y financieros. Entre los objetivos financieros se encuentra involucrado lo concerniente con los ingresos, las utilidades, los dividendos, márgenes de utilidad, utilidades por acción, precio por acción, flujo en efectivo, entre otros. Por su parte, en los objetivos estratégicos se contemplan la participación que la organización tiene en el mercado, las actividades frente a la competencia, la disminución de costos, la mejora en la calidad del producto o servicio, entre otros.

En el manejo de estos tipos de objetivos se deben tener en cuenta los tiempos para su aplicación, ya que se requieren, no solo maximizar de la manera más eficiente, sino mejorar los procesos para que la organización se convierta en una empresa altamente competitiva. Al momento que una organización enfoca, en primer lugar, los objetivos estratégicos para mejorar su competitividad y su fortaleza en el mercado, fácilmente podrá alcanzar los objetivos financieros que muchas veces son su prioridad (David, 2013).

En la Figura 1 puede observarse el proceso por el cual se planifican, ejecutan y evalúan los objetivos a la luz de la misión y visión de las organizaciones

Figura 1

Proceso de desarrollo misional de una organización a partir del establecimiento de objetivos estratégicos



Fuente: Fred R. David "How Companies Define Their Mission" Long Range Planning 22 (1998).

Existen diferentes tipos de planes estratégicos (ver Tabla 3), que permiten diseñar un modelo integral en los procesos de la administración. "Hansen y Smith explican que la planeación estratégica supone hacer 'elecciones que ponen en riesgo los recursos' y 'sacrificar oportunidades cuando se enfrentan a disyuntivas" (David, 2013, pág. 135), lo

que supone que al momento que se decida realizar una planificación estratégica, debe tenerse en cuenta que esta se encuentra basada en una apuesta fundamentada en predicciones e hipótesis que el conocimiento, la experiencia y el aprendizaje permiten perfeccionar a medida del tiempo.

Tabla 3

Tipos de estrategias y sus definiciones

Integración hacia adelante	Apropiarse de distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos.
Interacción hacia atrás.	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos.
Integración horizontal.	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos.
Penetración de mercado.	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing.
Desarrollo de mercado.	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica.
Desarrollo del producto.	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos
Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes.

Diversificación no relacionada.	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes
Recorte de gastos.	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la ciada de las ventas y las utilidades.
Desinversión.	Venta de una división o de una parte de la organización.
Liquidación.	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible.

Fuente: Elaboración propia, basado en Conceptos de administración estratégica, Fred R. David, (2013)

Dentro del plan estratégico es importante involucrar alianzas y asociaciones, estructuras populares que forman asociaciones temporales o consorcios con el fin de aprovechar alguna oportunidad. Esta es una de las herramientas claves para las organizaciones sin ánimo de lucro. Las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación son cada vez más usados, ya que permiten que las organizaciones obtengan ayuda para dar cumplimiento a sus objetivos; estas suelen aprovecharse para generar oportunidades complejas, costosas o arriesgadas para una sola organización.

Las alianzas están demostrando ser una manera más efectiva de mejorar el ofrecimiento de los productos o servicios que se están brindando. Una de las razones por las que esta ha tomado fuerza es debido a la globalización, ya que su principal propósito es hacer que todas las naciones estén interconectadas económicamente. Es de esta forma que las fundaciones deben trabajar por buscar alianzas estratégicas que les permitan cumplir con su misión,

pues muchas empresas hoy en día están dispuestas a apoyar trabajos sociales que demuestren claridad y transparencia en sus procesos.

Las organizaciones no lucrativas aplican la planificación estratégica tal como lo hacen las empresas lucrativas; su capital social está limitado a las fuentes alternativas de financiamiento y dependen totalmente de estos. Es por eso que se hace necesarios tener un sistema financiero claro y una muy buena planificación estratégica (David, 2013, pp. 154 – 160).

Dentro de la planificación estratégica, es importante involucrar temas relacionados con las alianzas estratégicas, que pueden definirse como la asociación de dos o más personas físicas o jurídicas con el objeto de generar proyectos de distintos tipos (Amaya, 2008) que contribuyan al cumplimiento de algún plan.

Mario Pedro Pomar (2013) menciona que dentro de las alianzas estratégicas, existe una conexión entre empresa y ONG. Las empresas tienen una larga trayectoria en la colaboración de las ONG, y el apoyo que brindan a las ONG se ha manifestado de distintas formas, como contribuciones económicas, voluntariado corporativo, voluntariado profesional o donaciones de activos corporativos. Estas prácticas ayudan a que la empresa sume valor en la responsabilidad social empresarial, y la ONG cumpla con la misión que ha establecido.

Algunas características de las alianzas estratégicas entre las empresas y las ONG son:

- A pesar de tener objetivos individuales y diferentes, existe una visión en común.
- Hay un compromiso por parte de las direcciones de las dos partes para que los objetivos se puedan cumplir.
- Las relaciones deben estar basadas en honestidad y transparencia para que las dos organizaciones tengan una ganancia.

- Deben tener objetivos en común, sin perder el rumbo de su propósito y de esta forma ambas partes se vean beneficiadas.

Para generar este tipo de alianzas se hace importante involucrar herramientas como el marketing. El sector no lucrativo ha tenido un crecimiento constante durante los últimos años, por lo que se ha incrementado altas competencias dentro de este sector. En este escenario, el marketing apareció para aumentar la eficiencia y ayudar a conseguir buenos resultados económicos, así como para contribuir en la comunicación con los donantes y sus posibles donantes.

Dentro del marketing, se utiliza un planteamiento, una ejecución y una evaluación de los programas estipulados, a fin de que la organización se dé a conocer, ayude a captar recursos y aporte al desarrollo de una buena planificación de los ingresos.

Es importante tener en cuenta que las organizaciones sin ánimo de lucro, al momento de realizar marketing deben tener un *"*target de personas que estarían dispuestas a donar por la causa" (Bueno, 2020, párr. 5), por lo que es fundamental sensibilizar al público. De igual forma, se debe determinar a qué se destinarán los ingresos que se adquieran dentro de estas estrategias, debido a que los donantes siempre quieren conocer el destino de estos recursos (Bueno, 2020).

Para que el marketing de la organización sea eficiente se deben tener en cuenta algunos aspectos como:

- El cuidado de la página web de la organización, ya que esta es la carta de presentación más importante que tiene para dar visibilidad a las acciones que realiza la fundación.

- Tener un blog actualizado, el cual contribuya con información relacionada al ámbito de la actuación de la fundación, y que permita atraer personas que se encuentren interesadas en temas sociales.
- Hacer uso del telemarketing permitirá tener contacto y comunicación con los posibles donantes, y de esta forma construir una relación de confianza.
- Poner en marcha acciones presenciales, pues son de gran importancia, ya que esto conducirá al reconocimiento a la entidad y de esta forma realizar conexiones que ayuden conseguir nuevos socios.
- Realizar campañas que ayuden a sensibilizar las emociones, ya que esto contribuirá a que las personas se identifiquen con la marca y así contribuyan de manera económica.

3.7. Plan estratégico financiero

La planificación estratégica financiera se hace necesaria en la organización ya que esta es la que permitirá el direccionamiento de la organización hacia la consecución de los objetivos de la estrategia mediante un accionar de todas las funciones. Este proceso administrativo debe ayudar a desarrollar y mantener una relación entre los objetivos de los recursos de la organización y los constantes cambios que tiene el mercado.

Para una adecuada planificación estratégica financiera, es importante fijar una meta que ayude al crecimiento de la organización. Por consiguiente, es necesario pensar en los medios o las herramientas que ayudarán a desarrollar lo establecido. Una estrategia financiera bien enfocada ayudará a tener éxito en lo que las organizaciones se proponen.

Ross, Westerfiel y Bradfor (2003), dan a conocer el proceso de planeación financiera. Estos autores indican que este plan de estrategias requiere que las personas que estén a su cargo sean específicas en algunos supuestos del futuro. Se debe tener en cuenta el

movimiento del mercado, las tendencias macroeconómicas, sin dejar atrás el reconocimiento de las fortalezas y debilidades que la organización tiene (Ross, 2003).

Es importante tener en cuenta que para poseer un plan estratégico financiero se hace necesario manejar un proceso que permita crear, reexaminar y modificar una y otra vez lo propuesto hasta llegar al resultado que se quiere. Según García Delgado (2004), las organizaciones sin ánimo de lucro necesitan tener principios empresariales, ya que estas se encuentran bajo competencia, seguimiento y control de los objetivos y la rentabilidad o creación de valor de las organizaciones. En el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro, los objetivos y creación de valor deben ser económicos y sociales. Además de ser básicos para la entidad, son fundamentales para mantener la buena imagen y garantizar el acceso a la financiación. Estos requieren buenos sistemas de información y de seguimiento que proporcionen al gestor datos importantes para una buena planificación financiera, tanto a corto como a largo plazo.

Para realizar una adecuada gestión financiera se hace necesario:

- **Tener claro cuáles son las distintas necesidades patrimoniales que tiene la organización:** El patrimonio de las organizaciones evoluciona y cambia constantemente como resultado de la actividad económica; es por eso que se debe tener una permanente observación y control por parte de los responsables de la gestión financiera.
- **Realizar un análisis económico-financiero que permita evaluar la gestión de las actividades financieras que realiza la organización:** Se debe tener un conocimiento claro y preciso de la información contable, teniendo en cuenta que son organizaciones con una autonomía financiera que requiere de estudio constante para conocer la disposición de sus recursos. Debido a que las organizaciones sin ánimo de

lucro debe tener buenas relaciones con sus socios, proveedores y donantes. Los responsables financieros deben tener un cuidado especial con sus finanzas.

- **Tener presente las formas de gestionar la tesorería de manera eficiente, evaluando las necesidades y formas en que se eviten los desajustes:** Esta debe ser una preocupación permanente por parte del gestor financiero, ya que debe cuidar la imagen de la organización y darle mucha importancia, al igual que a la planificación, presupuestación, análisis y selección de inversiones, ya que no se pueden tomar decisiones estratégicas sobre inversiones o proyectos a emprender sin un exhaustivo análisis de las finanzas.
- **Identificar las fuentes fundamentales de financiación que permitirán cumplir con el objetivo de la organización:** Existen algunos instrumentos esenciales para la recopilación de fondos, como lo son una estructura y composición, así como las implicaciones financieras a corto, mediano y largo plazo. La relación con los donantes debe ser primaria del gestor financiero (Valor, 2006).

Dentro de la planeación estratégica financiera, es importante, a su vez, involucrar temas de auditoría financiera, entendida esta como "La revisión sistemática de una actividad o de una situación para evaluar el cumplimiento de las reglas o criterios objetivos a que aquellos que deben someterse" (Real Academia Española [RAE], 2017).

La auditoría consiste en verificar y dictaminar si las cuentas de una empresa expresan la imagen fiel de su patrimonio, de sus resultados y de su situación financiera, de acuerdo a todas las normas que la contabilidad exige.

En tal sentido, la auditoria permite dar un enfoque preliminar y elemental a las actividades financieras que la organización realiza, brindando una confianza y certificación

a los estados financieros a partir de información adecuada, con conclusiones razonables de los movimientos financieros.

Es de gran importancia involucrar dentro de las estrategias financieras de la organización los sistemas auditables, ya que permiten identificar en tiempo adecuado las áreas de riesgo, oportunidad y mejora, suministrando indicadores que permiten el desarrollo de los objetivos empresariales. Este proceso es de relevancia por lo cual, se debe realizar de manera frecuente, garantizando confiabilidad, franqueza y claridad de los estados financieros, otorgando a la organización una serie de beneficios (Luna Yerovi, 2018).

3.8. Plan estratégico financiero para las fundaciones

En el trabajo realizado por Dora Galvis y Erika Martínez (2011), es posible observar una explicación de la adecuada administración y gestión en las fundaciones, teniendo en cuenta el desarrollo de conceptos y la elaboración de diagnósticos financieros para el manejo eficientes de los recursos (Chica, 2011). De ahí que la elaboración de un plan estratégico financiero para las fundaciones debe constar de pasos firmes de forma proactiva para que dicha organización pueda cumplir con lo propuesto.

El plan estratégico es una herramienta que resume y explica los pasos que dará la organización, y da beneficios en cuanto al direccionamiento y la mejora de los procesos para una adecuada toma de decisiones. Se hace necesario que este proceso involucre un análisis interno, externo y estratégico.

Al pertenecer las fundaciones al sector terciario, es importante que se implementen estrategias que ayuden a fomentar el incremento de las donaciones. Existe un gran número de fundaciones que cuentan con programas propios, aunque también es reducido el número de estas que tienen programas de donaciones estratégicas. Por tal motivo, se hace

importante crear alianzas que fomenten las donaciones con proyectos novedosos que brinden una mayor expansión de su acción social.

El plan estratégico financiero de las fundaciones debe involucrar temas de planeación. Galeano & Tinjacá (2012), dan a conocer que este tiene como función la identificación de los objetivos organizacionales, es importante realizar informes acerca de las situaciones reales por las que pasan las fundaciones, y de esta forma establecer estrategias para lograr los objetivos. La planeación estratégica financiera es una parte muy importante de las operaciones, ya que facilita información para coordinar y controlar las actividades para el logro de los objetivos. Al realizar una planeación se pueden determinar las mejores opciones y recursos de los que se dispone, teniendo en cuenta factores como el tiempo, el objeto social, el riesgo y los factores de crecimiento.

La planeación financiera se puede realizar tanto a corto, como largo plazo. Para desarrollar una planeación a largo plazo la administración debe establecer políticas financieras que le ayuden a prever posibles problemas. Por su parte, la planeación a corto plazo debe comenzar con un pronóstico, donde se preparen planes adecuados que ayuden a cumplir con los objetivos propuestos (Galeano, 2012).

Por último es importante tener en cuenta que dentro de la planeación estratégica financiera de las fundaciones, es importante involucrar temas de control, inspección y vigilancia, para que en los procesos que se realicen en las fundaciones haya claridad y transparencia.

Algunas de las funciones de la inspección, vigilancia y control son:

- **Inspección:** Se debe solicitar, confirmar y analizar de manera ocasional, y en forma detallada los términos que se determinen, la información que requiere sobre situaciones contables, económicas y administrativas.

- **Vigilancia:** Es importante involucrar temas de verificación en las entidades sin ánimo de lucro, para comprobar el funcionamiento y el desarrollo de los objetivos sociales para que se ajusten a la ley y a los estatutos que la organización tiene. Esta vigilancia se debe desarrollar de manera permanente.
- **Control:** Permite dar orden a los correctivos necesarios dirigidos a subsanar una situación crítica de orden contable, económico, administrativo o de impacto social, como la potestad de imposición de sanciones a las entidades sin ánimo de lucro.

La Confederación Nacional de ONG, resalta el articulo 189 numeral 26 de la Constitución Política de Colombia, señalando que le corresponde al Presidente de la Republica "ejercer la inspección y vigilancia sobre instituciones de utilidad común para que sus rentas se conserven sean debidamente aplicadas y para que en todo lo esencial se cumpla con la voluntad de los fundadores" (Constitución Política de Colombia, 1991, Art. 189, numeral 26).

4. CAPITULO IV

Análisis de los Resultados

Para la aplicación de los instrumentos, se escogió una muestra de nueve directores y colaboradores de las fundaciones sin ánimo de lucro, gran parte de ellos involucrados con la ONG Compassion International, elegidos por contar con varios años de experiencia en el trabajo social con las comunidades. Los instrumentos que se utilizaron fueron entrevistas y encuestas, las cuales contribuyeron a la profundización del tema de la gestión de recursos financieros en las fundaciones sin ánimo de lucro.

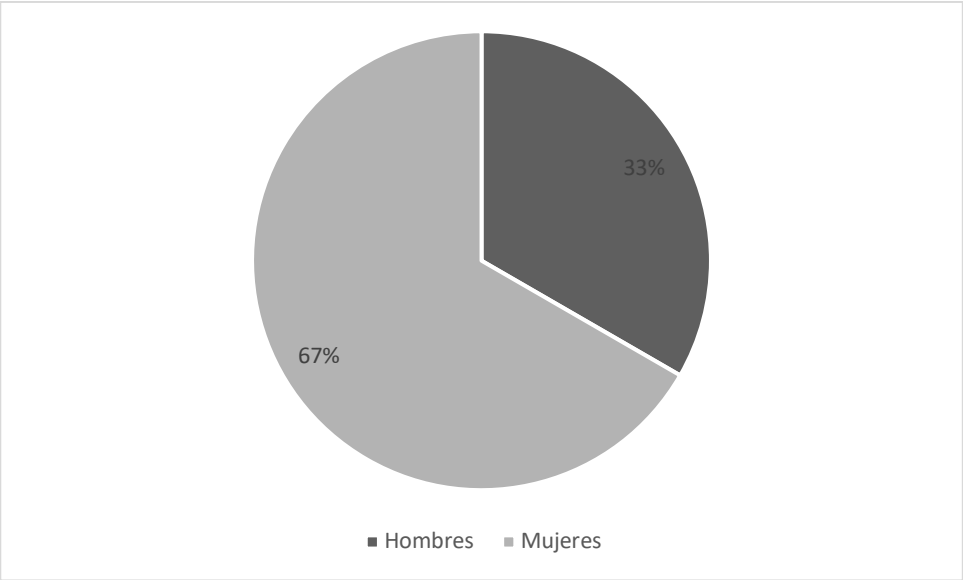
Debido a la emergencia sanitaria provocada por el covid 19, tanto entrevistas como encuestas debieron practicarse por medios virtuales. Las primeras, se llevaron a cabo a través de la plataforma de Zoom, mientras que las encuestas fueron gestionadas por correo electrónico mediante el programa Microsoft Word en el formato aceptado como instrumento. Todos los participantes de las encuestas y entrevistas firmaron un consentimiento informado, dejándolos en conocimiento de los derechos que tienen en dicha investigación y el manejo que se le da a los datos que se adquirieron.

Los resultados de los instrumentos aplicados serán analizados en el transcurso de este capítulo, iniciando por los resultados de las encuestas y continuando con los de las entrevistas.

En la Figura 2, puede observarse la distribución de los encuestados según su género.

Figura 2

Distribución de la población encuestada y entrevistada por género



Fuente: Elaboración Propia

Llama la atención que el 67% de los encuestados y entrevistados corresponde al sexo femenino, ocupando puestos de liderazgo y dirección en organizaciones sin ánimo de lucro, mientras que el 33% son de sexo masculino ocupando puestos de dirección administrativa y de áreas financieras.

4.1. Análisis de los resultados de la encuesta de percepción

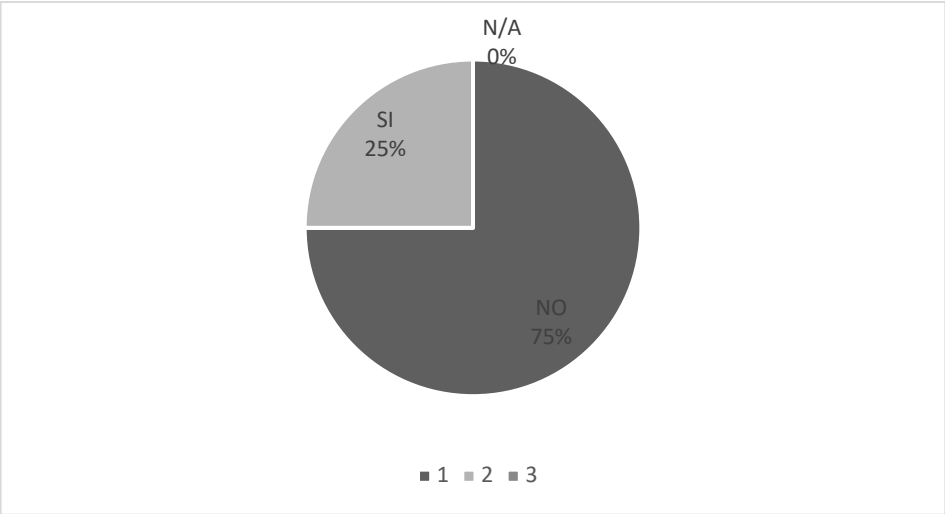
De acuerdo al desarrollo de la investigación, se presenta como primer elemento la percepción según la descripción estratégica de cada organización. Esta obedece a la categoría estratégica.

A continuación se analizan los resultados cuantitativos de las 14 preguntas formuladas en la encuesta de percepción.

1. ¿Ha presentado algunas dificultades al momento de realizar los procesos ante la Dian?

Figura 3

Pregunta No. 1 - Trámites ante la Dian



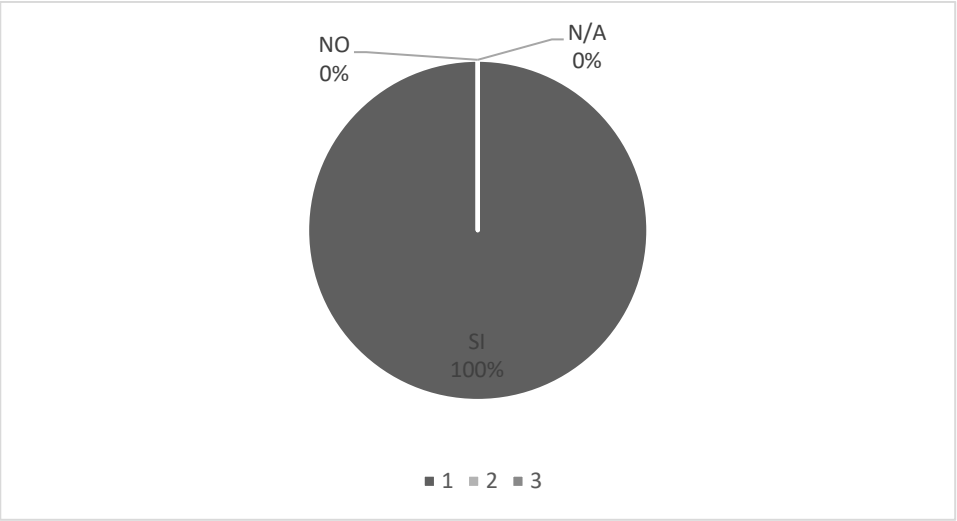
Fuente: Elaboración Propia

Con base en las respuestas obtenidas en la aplicación del instrumento, se identifica que el 25% de las organizaciones no han tenido dificultades con los trámites que se deben realizar ante la DIAN, de lo que se puede inferir que son organizaciones que tributan adecuadamente, lo que puede deberse a la trayectoria que han tenido en el mercado y la experiencia con la que cuentan en los procesos. Por otro lado, el 75% de los entrevistados ha tenido dificultades, debido a la no claridad en los procesos o porque no cuentan con un músculo organizacional sólido que les permita llevar a cabo estos procesos. Los resultados pueden apreciarse en la Figura 3.

2. ¿Al momento de formular estrategias se tiene en cuenta la misión de la organización?

Figura 4

Pregunta No. 2 - Misión en las Estrategias



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a lo recopilado en la pregunta 2 de la encuesta, se pudo evidenciar que el 100% de las organizaciones utilizan su misión para la formulación de sus estrategias. Un proceso importante para este fin es que las organizaciones deben definir una actividad meritoria, la cual oriente el alcance de los logros y resultados que se quieren conseguir. En la Figura 4 pueden observarse las gráficas de los resultados de esta pregunta.

De acuerdo a Donna Summers (2006), la planeación estratégica debe detallar metas y objetivos específicos que permitan dar cumplimiento a la misión. Es por ello importante hacer una alineación entre satisfacer las necesidades del cliente o involucrado y cumplir con las metas que la organización se ha propuesto, respaldando tanto la visión como la misión.

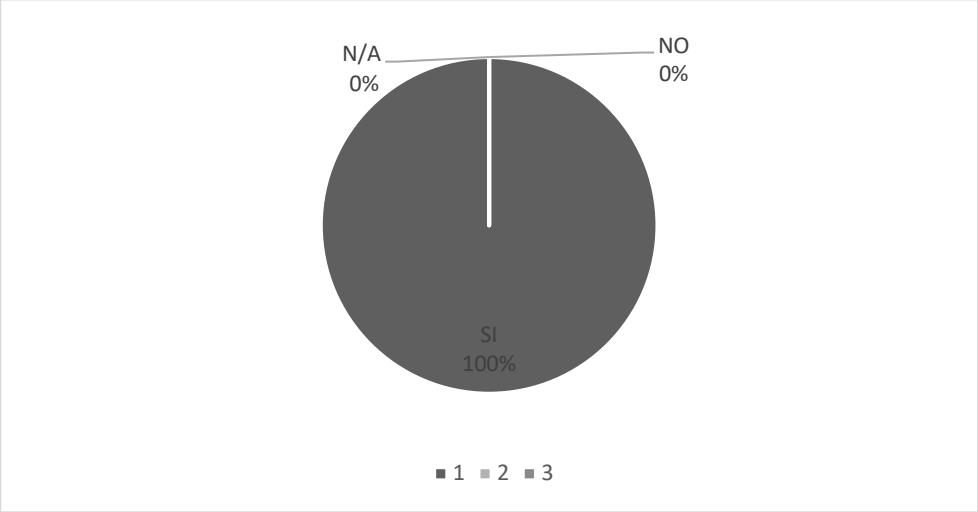
De igual forma, la formulación de estrategias debe involucrar un mapa de las posibles decisiones futuras, o diseñar una ruta de acción a futuro que contribuya a cumplir con los propósitos fundamentales. La planeación estratégica detalla las posibles alternativas de los

cursos de acción a futuro, por lo que las organizaciones deben saber escoger las alternativas para que estas se conviertan en una base fundamental para tomar las decisiones presentes.

3. ¿Los sistemas de control que tienen, le permiten desarrollar la función de la organización?

Figura 5

Pregunta No. 3 - Sistemas de Control



Fuente: Elaboración Propia

La pregunta número 3, muestra que el 100% de las organizaciones entrevistadas cuentan con sistemas de control. Las organizaciones participantes del estudio reconocen que estos son indispensables para la toma de decisiones, por lo que les permite cumplir con los objetivos que las organizaciones proponen. Cada una lo maneja de forma y tiempos distintos, pero todas estas establecen objetivos para su cumplimiento. En la Figura 5 pueden observarse las gráficas de los resultados de esta pregunta.

Dentro de lo que expone la Confederación Nacional de ONG, es indispensable realizar una inspección, vigilancia y control de todos los procesos que se manejen en la

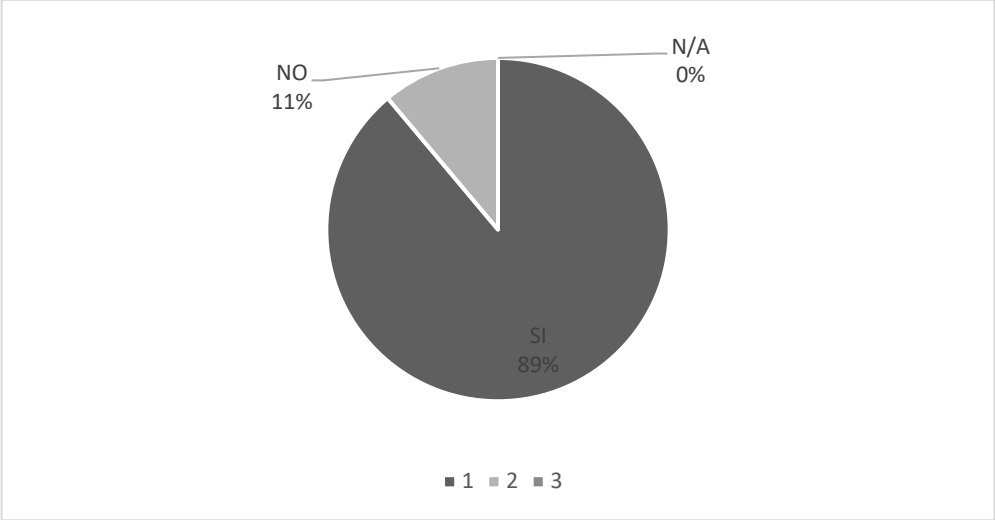
organización, teniendo una claridad y transparencia en los mismos, y de esta forma hacer cumplimiento de todos los procesos bajo la normatividad de las autoridades nacionales.

De esta forma es válido tener en cuenta que al momento de explorar estrategias para la gestión de recursos financieros, es importante trabajar de la mano con instrumentos de control que permitan tener un seguimiento de todos los procesos elaborados por la organización.

4. ¿Se han considerado alianzas estratégicas con empresas para potenciar vínculos y donaciones? (Profundice su respuesta)

Figura 6,

Pregunta No. 4 - Alianzas estratégicas con empresas



Fuente: Elaboración Propia

Las alianzas estratégicas que las fundaciones realizan, son un eje fundamental para este tipo de organizaciones. En la información que se obtuvo en las encuestas se evidencia que el 89% de las fundaciones sin ánimo de lucro trabajan por la gestión con otro tipo de entidades para potenciar recursos que ayuden al cumplimiento de sus proyectos y objetivos. Mientras que el 11% no cuentan con alianzas debido a que son fundaciones locales, las

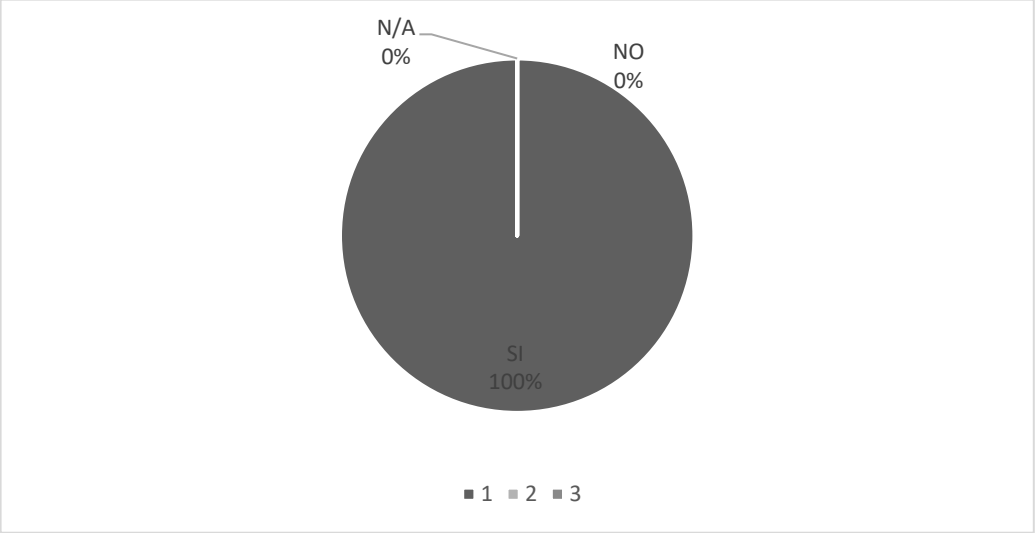
cuales están empezando su labor social y se encuentran estudiando las posibilidades de relacionarse con otras empresas para buscar ayudas que los beneficien. En la Figura 6 pueden observarse las gráficas de los resultados de esta pregunta.

Para Mario Pomar (2013), las alianzas estratégicas entre organizaciones sin ánimo de lucro y las empresas son de gran beneficio para las dos partes, ya que permiten a las primeras el cumplimiento de la misión social y las segundas reciben renombre por su responsabilidad social. Esta es una práctica que tiene una gran trayectoria durante los años, y se realiza de distintas maneras como lo son las contribuciones económicas, voluntariado corporativo, voluntariado profesional o donaciones de los activos corporativos.

5. ¿Considera que sus grupos de interés, la reconocen como una organización confiable? ¿Por qué?

Figura 7

Pregunta No. 5 - Organización con reconocimiento confiable



Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta No. 5 se indagó acerca del reconocimiento y confiablidad que tienen estas organizaciones, a lo que los encuestados respondieron en un 100% que las

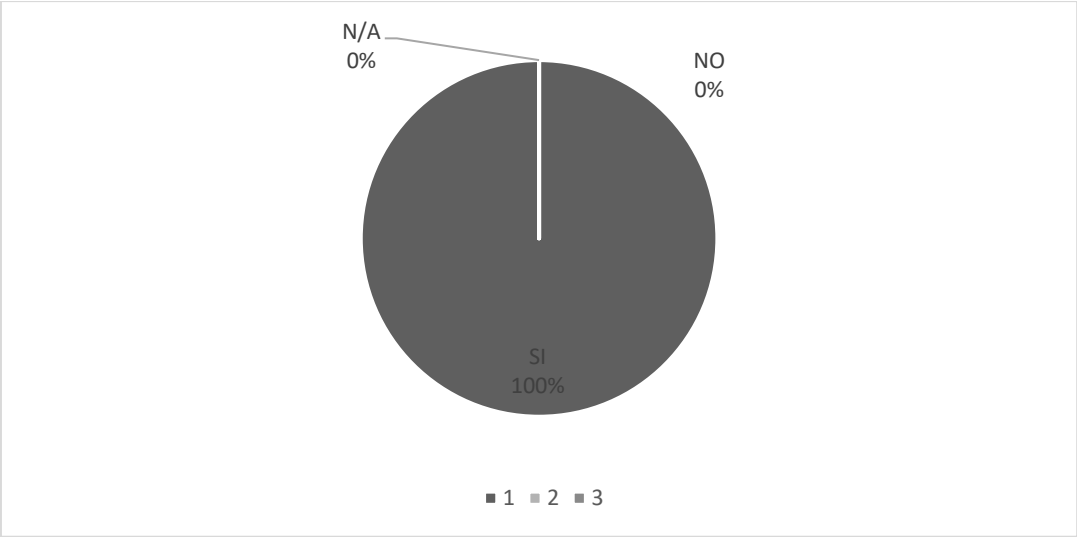
fundaciones son confiables ante sus grupos de interés, debido a que algunas de ellas llevan una larga trayectoria trabajando para comunidades vulnerables y han establecido buenas relaciones con sus aliados. De igual manera, dichas organizaciones cuentan con mecanismos establecidos como indicadores de desarrollo, monitoreo y auditorías que permiten evidenciar su trabajo. Una gran ventaja de ello es que se puede divisar transparencia en sus procesos, lo que ha sido de gran ayuda para su imagen y confiabilidad ante los demás. En la Figura 7 pueden observarse las gráficas de los resultados de esta pregunta.

Este aspecto es de suma importancia para este tipo de organizaciones. García Delgado (2004) menciona que las organizaciones sin ánimo de lucro, necesitan tener principios empresariales, los cuales contribuyan a una buena imagen ante sus beneficiarios, donantes y competidores. De igual forma se deben implementar sistemas de control y seguimiento de los objetivos y la rentabilidad, que ayuden a mantener la buena imagen de la organización.

6. ¿Lleva un seguimiento de los ingresos y los gastos de la organización? (Si su respuesta es SÍ, ¿De qué forma lo hace?).

Figura 8

Pregunta No. 6 - Seguimiento de los Ingresos y Gastos



Fuente: Elaboración Propia

Según lo observado en la pregunta No. 6, se evidencia que el 100% de las organizaciones encuestadas cuentan con un seguimiento de los ingresos y los gastos. Este proceso lo hacen por medio de su contabilidad, auditorías y revisoría fiscal. Utilizan plataformas donde consolidan estados financieros, y las áreas contables se encargan de monitorear los gastos e ingresos mensuales, los cuales permiten tomar decisiones frente a las dinámicas macroeconómicas. También realizan revisiones periódicas que les permiten evidenciar sus ingresos y gastos para dar informes a quienes donan los recursos. En la Figura 8 pueden observarse las gráficas de los resultados de esta pregunta.

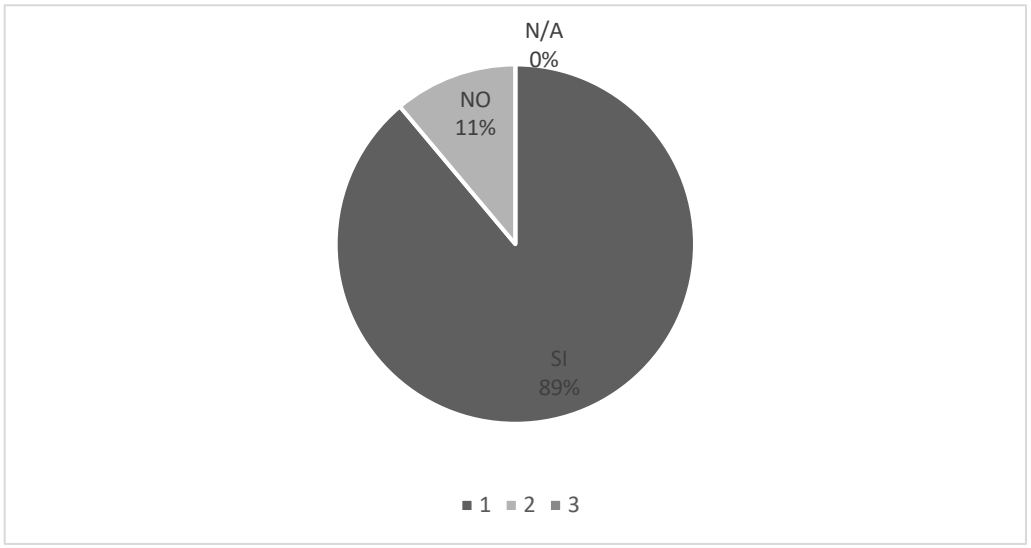
García Delgado (2004), manifiesta que para mantener la buena imagen y garantizar el acceso financiero, es necesario establecer sistemas de información y seguimiento que proporcionen datos financieros importantes para una buena verificación de los ingresos y gastos que la organización tiene, y de esta forma realizar planificaciones financieras tanto a corto como a largo plazo. Es por eso, que las fundaciones sin ánimo de lucro deben tener

claros cuáles son las distintas necesidades patrimoniales que tiene la organización, de otra manera debe realizar análisis económicos – financieros que permitan evaluar la gestión de las actividades financieras que realiza la organización. También debe tener presente las formas de gestionar la tesorería de manera eficiente, evaluando las necesidades y formas en que eviten los desajustes. Por último, se debe identificar las fuentes fundamentales de financiación.

7. ¿La organización cuenta con un sistema auditable, donde pueda evidenciar los gastos financieros? (En caso de que sí, ¿Cuál utiliza?)

Figura 9

Pregunta No. 7 - Sistemas Auditables



Fuente: Elaboración Propia

Según se observa en la Figura 9, el 89% de las organizaciones cuentan con un sistema auditable, como lo son: libros contables, monitoreo y conciliaciones. También utilizan plataformas contables que les permiten consolidar sus ingresos y gastos como el programa SAAP. De esta manera se observa que es indispensable que toda organización cuente con

un sistema auditable, el cual le permita tener claridad y transparencia en los recursos que se manejan.

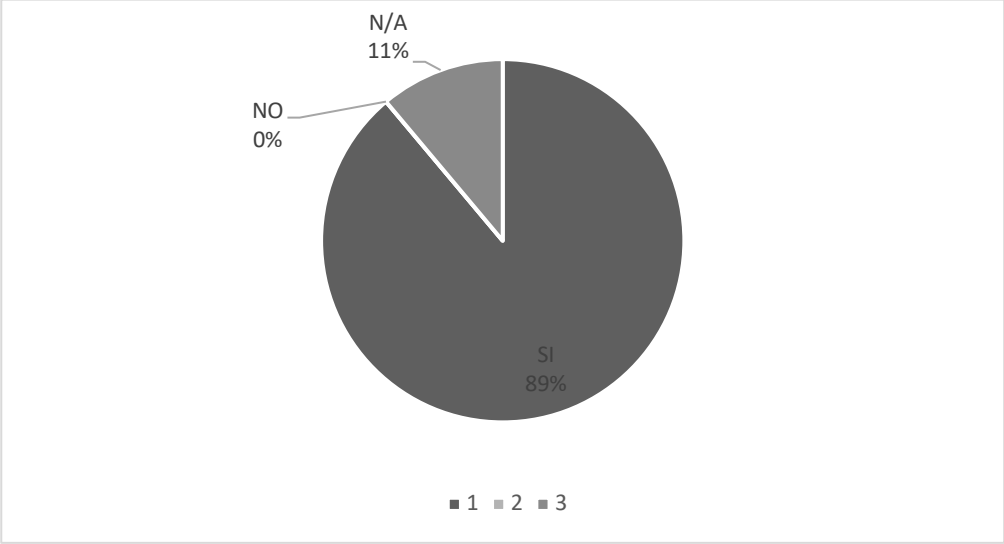
Solo el 11% de los entrevistados no cuentan con un sistema auditable, ya que hay organizaciones pequeñas que se enfocan en recaudar recursos físicos y que no cuentan con personal administrativo que los apoye en estas labores.

Grace Luna, Fabián Arizaga y Ronald Zambrano (2018), mencionan que los sistemas auditables son fundamentales, ya que permiten dar un enfoque preliminar a las actividades financieras de la organización, generando certificaciones y conclusiones razonables frente a los movimientos contables. De igual forma, estos permiten identificar las áreas de riesgo, oportunidades y mejoras, proporcionando el desarrollo de los objetivos empresariales.

8. ¿Cuenta con una planeación para el presupuesto mensual y anual?

Figura 10

Pregunta No. 8 - Planeación para el Presupuesto



Fuente: Elaboración Propia

La planeación es una herramienta fundamental para el manejo del presupuesto, tanto para grandes como pequeñas organizaciones. Según los cuestionarios realizados se puede

evidenciar que el 89% de las organizaciones cuentan con esta herramienta; generalmente trabajan con una planeación anual o semestral, pero realizan una evaluación mensual de sus proyectos, corroborando la viabilidad de los mismos. De otra manera se puede ver que el 11% de los encuestados, manifestaron que no aplicaba, debido a que son organizaciones que dependen de alguna ONG y ellos trabajan con los programas que dichas organizaciones les otorgan. En la Figura 10 pueden observarse las gráficas de los resultados de esta pregunta.

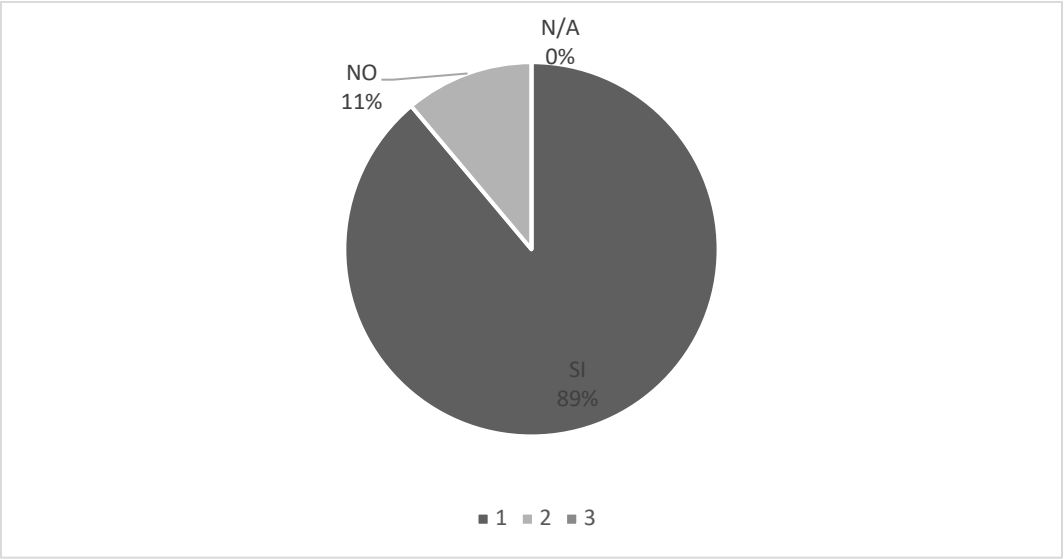
Un elemento importante que las fundaciones deben implementar en sus procesos administrativos es la planeación de sus presupuestos. Al establecer esta labor, la organización tiene la posibilidad de proponer objetivos de lo que se va a hacer, teniendo la oportunidad de coordinar, controlar y evaluar cada una de los procedimientos.

Galeano & Tinjacá (2012), indican que la planeación financiera es de gran importancia, ya que facilita información, que contribuye a coordinar y controlar las actividades para el logro de los objetivos. Al momento de realizar planeaciones, se pueden determinar las mejores opciones que beneficien a las fundaciones.

9. ¿Tienen un esquema de las principales necesidades financieras tanto a corto como largo plazo?

Figura 11

Pregunta No. 9 - Esquema de Necesidades Financieras



Fuente: Elaboración Propia

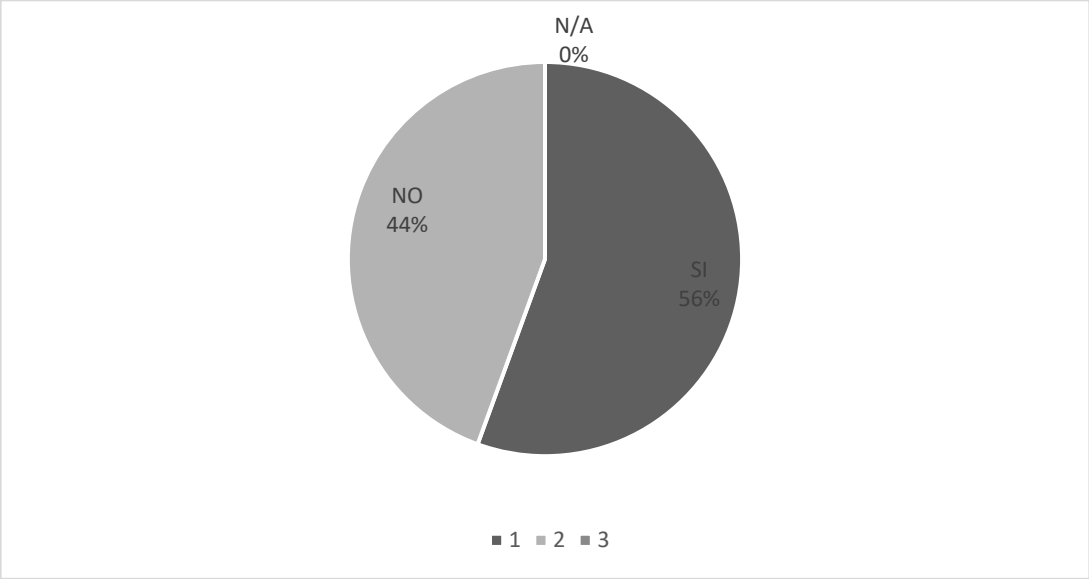
El 89% de las organizaciones cuentan con algunos esquemas acerca de sus principales necesidades, y muchas de estas empiezan por realizar una articulación de las estrategias. Por consiguiente, se realiza una planeación operativa basada en las necesidades que tiene cada proyecto. Por su parte, el 11% de los encuestados no realizan esquemas de sus necesidades ya que el conocimiento que poseen acerca del tema es limitado. En la Figura 11 pueden observarse las gráficas de los resultados de esta pregunta.

Dentro de la planeación estratégica financiera, Galeano & Tinjacá (20212), dan a conocer los distintos tiempos. Estos están basados en un largo y corto plazo. Para el desarrollo de una planeación a largo plazo, la administración debe establecer políticas financieras que ayuden a proveer los posibles problemas y suplir las necesidades. Para el corto plazo es importante tener en cuenta que se debe comenzar con un pronóstico donde se haga una preparación de los planes adecuados para que de esta forma se pueda cumplir con los objetivos establecidos.

10. ¿Realiza alguna línea del tiempo para establecer las acciones específicas en la gestión de recursos financieros?

Figura 12

Pregunta No. 10 - Establecimiento de acciones específicas



Fuente: Elaboración Propia

Tan solo un poco más de la mitad de las organizaciones, realizan una línea del tiempo con acciones específicas para la gestión de recursos, y lo hacen porque deben presentar informes con acciones claras y concretas frente a la gestión de recursos a sus donantes.

El 44% de las organizaciones no cuentan con una línea del tiempo, pero si con cronogramas de actividades de acuerdo a los programas establecidos por cada organización. De igual manera, realizan diagnósticos dirigidos hacia el cumplimiento de su misión. En la Figura 12 pueden observarse las gráficas de los resultados de esta pregunta.

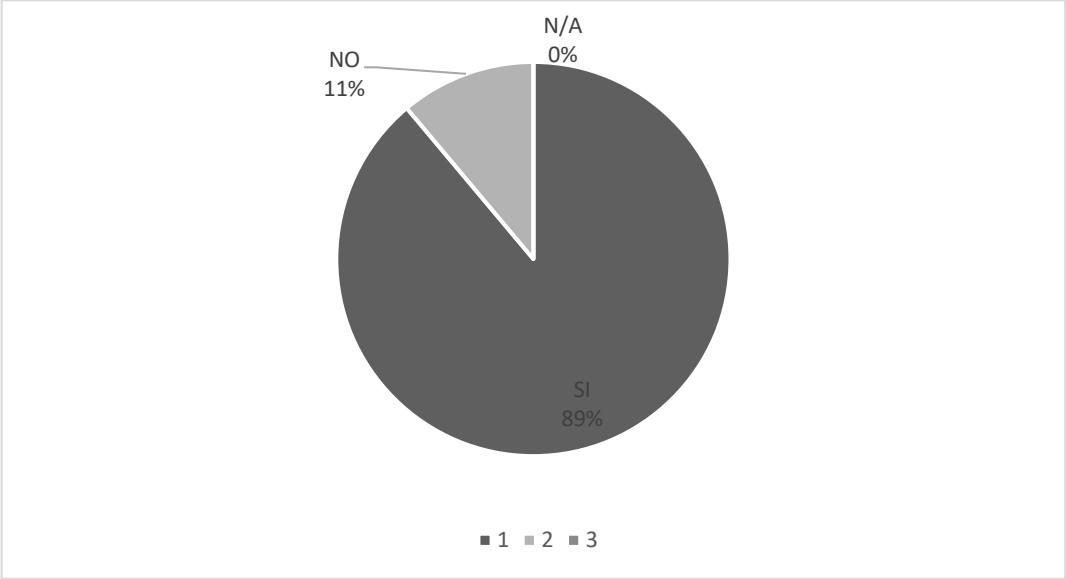
David (2013), señala que dentro de la planeación estratégica es indispensable involucrar objetivos, los cuales sean realistas, desafiantes, jerárquicos, alcanzables, congruentes, y cada uno debe contar con una línea del tiempo. De esta forma, para que la organización

alcance recursos financieros, debe establecer tiempos en sus objetivos en el que se encuentren involucrados temas de ingresos, utilidades, dividendos, márgenes de utilidad, utilidades por acción, flujo de efectivo entre otros, a fin de hacer a la organización altamente competitiva.

11. ¿Suele revisar periódicamente el plan financiero que la organización utiliza para gestionar recursos? (En caso de que su respuesta sea Sí, especifique con qué frecuencia lo realiza en meses).

Figura 13

Pregunta No. 11 - Revisión del plan financiero



Fuente: Elaboración Propia

En este apartado cabe destacar la importancia del plan financiero en las organizaciones; este es adecuado e indispensable para las fundaciones, ya que les va a permitir realizar un análisis, que prevea y priorice los objetivos, dando una estabilidad a su presupuesto. Según lo recopilado en los cuestionarios, el 89% de las fundaciones, hace una revisión mensual de su plan financiero, teniendo en cuenta que los principales gastos van dirigidos mes a

mes. Por consiguiente, se realizan evaluaciones de los logros y las metas que se han obtenido y se van obteniendo. Una minoría de las organizaciones encuestadas realiza cada tres o seis meses la revisión de sus planes financieros.

Por su parte, el 11% de las organizaciones no realizan una revisión del plan financiero, ya que no cuentan con un sistema financiero estable y un personal adecuado que realice esta labor en la organización. En la Figura 13 pueden observarse las gráficas de los resultados de esta pregunta.

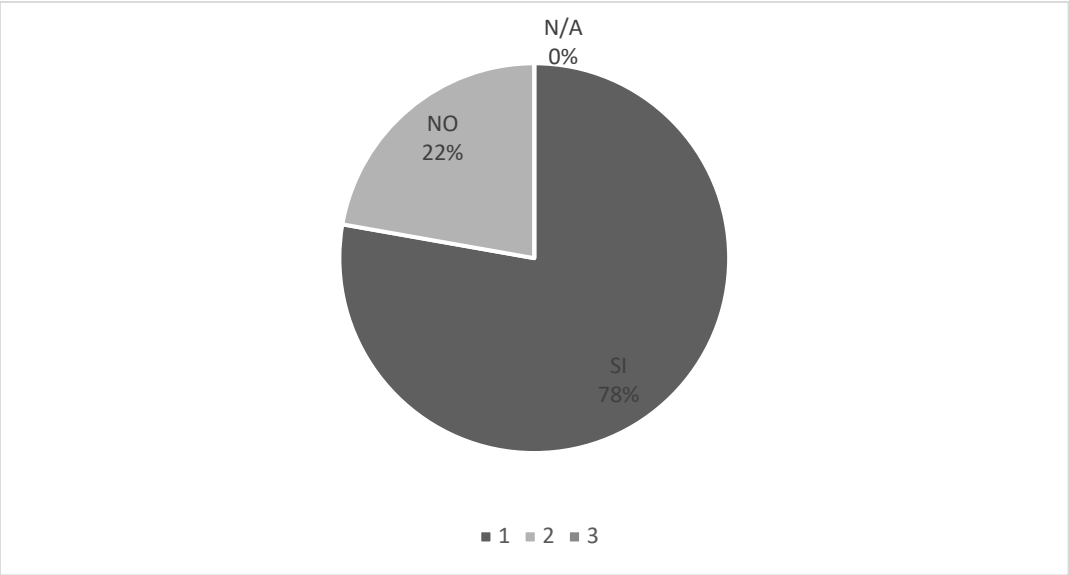
La Confederación Nacional de ONG, indica que es importante involucrar acciones de control, inspección y vigilancia al interior de los procesos que se realicen en las fundaciones, a fin de que haya una claridad y transparencia en estos.

El propósito de estos procesos en la inspección es solicitar, confirmar y analizar de manera ocasional y en forma detallada, la información contable, económica y administrativa de las fundaciones. En la vigilancia es importante involucrar acciones de verificación en las entidades sin ánimo de lucro, para comprender el funcionamiento de cada uno de los procesos. Y en el control este proceso permite dar orden a los correctivos necesarios en temas contables, económicos, administrativos y de impacto social.

12. Cuando hay cambios de tendencias en los mercados, o cuando se da una situación de emergencia, ¿Suele reaccionar para tomar decisiones frente a la gestión de recursos financieros?

Figura 14

Pregunta No. 12 - Toma de decisiones ante situaciones de emergencia



Fuente: Elaboración Propia

La toma de decisiones es una fase importante para las organizaciones, ya que indica cuándo un problema es valorado profundamente y es necesario que se opten por tomar decisiones que permitan capturar alternativas que beneficien a la organización. Como se observa en la Figura 14, el 78% de las organizaciones encuestadas suelen tomar decisiones cuando hay cambios de tendencia en los mercados; usualmente suelen revisar las estrategias que están siendo utilizadas para revaluar y reajustar sus planes financieros, y, en caso de que sea necesario, se emplean nuevas acciones que beneficien a la organización.

A su vez, el 22% de los encuestados no realiza cambios en situaciones de emergencia, ya que consideran que esto toma mucho trabajo, debido a que deben reajustar sus estrategias misionales y financieras en la organización.

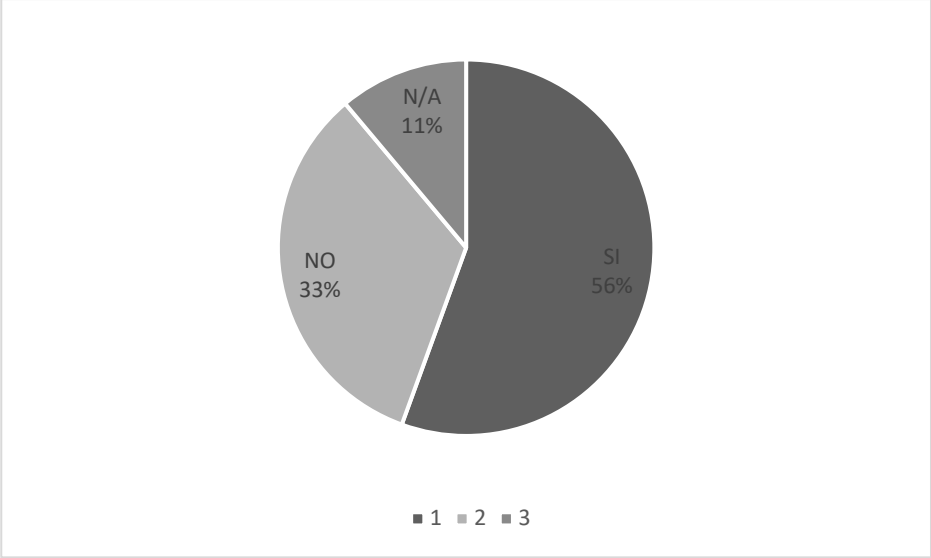
Las organizaciones usualmente se ven enfrentadas a cambios en los mercados, es por esto que deben estar preparadas para tomar decisiones y redefinirse en cuanto a aspectos como la sostenibilidad, la innovación y la competitividad, convirtiendo las crisis en oportunidades para proyectar.

Las fundaciones sin ánimo de lucro deben apalancarse de estándares, como la gestión de proyectos, para que de esta forma puedan realizar sus actividades con procesos eficientes y productivos.

13. ¿Tiene diseñados procedimientos para la evaluación de los recursos financieros de la organización?

Figura 15

Pregunta No. 13 - Evaluación para los recursos financieros



Fuente: Elaboración Propia

Analizando la Figura 15, el 56% de las organizaciones tienen diseñados procedimientos que evalúan el manejo de los recursos financieros. Esta acción es importante dentro de la administración de los recursos económicos, ya que permitirá optimizar los recursos y generar valor en ellos. Uno de los encuestados que también contestó la entrevista, manifestó que era importante realizar este tipo de evaluaciones ya que se debía “diversificar las fuentes de apoyo, porque no se puede confiar solo en una fuente” (Natalia Arias, 2020).

Por su lado, el 33% de las organizaciones encuestadas no cuentan con procedimientos de evaluación específicos, ya que no han visto la necesidad de involucrar este tipo de procesos para sus organizaciones. Por último, es posible observar que el 11% de las organizaciones no realizan evaluaciones porque no las tienen estipuladas en sus procesos.

Las organizaciones deben establecer parámetros que definan qué es y qué no es éxito. Es por eso, que las fundaciones deben crear indicadores o índices de rendimiento, que sirvan como punto de referencia al momento de evaluar la forma en que se ha administrado el dinero.

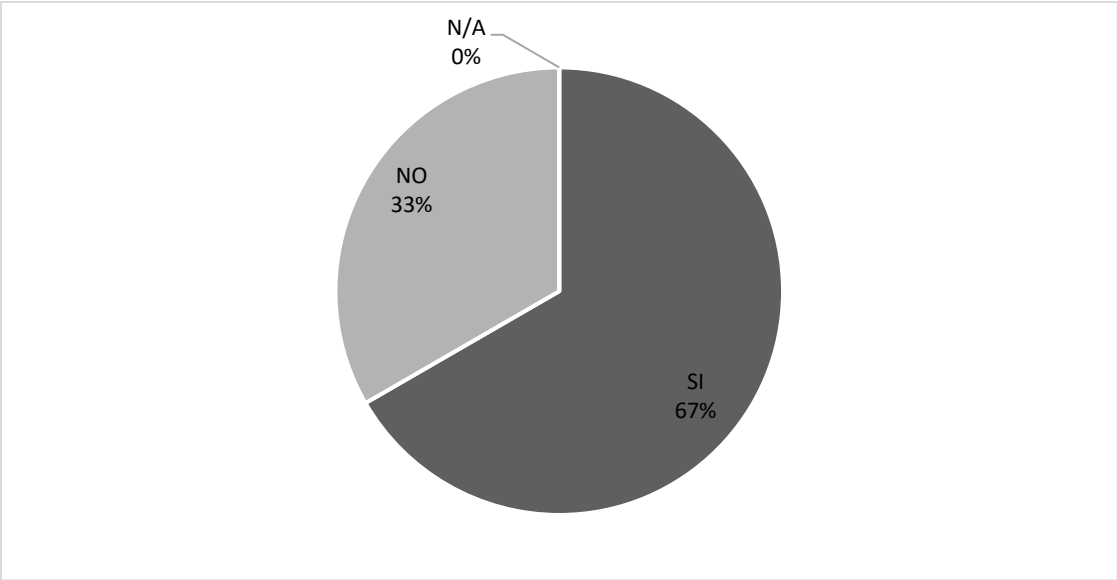
La creación de los indicadores debe estar sustentada en los objetivos financieros, teniendo en cuenta que estos sean claros, medibles y alcanzables. Unos buenos indicadores o índices, permitirán a la organización tener éxito en su gestión financiera.

La gestión financiera debe estar basada en la optimización de los recursos y la generación de valor. Para ello, es necesario realizar evaluaciones, en donde haya control y planificación de la administración del dinero que las organizaciones manejan.

14. ¿Los recursos financieros con los que cuenta la organización vienen de una única fuente? (En caso de que su respuesta sea No, ¿De cuántas fuentes proviene?)

Figura 16

Pregunta No. 14 - Fuentes de recursos económicos



Fuente: Elaboración Propia

Los recursos financieros de las organizaciones son un componente esencial, por lo que es necesario buscar elementos que estén acordes a la misión de la organización para cumplir con el objetivo primordial. En la encuesta aplicada para esta investigación, se dio a conocer que el 67% de las fundaciones cuentan con un único donante y solo el 33% cuentan con más de un donante (Figura 16). Sin embargo, todas reconocen la importancia de potenciar sus fuentes donantes, ya que estas serán quienes les ayudarán a cumplir con la misión que se han establecido.

4.2. Análisis de los resultados de la entrevista

A continuación se presenta el análisis cualitativo de las entrevistas aplicadas a directivos financieros y administrativos de las fundaciones adscritas a Comission International, dando respuesta a la categoría estratégica.

1. ¿Qué necesidades sociales busca resolver la organización?

Según lo recopilado en las entrevistas, se puede concluir que las organizaciones buscan resolver los problemas sociales que enfrentan cada una de las comunidades en las que se

encuentran ubicadas, gran parte de estas desean aportar al crecimiento y desarrollo del proyecto de vida de los miembros, dándoles una orientación en las distintas ámbitos como lo son *"el área cognitivo, área física, área espiritual, y el área socio emocional"* (E2, José Amézquita, 2020), ayudándoles a combatir los problemas de pobreza, exclusión, inequidad, desigualdad y otros índoles que afectan su proyecto de vida. (E5, Natalia Rojas, 2020).

2. ¿Cuáles son las principales estrategias de marketing para la gestión y obtención de recursos financieros?

En las entrevistas realizadas a los directores de las fundaciones se pudo evidenciar que gran parte de las organizaciones no cuentan con estrategias de marketing debido a que *"no tienen el suficiente conocimiento para realizar"* este tipo de trabajo (E7, Catherine Zambrano, 2020). Sin embargo, los entrevistados reconocen la importancia de involucrar estas herramientas, debido a que hoy en día las organizaciones deben hacer una presencia digital, es por eso que un porcentaje mínimo de estas fundaciones manejan redes sociales y plataformas que les ayuden a impulsar sus proyectos, destacándose estas por ser *"asequibles, de tendencia y son un recurso económico"* que les permitirá potenciar sus proyectos (E5, Natalia Rojas, 2020).

Según el objetivo número uno y la categoría estratégica, se puede analizar que para identificar las necesidades financieras que tienen las fundaciones, es indispensable contar con una misión estructurada y tener clara la actividad meritoria de la organización, lo que va a permitir que se formulen estrategias sostenibles frente a las necesidades. De la misma manera, se deben tener alianzas con otros tipos de organizaciones que les permitan potenciar sus recursos y dar cumplimiento a sus proyectos. Además, es necesario desarrollar un sistema de control que ayude a las fundaciones a tomar decisiones importantes frente a los recursos que estas reciben.

Para el objetivo número dos y la categoría estratégica, se puede analizar la exploración de estrategias sostenibles, por lo que es importante tener logros instaurados que generen algún resultado en beneficio de los involucrados en las organizaciones. Esto implica contar con herramientas como un buen sistema de control de los ingresos y gastos, la cual permita tener alianzas que ayuden a potenciar los recursos financieros y así puedan dar cumplimiento a los proyectos planeados, y trabajar por ser una organización confiable.

3. ¿Cómo prioriza sus recursos financieros al momento de invertirlos?

En los instrumentos aplicados para la presente investigación, se evidencia que las organizaciones priorizan su dinero en el cumplimiento de su misión y objeto social. Los directores de las fundaciones manifestaron que su objetivo, es que los integrantes de cada una de las fundaciones sean principalmente quienes reciban el beneficio, "realizando una intervención inmediata a la población amenazada" (E3, Ariel García, 2020), siendo impactados por los proyectos, los cuales las organizaciones planean y trabajan en su desarrollo. De otra manera, se coincide que, en este orden, los recursos también deben ser priorizados en los gastos administrativos que tienen las fundaciones, y les permita cumplir con su misión (E2, José Amezquita, 2020 & E5, Natalia Rojas, 2020).

4. ¿Con cuántas fuentes de recursos cuenta para el sostenimiento de plan estratégico de la organización?

Según los entrevistados, se evidencia que las fundaciones tienen entre uno y cuatro donantes. Todas ellas cuentan con un donante principal quien aporta el mayor porcentaje de sus recursos (E8, Wilson Sáenz G. 2020). De igual forma, se analiza que *"es muy importante escalar en la organización, a medida que esta y sus proyectos van creciendo"* (E5, Natalia Rojas, 2020). Es considerable tener en cuenta que la gestión es un proceso en el cual se debe trabajar constantemente, para lograr lo que se pretende. Es fundamental que

una organización cuente aproximadamente con tres a cinco fuentes de ingresos, todas estas aportando un porcentaje igualitario para que en el momento que una no llegue a aportar, la organización no sienta un impacto muy fuerte de sus ausencia (E5, Natalia Rojas, 2020).

5. ¿Cuáles son los pasos que utiliza para la elaboración del plan financiero para la organización?

Con base en la información obtenida en las entrevistas, se pudo conocer que las fundaciones cuentan con metodologías que les permiten tener planes financieros estructurados, y de esta forma generar buenos resultados en sus proyectos. Estas comienzan elaborando un *"diagnóstico para la realización del plan estratégico el cual le permite definir lo que la fundación quiere conseguir, guiado en la misión y visión que esta tenga*" (E4, Clara Uribe, 2020). Es por eso que se hace necesario trazar mapas con los principales objetivos y acciones que se quieren alcanzar. En segundo lugar, se requiere realizar un presupuesto enfocado en los gastos, lo que implica determinar qué es lo que la organización necesita y de esta forma definir cuáles son las fuentes de los ingresos (E5, Natalia Arias, 2020).

De otra manera, es indispensable que las fundaciones definan las metas financieras, las cuales deben enfocar sus esfuerzos en buscar e implementar actividades que ayuden a fortalecer los recursos de la organización.

Por último, cabe anotar la importancia del flujo de caja continuo en las organizaciones, así como el seguimiento y evaluación de lo que están realizando, para conocer si los proyectos están generando los resultados esperados.

6. ¿En qué prioriza el dinero al momento de recibir recursos financieros?

En las entrevistas se pudo evidenciar que las fundaciones priorizan su dinero en el cumplimiento de su misión y su objeto social (E8, Wilson Sáenz, 2020). El propósito de

los líderes sociales, es garantizar que los recursos los lleven a causar la transformación que estos quieren en sus comunidades. Gran parte de las fundaciones manejan sus planeaciones y estas las dirigen por áreas; de esta forma es como van designando el porcentaje de sus recursos financieros a cada uno de los proyectos planeados. De otra manera, las organizaciones utilizan sus recursos en los gastos administrativos ya que estos les permiten cumplir con sus objetivos (E2, José Amézquita, 2020 & E4, Clara Uribe, 2020).

7. ¿Cuánto dinero necesita mensualmente para el cumplimiento del objetivo organizacional?

En las entrevistas realizadas se evidenció que todas las fundaciones requieren de cifras distintas, es por esto que se puede analizar que el dinero que van a necesitar las organizaciones sociales dependerá de su tamaño y actividad meritoria. Según el estudio realizado, se pudo conocer que *"una organización local con aproximadamente 200 integrantes requiere entre 4 y 7 millones de pesos para operar de una forma sólida"* (E5, Natalia Arias, 2020), teniendo en cuenta que esta fundación posea una sede. De otra manera, se dio a conocer que una fundación de tamaño medio, con aproximadamente dos años en servicio, necesitará entre 15 y 30 millones de pesos, de acuerdo a los proyectos establecidos. Por último, se pudo evidenciar que una organización internacional requiere alrededor de $18 millones USD, para suplir grandes superficies (E3, Ariel García, 2020).

8. Frente a la gestión de recursos financieros, ¿de qué manera logra las metas establecidas?

En el marco teórico se mencionó que la gestión financiera involucra los ingresos y egresos atribuibles al manejo de dinero de la organización, y de esta manera se analizaban las decisiones y acciones que las organizaciones debían llevar a cabo.

En las entrevistas se puede identificar que algunos de los líderes no poseen suficiente conocimiento frente a los procesos de gestión. Pero se coincide en que las organizaciones deben saber qué es lo que quieren gestionar. En el momento que se quieren diversificar las fuentes, se debe tener presente la importancia de ir escalando a medida del tiempo para que el resultado sea consistente. Es por ello que es de gran importancia realizar una adecuada planificación donde se tengan en cuenta las capacidades que tiene la organización para aumentar sus ingresos, seguido de una evaluación (E5, Natalia Arias, 2020).

9. ¿Qué aspectos tiene en cuenta al momento de gestionar recursos financieros para su obtención?

Con base en la información recopilada, se pudo evidenciar que al momento de gestionar recursos financieros, las organizaciones tienen en cuenta la necesidad que se debe cubrir en cada una de las comunidades. De ahí radica la importancia de estudiar el impacto que se puede llegar a alcanzar, qué tan duradero puede ser y cuáles serían los beneficios que trae a los integrantes de la fundación (E4, Clara Uribe, 2020 & E8, Wilson Sáenz, 2020).

De otra forma, se tiene en cuenta la motivación y las expectativas del donante y patrocinador y qué tan perdurable podría llegar a ser la alianza. Así mismo, se observan las variables económicas y sus tendencias y el impacto social que la organización podría llegar a tener con ciertas alianzas. De otra manera, se analiza el cumplimiento de los planes estratégicos propuestos y el crecimiento que la organización podría llegar a tener (E3, Ariel García, 2020 & E5, Natalia Rojas, 2020).

Se puede analizar que con la categoría financiera y el objetivo específico número uno, las fundaciones sin ánimo de lucro requieren describir sus necesidades financieras, con respecto a los proyectos que estas diseñan. Al momento de identificar las necesidades, estas deben realizar planeaciones que les ayuden a manejar sus presupuestos, contando con

herramientas eficaces que les permitan tener un manejo adecuado de los recursos financieros que manejan, y así cumplir con el objeto social por la cual han sido constituidas. De la misma forma, las organizaciones deben contar con instrumentos que les permitan revisar y evaluar sus planes financieros para conocer si estos están siendo viables en sus organizaciones.

En la categoría financiera junto con el objetivo específico número dos, es importante analizar que para tener estrategias en la gestión de recursos financieros, es indispensable saber qué es lo que se quiere gestionar. Las organizaciones deben tener clara la prioridad de sus necesidades y de esta forma ir escalando y diversificando su gestión, ya que se debe contar con una fuente consistente. Antes de gestionar, es importante contar con una buena planeación y, por consiguiente, con sistemas de control que nos ayuden a guiar los recursos de la manera más adecuada posible.

5. Propuesta de Intervención.

De acuerdo a los hallazgos producto de la investigación y a las necesidades actuales que tiene la organización, se hace importante realizar una propuesta que contenga planes de mejoramiento para la gestión de recursos financieros en la fundación Multicentro Shekinah.

5.1. Problema de intervención.

Las organizaciones sin ánimo de lucro cuentan con herramientas para la búsqueda de recursos financieros y de esta forma lograr cumplir con sus objetivos. Sin embargo, la Fundación Multicentro Shekinah, tiene procesos desintegrados en sus estrategias, lo cual no permite impulsar una buena gestión financiera.

5.2. Objetivos propuesta de intervención.

1. Objetivo General

Estructurar estrategias efectivas que permitan mejorar los procesos de gestión financiera en la fundación Multicentro Shekinah.

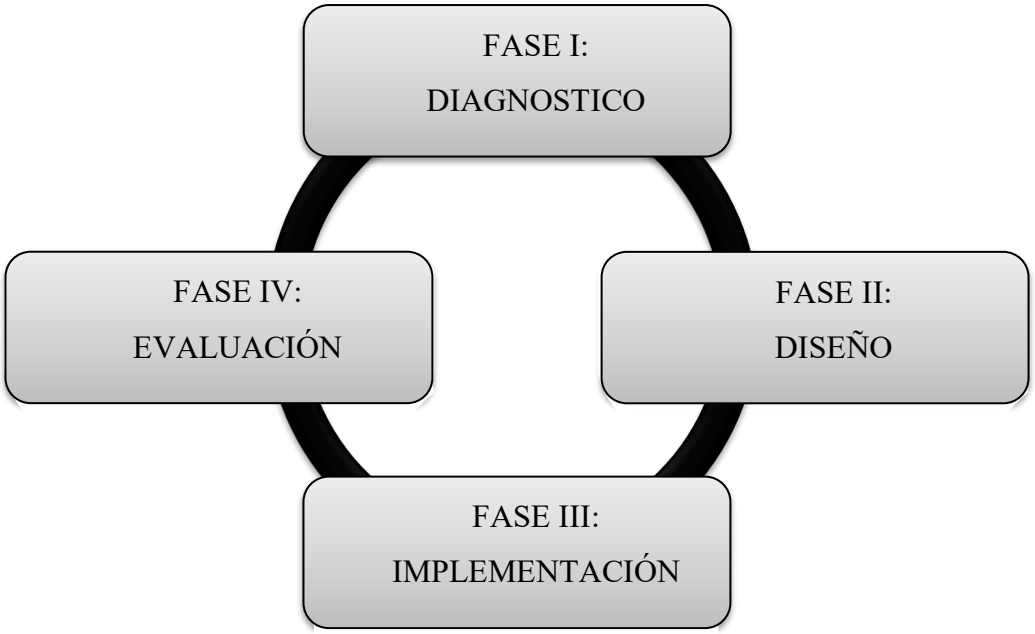
2. Objetivos Específicos

- Asignar responsables de las actividades que tengan claridad en la implementación de estrategias en la gestión financiera.
- Establecer un cronograma de los tiempos y recursos necesarios para la gestión financiera.
- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación en los periodos de planeación frente a la gestión financiera.

5.3. Metodología

Una vez obtenidos los insumos derivados del proceso de investigación, se presenta la metodología para la realización de la propuesta de intervención, la cual se desarrollará teniendo en cuenta los problemas a intervenir, con el fin de dar cumplimiento al objetivo central y de esta forma generar un modelo adecuado para el trabajo de la gestión financiera.

Fases Metodológicas:



Fuente: Elaboración Propia.

5.4. Matriz de Intervención

Tabla 4

Matriz de invención en los aspectos a considerar para la gestión de recursos financieros para la Fundación Multicentro Shekinah.

Objetivo General		Objetivos Específicos		Resultados		Actividades		Indicadores		Medios de verificación		Presupuesto disponible	Responsable	
1	Impulsar un programa que oriente la construcción de estrategias para la gestión de recursos financieros en las fundaciones sin ánimo de lucro.	**1**	Diversificar las fuentes de los recursos financieros de la fundación Multicentro Shekinah.	**1**	Tomar ventajas frente a las distintas fuentes de ingreso para cubrir las necesidades que tiene la organización.	**1**	Realizar un plan de apadrinamiento que permita tener diversidad de donantes el cual contribuyan al cumplimiento de los objetivos.	**1**	Tasa de apadrinamiento y renovación de nuevos donantes a la fundación.	**1**	Porcentaje de nuevos padrinos o donantes en el semestre.	No aplican gastos	**1**	Director de la fundación Multicentro Shekinah.
				2	Responder de manera eficiente y efectiva a las problemáticas que enfrenta la fundación Multicentro Shekinah.	**2**	Fortalecer el trabajo institucional en función de la gestión financiera desarrollados por la Fundación.	**2**	Número de procesos fortalecidos en función de la gestión financiera.	**2**	Documentos y prácticas que den evidencia de la mejoras de las estrategias.			
				3	Tener una solidez y estabilidad financiera en la organización.	**3.**	Realizar alianzas con distintas organizaciones generando un fuerte compromiso con la organización.	**3.**	Instrumentos de medición que permitan monitorear los tiempos de donaciones que realizan los aliados.	**3**	Cronogramas que den evidencia de las donaciones realizadas.			

Objetivo General		Objetivos Específicos		Resultados		Actividades		Indicadores		Medios de verificación		Presupuesto disponible	Responsable	
		2.	Aprovechar la tecnología el cual permita incrementar la imagen de la organización.	**1**	Tener un alcance positivo en el mercado, el cual permita dar a conocer los proyectos que se realizan en la organización.	**1.**	Plantear objetivos de marketing que permita dar a conocer a la fundación Multicentro Shekinah.	**1.**	Crecimiento de seguidores en el semestre, en las redes sociales y plataformas de internet.	**1**	Porcentaje de participación e interacción en el eMarkting.	$17.337.000	**1.**	Gestor de recursos financieros la fundación Multicentro Shekinah.
				2	Aumentar la participación activa de personas que contribuyan a cumplir con el objetivo misional.	**2.**	Realizar campañas que promuevan a donación ante el trabajo social que realiza la organización.	**2**	Rendimiento en las redes sociales y plataformas de internet, con una combinación entre la actividad y el crecimiento de las donaciones	**2**	El índice de rendimiento y participación de los donantes.			
				3	Obtención de todos los medios de recursos necesarios al menor coste posible.	**3.**	Utilizar herramientas como el internet el cual permita dar a conocer a la fundación Multicentro Shekinah.	**3.**	Interacción de las publicaciones y su evolución de las relaciones con los donantes.	**3**	Crecimiento porcentual de participación por parte de los donantes.			
		3.	Involucrar sistemas de control financiero que permita obtener	**1.**	Comprobar que todos los procesos financieros se están funcionando de forma correcta y sin alteraciones.	**1.**	Instaurar programas de control financieros que permitan dar a conocer los movimientos que realiza la Fundación con los	**1.**	Monitoreo de los procesos financieros, lo cual permita tener una medición de los recursos que lleven a detectar si es necesario implementar acciones de mejora.	**1.**	Programas contables que den evidencia de los movimientos financieros que realiza la Fundación.	$6.300.000	**1.**	Contador y analista financiero de la fundación Multicentro Shekinah.

Objetivo General		Objetivos Específicos		Resultados		Actividades		Indicadores		Medios de verificación		Presupuesto disponible	Responsable	
			información clara y precisa en cuanto al manejo de los recursos en la fundación Multicentro Shekinah.				recursos captados.							
				2.	Detectar errores o áreas de mejora que permita cumplir con los objetivos propuestos.	**2.**	Realizar auditorías orientadas a la detección de fallas, las cuales permitan tener un control de los movimientos financieros.	**2.**	Rendimiento del capital con base a los estados financieros de la Fundación identificando las tendencias tanto negativas como positivas.	**2.**	Índice de rendimiento de los estados financieros de la Fundación..			
				3.	Evaluar de forma permanente objetiva y sistemática las desviaciones que se van generando en las líneas estratégicas previamente establecidas.	**3.**	Implementar un Balanced Scorecard.	**3.**	Mejora y ampliaciones de los ingresos en la Fundación, por medo de las donaciones.	**3.**	Aumento de las fuentes de ingreso y el flujo de caja hacia la Fundación.			

Fuente: Elaboración Propia.

5.5. Presupuesto

El presupuesto cumple una función fundamental en la gestión de recursos financieros, ya que este permite un lenguaje unitario y ayuda a realizar actividades diferentes, contribuyendo a la toma de decisiones, el cual aporta el desarrollo de estrategias que den beneficio a la organización.

Para el desarrollo de un plan estratégico en la fundación Multicentro Shekinah se debe tener en cuenta los siguientes gastos.

Tabla 5

Presupuesto para impulsar un programa que oriente la construcción de estrategias para la gestión de recursos financieros en la fundación Multicentro Shekinah.

PARTIDAS	ACTIVIDAD	COSTO TOTAL
COSTOS DIRECTOS		
Equipos y suministros	Realizar un proceso de implementación de herramientas informáticas, como lo son; dispositivos electrónicos, computadores e internet para construir proyectos de marketing que le permitan a la Fundación Multicentro Shekinah llegar al mercado.	$ 8.000.000
Personal	Tres funcionarios de la fundación	$ 4.437.000
Viáticos		$ 300.000
Publicidad y Marketing	Implementar un plan estratégico que involucre proyectos que permitan dar a conocer la Fundación, y de esta forma ganar nuevos aliados que contribuyan en el plan de apadrinamiento hacia los integrantes de la Fundación Multicentro Shekinah.	$ 4.600.000
Software contable	Implementar un esquema de soporte al plan estratégico, a través de un software contable que permita el control de los recursos financieros de la Fundación Multicentro Shekinah.	$ 1.300.000
Capacitaciones	Capacitar al personal de la fundación Multicentro Shekinah para que apoye el plan estratégico financiero y sus proyectos.	$ 3.000.000
Imprevistos		$ 2.000.000
TOTAL COSTOS DIRECTOS		$ 23.637.000
COSTOS INDIRECTOS		
Servicios públicos	Luz, agua, gas, teléfono.	$ 754.000
TOTAL GENERAL		**$ 24.391.000**

Fuente: Elaboración Propia.

5.6. Cronograma

El cronograma de actividades de la propuesta de intervención que se evidencia en la investigación, será mediante un cronograma de trabajo, en donde se evidencia las actividades que se llevarán a cabo para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, y de esta forma dar seguimiento al proceso y tiempos en que se realizan cada una de las actividades para dar mejora en las estrategias en la gestión de recursos financieros.

De acuerdo a los hallazgos encontrados se propone formular un plan de mejora en la gestión de recursos financieros en la fundación Multicentro Shekinah. Es por esto que se contempla elaborar un cronograma que involucre las diferentes actividades a realizar para mejorar las estrategias en la gestión de recursos financieros.

Para la implementación, será necesario:

1. Realizar un proceso de diagnóstico que permita ajustar el plan estratégico, conforme a los problemas y necesidades de la Fundación Multicentro Shekinah, y de esta forma concretar soluciones por medio de un plan estratégico efectivo.
2. Implementar un plan estratégico que involucre proyectos que permitan dar a conocer la Fundación, y de esta forma ganar nuevos aliados que contribuyan en el plan de apadrinamiento hacia los integrantes de la Fundación Multicentro Shekinah.
3. Realizar un proceso de implementación de herramientas informáticas, como lo son; dispositivos electrónicos, computadores e internet para construir proyectos de marketing que le permitan a la Fundación Multicentro Shekinah llegar al mercado.

4. Implementar un esquema de soporte al plan estratégico, a través de un software contable que permita el control de los recursos financieros de la Fundación Multicentro Shekinah.
5. Capacitar al personal de la fundación Multicentro Shekinah para que apoye el plan estratégico financiero y sus proyectos.
6. Dar seguimiento, control y evaluación a cada uno de los procesos de intervención en el plan estratégico financiero de la Fundación Multicentro Shekinah.

Tabla 6.

Cronograma de actividades

TIEMPO		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
Actividades	**Responsable de la Implementación**	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diagnóstico del plan estratégico en la gestión de recursos financieros de la fundación.	Representante Legal, Director Fundación, Gestor Social.																								
Estructuración del plan estratégico en la gestión de recursos financiero.	Representante Legal, Director Fundación, Gestor Social.																								
Propuesta de la modificación del plan estratégico en la gestión de recursos.	Representante Legal, Director Fundación, Gestor Social.																								
Discusión de la propuesta para su aprobación.	Representante Legal, Director Fundación, Gestor Social.																								
Asignación de las actividades al responsable para la gestión de recursos financieros.	Representante Legal, Director Fundación, Gestor Social.																								
Capacitación al personal de la fundación para involucrar estrategias efectivas para la gestión financiera.	Representante Legal, Director Fundación, Gestor Social, Secretario, Tutores, Contador, Ecónoma.																								
Elaboración de cronograma con los tiempos y recursos necesarios para la gestión financiera.	Representante Legal, Director Fundación, Gestor Social.																								
Implementación de herramientas informáticas que permitan desarrollar el marketing.	Representante Legal, Director Fundación, Gestor Social, Tutor de sistemas.																								
Implementación de un esquema de soporte, con un software contable.	Representante Legal, Director Fundación, Gestor Social, Contador.																								
Seguimiento de la implementación del plan estratégico en la gestión de recursos financieros.	Representante Legal, Director Fundación, Gestor Social, Contador.																								
Evaluación del plan estratégico	Representante Legal, Director Fundación, Gestor Social.																								
Ajustes a las necesidades.	Representante Legal, Director Fundación, Gestor Social.																								

Fuente: Elaboración Propia.

6. Conclusiones

La presente investigación, desarrollada durante un tiempo aproximado tres semestres bajo la asesoría de docentes de la Universidad Externado de Colombia, tiene como tema central la identificación de *Aspectos para la gestión de recursos financieros en la fundación Multicentro Shekinah.* Es por esto que el objetivo de este trabajo fue determinar los principales aspectos para mejorar la gestión de recursos financieros en esta fundación.

Enmarcada en la Maestría en Gestión Social Empresarial, cuyo objetivo es la formación de profesionales en el dominio de los conceptos sobre gerencia social en las estrategias que las organizaciones hoy en día promueven, permitiendo el desarrollo de habilidades como la planeación, organización, dirección y control de la gestión social, esta investigación se fundamentó en estos principios a fin de contar con las herramientas metodológicas y epistemológicas para alcanzar el propósito del proyecto, el cual fue mejorar las estrategias para la gestión de recursos financieros en la Fundación Multicentro Shekinah..

que vio la necesidad de formar un comedor comunitario para niños y niñas en condición de vulnerabilidad de este sector, y con el ánimo de suplir necesidades económicas, espirituales, sociales y físicas

La Fundación Multicentro Shekinah es una organización que nace en el año 2000 cuando forma un comedor comunitario para niños y niñas en condición de vulnerabilidad del barrio Pablo Neruda, en el municipio de Sibaté Cundinamarca, y con el objetivo de procurar a la comunidad de este barrio bienestar económico, espiritual y social, a fin de brindar a estas personas las herramientas necesarias para diseñar un proyecto de vida que mejore sus condiciones.

Para lograrlo, la Fundación Multicentro Shekinah requiere contar con una sólida gestión de sus recursos, algo de lo que esta y muchas instituciones sin ánimo de lucro no han alcanzada. En este orden, para la presente investigación se diseñaron y aplicaron dos instrumentos de control de recolección de información como lo son la encuesta y la entrevista que permitieron observar las debilidades que tienen las pequeñas y medianas fundaciones sin ánimo de lucro, con respecto a la gestión de recursos financieros. Muchas de estas no conocen los subprocesos y procedimientos de los sistemas de gestión financiera y por ende no manejan los procesos adecuados en el seguimiento que se le deben dar a los recursos que se captan.

Aunque la Fundación Multicentro Shekinah en estos momentos cuente con un donante en potencia, esta requiere involucrar paulatinamente planes de gestión frente a donantes, debido a que se hace necesario que las organizaciones sin ánimo de lucro cuenten con varios fuentes de ingresos para que sus proyectos puedan desarrollarse sin inconvenientes ni pausas, pues en ocasiones sus patrocinadores pueden llegar a detener sus contribuciones.

En la investigación se evidencia la falta de un modelo de gestión de recursos financieros en las organizaciones sin ánimo de lucro, especialmente en la Fundación Multicentro Shekinah, el cual es fundamental para optimizar los procesos de un sistema integral de gestión. Para esto, fue necesario comprender cuáles son las necesidades financieras que la Fundación ha tenido, para que de esta forma se puedan explorar estrategias sostenibles que permitan dar cumplimiento a sus proyectos sociales y espirituales planeados.

Así, para esta investigación se plantearon 3 objetivos específicos, los cuales llevaron a un proceso para el cumplimentación de la meta que fue diseñar planes estratégicos para la gestión de recursos financieros en la Fundación Multicentro Shekinah. De esta forma, se hizo necesario indagar en conceptos acerca de las estrategias y la gestión financiera. Por

consiguiente, en el marco teórico, como en las entrevistas, se obtuvo información clara y suficiente para desarrollar planes idóneos que permitan mejorar las estrategias en la gestión de recursos financieros de esta Fundación.

Los resultados que arrojaron las encuestas y entrevistas, dieron a conocer que:

1. Es indispensable que toda organización sin ánimo de lucro defina su actividad meritoria y cuente con una misión estructurada, la cual le permita formular estrategias sostenibles frente a las necesidades que enfrentan, y de esta forma pueda desarrollar proyectos que contribuyan a la gestión de recursos financieros, a fin de contribuir a la problemática social de su comunidad.
2. Las organizaciones sin ánimo de lucro tienen debilidades en sus sistemas de control, ya que muchas no cuentan con herramientas de inspección de sus recursos financieros.
3. Un apartado importante es el diagnóstico que se realizó en las categorías estratégicas y financieras, determinando en los aspectos financieros que las fundaciones sin ánimo de lucro requieren describir sus necesidades para que de esta forma se puedan realizar presupuestos adecuados que ayuden a cumplir con el objeto social, teniendo claro que es lo que la organización necesita para que pueda trabajar por la gestión de recursos. De igual forma se evidenció que las organizaciones hacen un mal uso de sus recurso al estar mal invertidos, consecuencia de no contar con una planeación adecuada.
4. Las fundaciones sin ánimo de lucro tienen un alta debilidad en temas de marketing, ya que no cuentan con un departamento que se encargue de esta área, y muchas veces quienes tratan de realizar este trabajo son los mimos

directores, quienes en su mayoría no tienen el conocimiento o la experiencia para desarrollar este tipo de trabajo, siendo una fuerte problemática para las organizaciones que dirigen.

5. Se evidenció que muchas de las fundaciones encuestadas y entrevistadas solo cuentan con una fuente de apoyo financiero, lo que significa altas probabilidades de que sus proyectos planeados y en ejecución no puedan cumplirse. Es por esto que el objetivo de esta investigación ha sido determinar algunos aspectos que ayuden a mejorar esa gestión con distintas fuentes.

Finalmente, de acuerdo a lo investigado, se puede observar la importancia de una buena planeación de los proyectos, para que de esta forma se puedan priorizar los recursos, a fin de suplir las necesidades principales de las organizaciones sin ánimo de lucro.

Cabe aclarar que todos los resultados obtenidos fueron los que se esperaban desde un principio, teniendo presente que las organizaciones sociales presentan algunas deficiencias en sus sistemas de gestión financiera. Es por esto que se hace necesario que este tipo de organizaciones inicien procesos de capacitación y preparación en temas estratégicos que contribuyan al desarrollo de sus actividades sociales.

Como recomendación respecto a la gestión de recursos financieros en las fundaciones sin ánimo de lucro, es necesario que los directivos de este tipo de organizaciones, identifiquen, involucren y evalúen planes estratégicos que potencien la gestión de sus recursos financieros, base para la consecución de sus proyectos sociales, su razón de ser.

Referencias bibliográficas

Amaya,I. (24 de noviembre del 2008). Concepto de las alianzas estratégicas.

Bueno, P. (25 de febrero del 2020). *Marketing para ONG: 7 trucos para mejorar tu captación de fondos.* Inboundcycle. https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/marketing-para-ongs-trucos-para-mejorar-captacion-de-fondos

Cámara de Comercio de Bogotá (2914). *Guía Práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario*. Editorial Kimpres LTDA. https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8345/Guia%20Practica%20Entidades%20sin%20Animo%20de%20Lucro.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Compassion Internacional (Sin fecha). Misión. Consultado el 24 de agosto de 2020. http://compassioncolombia.ci.org/

Confederación Colombiana de ONG (2016). *Lo que hay que saber de las entidades sin Ánimo de Lucro.* https://ccong.org.co/files/728_at_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf

Constitución Política de Colombia [Const.]. Art. 189, numeral 26. 6 de julio de 1991 (Colombia).

Córdoba Padilla M. (2012). *Gestión financiera.* Ecoe Ediciones. https://ebookcentral.proquest.com/lib/ucooperativasp/detail.action?docID=3203300

Cordobés, M., Soldevilla, P. & Ripoll, V. (2006). Control de gestión en organizaciones no lucrativas. *Revistaiberoamericana de contabilidad de gestión, 4*(7), 203-228. http://www.observatorio-

iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_7/Magdalena%20Cordob%C3%A9s,%20Vicente%20Ripoll%20y%20Pilar%20Soldevila.pdf

Corral Lage, J. & Elechiguerra, C. (2014). Razones por las que se demanda una necesidad de transparencia en las entidades no lucrativas: estudio empírico. *Harvard Deusto Business Research, 3*(1), 47-61. https://doi.org/10.3926/hdbr.38

Corral Lage, J. (2014). *La transparencia en la emisión de información de las entidades sin fines de lucro: hacia un modelo de indicadores* [Tesis doctoral]. Universidad del país vasco. https://addi.ehu.es/handle/10810/14466

De la Cuesta, M. & Valor C. (2006). Estructura y gestión financiera de las entidades sin ánimo de lucro. Especial atención a la financiación privada. *Revista Española del Tercer Sector,* (2), 125-150. https://www.researchgate.net/publication/28179944_Estructura_y_gestion_financiera_de_las_entidades_sin_animo_de_lucro_especial_atencion_a_la_financiacion_privada

Fundación Multicentro Shekinah (S.f.). *Misión y Visión*. https://www.fundacionmcshekinah.com/

Galvis, D. & Martínez, É. (2011). *Descripción de una adecuada gestión financiera en una fundación privada sin ánimo de lucro*. [Trabajo de grado de especialización]. Universidad de Medellín. http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/410/Descripci%F3n%20de%20una%20adecuada%20gesti%F3n%20financiera%20en%20una%20fundaci%F3n%20privada%20sin%20%E1nimo%20de%20lucro.pdf?sequence=1#:~:text=La%20descripci%C3%B3n%20de%20una%20adecuada,manejo%20de%20los%20recursos%20monetarios

González, M. & Rua Alonso, E. (2007). Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: una propuesta metodológica. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa,* (57), 117-149. file:///C:/Users/PC/Downloads/Analisis_de_la_eficiencia_en_la_gestion_de_las_fun.pdf

Hernández, D Gonzales, Y. (2019). Desconocimiento de las obligaciones del régimen tributario especial. *Revista Científica Hermes,* (24), 227-243. 10.21710/rch.v24i0.479

Hernández, J. & Fernández, B. (2018). El presupuesto para los proyectos de investigación. Actualización de la metodología vigente para la planificación. *Revista Cubana de Salud y Trabajo, 19*(1), 52-60. https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=78106

Herranz de la Casa, J. M. (2010). *La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas* [Tesis doctoral]. Universidad Complutense de Madrid. https://eprints.ucm.es/11539/1/T29229.pdf

https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Fundaciones-asociaciones-y-corporaciones/Guias-Registro-Entidades-Sin-Animo-de-Lucro-ESAL

Hudson, M. (2007) La gestión de las entidades no lucrativas. *Revista Española del tercer Sector*, (6), 153-175. file:///C:/Users/PC/Downloads/Dialnet-LaGestionDeLasOrganizacionesNoLucrativas-2376743.pdf

Latorre, A. (1996). Metodología constructivista/cualitativa. En Rincón, D., Arnal, J. & Latorre, A. (Ed.). *Bases metodológicas de investigación educativa* (pp. 201-224). Experiencia.

López, M. C. (2017). El arte y la cultura en el plan de desarrollo 'Bogotá Mejor Para Todos'. *Memorias Seminario Internacional Cultura & Arte Para la Transformación Social*, Alcaldía Mayor de Bogotá, 16-18.

Martinell, A. (2017). Políticas y gestión cultural para la transformación social. *Memorias Seminario Internacional Cultura & Arte Para la Transformación Social*, Alcaldía Mayor de Bogotá, 56-57.

Navajo, P. (2012). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas.* Ediciones de la U.

Ocampo, J. (2015). *Propuesta de un plan estratégico financiero para la empresa advance learning technology center Ltda.* [Tesis de maestría]. Universidad de Costa Rica. http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/28900

Palacios, L. C. (2011). *Dirección Estratégica*. Ecoe ediciones.

Pursals, C. (2015). *Reputación y fundaciones, clave para su transparencia en el siglo XXI.* Editorial UOC.

Ramos, E. (1 de julio de 2008). *Métodos y técnicas de investigación.* Gestiopolis. https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/#:~:text=La%20diferencia%20entre%20m%C3%A9todo%20y,cual%20se%20efect%C3%BAa%20el%20m%C3%A9todo

Real Academia Española [RAE]. (2017). Auditoría. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 12 de agosto de 2020, de https://dle.rae.es/auditor%C3%ADa

Reyes, T. (1999). Métodos cualitativos de investigación: Los grupos focales y el estudio de caso. *Fórum Empresaria,* 4(1), 74-87. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6230192

Ripoll, M. (2004). *Propuesta de un modelo de evaluación económica de proyectos educativos*. [Tesis doctoral]. Universitat de Barcelona. https://www.tdx.cat/handle/10803/2367#page=1

Rodríguez, G., Gil-Flores, J. & García-Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación Cualitativa*. Edición Aljibe.

Rosa, G. (27 de octubre de 2014). *Metodología, métodos y técnicas para la investigación científica (una aproximación).* Aproximaciones. https://gabrielrosabernaez.wordpress.com/2014/10/27/metodologia-metodos-y-tecnicas-para-la-investigacion-cientifica-una-aproximacion/

Ross, S., Westerfield, R. & Bradford, J. (2003). *Fundamentos de las finanzas corporativas.* McGraw Hill.

Sanabria, P. (2016). Investigación en ciencias sociales y de gestión: Guía para el desarrollo de marcos metodológicos y procesos de investigación. Universidad Militar Nueva Granada.

Terrazas, R. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. *Perspectiva*, (23), 55-72. https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf

Torres, E. & Núñez, C (2019). *Estructura Financiera de las Entidades sin Ánimo de Lucro.* [Tesis de maestría]. Universidad Cooperativa de Colombia. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13394/8/2019_estructura_financiera_esal.pdf

Uriarte, J. (10 de marzo de 2020). *Investigación cualitativa*. Características. caracteristicas.co/investigacion-cualitativa/

Vernis, A., Iglesias, M. Sanz, B. (2004). *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas: Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector.* Ediciones Granica, S.A.

Villamayor, C. & Lamas, E. (1998). *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana*. AMARC. http://www.vivalaradio.org/comunicacion-alternativa/PDFs/COM_manualdegestion_mod4.pdf

Villar, R. (2016). *Las Fundaciones en Colombia, Características, Tendencias, Desafíos.* Gente Nueva Editorial Ltda. https://afecolombia.org/bibliotecas/reporte-afe-las-fundaciones-en-colombia-caracteristicas-tendencias-desafios/

Anexos

Universidad Externado de Colombia	**CUESTIONARIO PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS EN LAS FUNDACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO.**

Nombre Organización: CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL JERUSALEN	**Fecha: Junio 08/2020**
Nombre de quien diligencia: JOSE AMEZQUITA.	**DIRECTOR**

DESCRIPCIÓN ESTRATÉGICA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿Ha presentado algunas dificultades al momento de realizar los procesos ante la Dian?		X		
¿A la hora de formular estrategias se tiene en cuenta la misión de la organización?	X			De cómo uno presente la visión, con claridad hace que el donante. confié en la organización
¿Los sistemas de control que tienen, le permiten desarrollar la función de la organización?	X			Si al haber controles internos y externos estrictos
¿Se han considerado alianzas estratégicas con empresas para potenciar vínculos y donaciones? (Profundice su respuesta)	X			No tanto Alianza, como si gestión con ONG
¿Considera que sus grupos de interés, la reconocen como una organización confiable? ¿Por qué?	X			Se refleja en la consecución y entrega de recursos hacia la comunidad
¿Lleva un seguimiento de los ingresos y los gastos de la organización? (Si su respuesta es Sí, de qué forma lo hace?)	X			Contabilidad, auditorias y revisoría fiscal
¿La organización cuenta con un sistema auditable, donde pueda evidenciar los gastos financieros? (En caso de que si, ¿Cuál utiliza?)	X			Libros contables, monitoreo y conciliación
DESCRIPCIÓN FINANCIERA	**SI**	**NO**	**N/A**	**OBSERVACIONES**
¿Cuenta con una planeación para el presupuesto mensual y anual?	X			Mensual y anual
¿Tiene un esquema de las principales necesidades financieras tanto a corto como largo plazo?	X			Se Realiza Planeación mes a mes
¿Realiza alguna línea del tiempo para establecer las acciones específicas en la gestión de recursos financieros?	X			En el caso de nuestra organización se debe dar informe financiero a una junta directiva los primeros 5 días de cada mes, y luego de su aprobación se envía los 10 primeros días al donante.

¿Suele revisar periódicamente el plan financiero que la organización utiliza para gestionar recursos? (En caso de un Sí, con qué frecuencia lo realiza en meses.)	X			Al desarrollarse lo planeado existe un monitoreo al gasto y la actividad planeada y
Cuando hay cambios de tendencias en los mercados, o cuando se da una situación de emergencia, ¿suele reaccionar para tomar decisiones frente a la gestión de recursos financieros?	X			Se revisa El DOFA para tomar nuevas herramientas
¿Tiene diseñados procedimientos para la evaluación de los recursos financieros de la organización?	X			Se dividen los gastos en 5 áreas y se ejecutan en cada una de ellas
¿Los recursos financieros con los que cuenta la organización vienen de una única fuente? (En caso de un No, ¿De cuántas fuentes proviene?)	X			

Nombre Organización: COMPASSION INTERNATIONAL	Fecha:16-06-2020
Nombre de quien diligencia: ARIEL ALEJANDRO GARCIA	ESP. FINANCIERO

DESCRIPCIÓN ESTRATÉGICA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿Ha presentado algunas dificultades al momento de realizar los procesos ante la Dian?		X		
¿A la hora de formular estrategias se tiene en cuenta la misión de la organización?	X			
¿Los sistemas de control que tienen, le permiten desarrollar la función de la organización?	X			
¿Se han considerado alianzas estratégicas con empresas para potenciar vínculos y donaciones? (Profundice su respuesta)	X			La organización por su naturaleza y propósito superior potencia vínculos y donaciones muy fuertes con otras organizaciones a nivel global.
¿Considera que sus grupos de interesa, la reconocen como una organización confiable? ¿Por qué?	X			Por ser una organización con larga trayectoria en el país y en mundo se tiene un amplio bagaje en la atención a población en vulnerabilidad; por tanto, se tienen establecidos mecanismos tales como indicadores de desarrollo, monitoreo, auditoría interna y externa. Esto ha permitido que muchas familias alrededor del mundo hayan sido impactadas en una mejor calidad de vida.
¿Lleva un seguimiento de los ingresos y los gastos de la organización? (Si su respuesta es Sí, de qué forma lo hace?)	X			La organización maneja una plataforma donde consolida estados financieros globales y locales; por su puesto, el área financiera monitorea los gastos e ingresos mensualmente y a su vez establece las variaciones expresadas en términos porcentuales para toma de decisiones a nivel ejecutivo y gerencial, trimestralmente el presupuesto se ajusta a través de un reforecast basados en el comportamiento de los gastos, captación de ingresos y dinámicas macroeconómicas.
¿La organización cuenta con un sistema auditable, donde pueda evidenciar los gastos financieros? (En caso de que si, ¿Cuál utiliza?)	X			La organización cuenta con un equipo de auditoría interna y externa global quienes utilizan un sistema contable para todos estos procesos, posteriormente

				se refleja toda esta información a través de tableros Dashboard Financieros donde solamente los ejecutivos, directivos, gerentes y analistas tienen acceso.
DESCRIPCIÓN FINANCIERA	**SI**	**NO**	**N/A**	**OBSERVACIONES**
¿Cuenta con una planeación para el presupuesto mensual y anual?	X			
¿Tiene un esquema de las principales necesidades financieras tanto a corto como largo plazo?	X			
¿Realiza alguna línea del tiempo para establecer las acciones específicas en la gestión de recursos financieros?	X			
¿Suele revisar periódicamente el plan financiero que la organización utiliza para gestionar recursos? (En caso de un Sí, con qué frecuencia lo realiza en meses.)	X			Mensual.
Cuando hay cambios de tendencias en los mercados, o cuando se da una situación de emergencia, ¿suele reaccionar para tomar decisiones frente a la gestión de recursos financieros?	X			¡En absoluto! se reajustan los planes.
¿Tiene diseñados procedimientos para la evaluación de los recursos financieros de la organización?	X			
¿Los recursos financieros con los que cuenta la organización vienen de una única fuente? (En caso de un No, ¿De cuántas fuentes proviene?)	X			

Nombre Organización: HIS CHILDREN INTERNATIONAL COLOMBIA	Fecha: 16-06-2020
Nombre de quien diligencia: CLARA ELISA URIBE HERRERA	REP. LEGAL

DESCRIPCIÓN ESTRATÉGICA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿Ha presentado algunas dificultades al momento de realizar los procesos ante la Dian?		X		
¿A la hora de formular estrategias se tiene en cuenta la misión de la organización?	X			
¿Los sistemas de control que tienen, le permiten desarrollar la función de la organización?	X			
¿Se han considerado alianzas estratégicas con empresas para potenciar vínculos y donaciones? (Profundice su respuesta)	X			Si, constantemente estamos indagando sobre organizaciones que estén realizando acciones similares y unificamos esfuerzos de acuerdo a lo que se requiere en el momento y según las necesidades de la población que atendemos
¿Considera que sus grupos de interés, la reconocen como una organización confiable? ¿Por qué?	x			Porque documentamos todo con videos, fotos, testimonios, soportes contables, certificados de donación, y hacemos un excelente proceso de rendición de cuentas.
¿Lleva un seguimiento de los ingresos y los gastos de la organización? (Si su respuesta es Sí, de qué forma lo hace?)	x			Tenemos informes contables, financieros, reportes con escaneo de documentos mes a mes, revisión del contador, revisoría fiscal y llevamos un proceso de reportes y rendición de cuentas de todo lo que se ve reflejado en extractos bancarios, reportes ante la DIAN y alcaldía quien es nuestro ente regulador.
¿La organización cuenta con un sistema auditable, donde pueda evidenciar los gastos financieros? (En caso de que si, ¿Cuál utiliza?)	x			A través de la página WEB, se suben todos los informes, soportes y documentos actualizados cada año para que puedan ser revisados por la DIAN y por auditoria y los donantes de la organización. Adicional hacemos revisiones periódicas a nuestros centros
DESCRIPCIÓN FINANCIERA	**SI**	**NO**	**N/A**	**OBSERVACIONES**
¿Cuenta con una planeación para el presupuesto mensual y anual?	x			
¿Tiene un esquema de las principales necesidades financieras tanto a corto como largo plazo?	x			
¿Realiza alguna línea del tiempo para establecer las acciones específicas en la gestión de recursos financieros?	x			
¿Suele revisar periódicamente el plan financiero que la organización utiliza para gestionar recursos? (En caso de un Sí, con qué frecuencia lo realiza en meses.)	x			Cada mes se revisan los logros, y la metas, para establecer estrategias en conjunto con los socios de la organización.

Cuando hay cambios de tendencias en los mercados, o cuando se da una situación de emergencia, ¿suele reaccionar para tomar decisiones frente a la gestión de recursos financieros?	x			Si estamos pendientes de las acciones y necesidades de nuestros beneficiarios y se ajusta el presupuesto, teniendo en cuentas los tiempos, recursos, planeación, pero estados de emergencia.
¿Tiene diseñados procedimientos para la evaluación de los recursos financieros de la organización?	X			Si con la junta directiva y el presidente, se hacen reuniones mensuales para validar, conocer, dar reporte y el paso a seguir.
¿Los recursos financieros con los que cuenta la organización vienen de una única fuente? (En caso de un No, ¿De cuántas fuentes proviene?)		X		Padrinos y donantes a nivel Nacional e internacional. Gestiones internas y externas, donantes ocasionales

Nombre Organización: SIN ÁNIMO DE PERDIDA.	Fecha: 11 – 06 - 2020
Nombre de quien diligencia: NATALIA ARIAS ROJAS	ADMINISTRADORA.

DESCRIPCIÓN ESTRATÉGICA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿Ha presentado algunas dificultades al momento de realizar los procesos ante la Dian?	X			Tuvo mucha dificultad ya que no estaba preparada, porque muchas organizaciones locales no tienen un buen musculo organizacional.
¿A la hora de formular estrategias se tiene en cuenta la misión de la organización?	X			Definir una actividad meritoria, si no hay una misión nos e pueden tener logros y resultados. Para conseguir recursos es muy importante.
¿Los sistemas de control que tienen, le permiten desarrollar la función de la organización?	X			Una organización que no tiene un sistema de control, es difícil que tome decisiones.
¿Se han considerado alianzas estratégicas con empresas para potenciar vínculos y donaciones? (Profundice su respuesta)	X			Se tienen apuestas en el territorio, pero se necesitan alianzas que ayuden a desarrollar sus programas. Alcaldías, embajadas. Siempre se necesita considerar tipo de relaciones que aporten a la organización.
¿Considera que sus grupos de interés, la reconocen como una organización confiable? ¿Por qué?	X			Para generar confianza debo darme a conocer y debo ser muy cuidadoso como llevo la relación con mis aliados. Hay que guardar la imagen y la reputación.
¿Lleva un seguimiento de los ingresos y los gastos de la organización? (Si su respuesta es Sí, de qué forma lo hace?)	X			Si se debe llevar el seguimiento de todos los gastos, sin importar la herramienta que deba llevar. Cuaderno, Excel, o programas de contabilidad.
¿La organización cuenta con un sistema auditable, donde pueda evidenciar los gastos financieros? (En caso de que si, ¿Cuál utiliza?)	X			SAAP se utiliza dependiendo de la organización. Al tener más ingresos se necesita sistemas profesionales. Y tener conocimiento de que se va el dinero.
DESCRIPCIÓN FINANCIERA	**SI**	**NO**	**N/A**	**OBSERVACIONES**
¿Cuenta con una planeación para el presupuesto mensual y anual?	X			Es indispensable para cualquier organización tanto grande como pequeña. Es importante también hacer un presupuesto de los ingresos.

¿Tiene un esquema de las principales necesidades financieras tanto a corto como largo plazo?	X			Siempre se empieza por una organización estratégica, luego realizar una planeación operativa. Por la necesidad y por la proyección.
¿Realiza alguna línea del tiempo para establecer las acciones específicas en la gestión de recursos financieros?	X			
¿Suele revisar periódicamente el plan financiero que la organización utiliza para gestionar recursos? (En caso de un Sí, con qué frecuencia lo realiza en meses.)	X			Recomiendo realizar mes a mes revisar el plan financiero. Ya que los principales gastos van mes a mes
Cuando hay cambios de tendencias en los mercados, o cuando se da una situación de emergencia, ¿suele reaccionar para tomar decisiones frente a la gestión de recursos financieros?		X		Es necesario reajustar las estrategias en términos misionales y financieros.
¿Tiene diseñados procedimientos para la evaluación de los recursos financieros de la organización?		X		
¿Los recursos financieros con los que cuenta la organización vienen de una única fuente? (En caso de un No, ¿De cuántas fuentes proviene?)	X			Hay que diversificar las fuentes de apoyo ya que no se puede confiar solo en una. Por cada fuente de ingreso muy seguramente involucra tener equipo de trabajo. Desarrollar una fuente de ingreso propia sostenible.

Nombre Organización: FUNDACION RED DE VIDA	Fecha: 08-06-2020
Nombre de quien diligencia: DEISY MARINA VILLAMIZAR	DIRECTORA

DESCRIPCIÓN ESTRATÉGICA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿Ha presentado algunas dificultades al momento de realizar los procesos ante la Dian?			X	
¿A la hora de formular estrategias se tiene en cuenta la misión de la organización?	X			
¿Los sistemas de control que tienen, le permiten desarrollar la función de la organización?	X			
¿Se han considerado alianzas estratégicas con empresas para potenciar vínculos y donaciones? (Profundice su respuesta)	X			Pero al momento de llevarlas a cabo, se ha podido observar que hay fundaciones más grandes, las cuales han tomado un gran campo de donaciones, por lo cual no se ha llevado a cabo la alianza ubicada.
¿Considera que sus grupos de interés, la reconocen como una organización confiable? ¿Por qué?	X			Porque han notado la labor eficaz y confiable que se ha realizado en la comunidad, mostrando la trasparencia de nuestra labor social.
¿Lleva un seguimiento de los ingresos y los gastos de la organización? (Si su respuesta es Sí, de qué forma lo hace?)	X			Se realiza un trabajo desde el revisor fiscal de la organización, tendiendo al día los procesos financieros, los cuales son vitales al momento de hacer postulaciones para donaciones.
¿La organización cuenta con un sistema auditable, donde pueda evidenciar los gastos financieros? (En caso de que si, ¿Cuál utiliza?)	X			Se cuenta con el reporte mensual desde los registros contables, evidenciando los ingresos y gastos realizados mensualmente.
DESCRIPCIÓN FINANCIERA	**SI**	**NO**	**N/A**	**OBSERVACIONES**
¿Cuenta con una planeación para el presupuesto mensual y anual?	X			La cual nos permite poder ejecutar las actividades y los presupuestos direccionados desde la planeación, evitando así el mal gasto de recursos.
¿Tiene un esquema de las principales necesidades financieras tanto a corto como largo plazo?		X		
¿Realiza alguna línea del tiempo para establecer las acciones específicas en la gestión de recursos financieros?		X		
¿Suele revisar periódicamente el plan financiero que la organización utiliza para gestionar recursos? (En caso de un Sí, con qué frecuencia lo realiza en meses.)		X		

Cuando hay cambios de tendencias en los mercados, o cuando se da una situación de emergencia, ¿suele reaccionar para tomar decisiones frente a la gestión de recursos financieros?	X			Dando prioridad a las necesidades básicas de la población beneficiada.
¿Tiene diseñados procedimientos para la evaluación de los recursos financieros de la organización?		X		
¿Los recursos financieros con los que cuenta la organización vienen de una única fuente? (En caso de un No, ¿De cuántas fuentes proviene?)	X			

Nombre Organización: FUNDACIÓN RENOVACIÓN	Fecha: 11 / 06 / 2020
Nombre de quien diligencia: ALEJANDRA RIVERA CALLE	DIRECTORA

DESCRIPCIÓN ESTRATÉGICA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿Ha presentado algunas dificultades al momento de realizar los procesos ante la Dian?		X		
¿A la hora de formular estrategias se tiene en cuenta la misión de la organización?	X			
¿Los sistemas de control que tienen, le permiten desarrollar la función de la organización?	X			
¿Se han considerado alianzas estratégicas con empresas para potenciar vínculos y donaciones? (Profundice su respuesta)	X			A nivel ambiental, con centros comerciales (Reciclaje)
¿Considera que sus grupos de interés, la reconocen como una organización confiable? ¿Por qué?	X			Seriedad en los procesos
¿Lleva un seguimiento de los ingresos y los gastos de la organización? (Si su respuesta es Sí, de qué forma lo hace?)	X			Contadora
¿La organización cuenta con un sistema auditable, donde pueda evidenciar los gastos financieros? (En caso de que si, ¿Cuál utiliza?)		X		
DESCRIPCIÓN FINANCIERA	**SI**	**NO**	**N/A**	**OBSERVACIONES**
¿Cuenta con una planeación para el presupuesto mensual y anual?	X			
¿Tiene un esquema de las principales necesidades financieras tanto a corto como largo plazo?	X			
¿Realiza alguna línea del tiempo para establecer las acciones específicas en la gestión de recursos financieros?		X		
¿Suele revisar periódicamente el plan financiero que la organización utiliza para gestionar recursos? (En caso de un Sí, con qué frecuencia lo realiza en meses.)	X			6 Meses
Cuando hay cambios de tendencias en los mercados, o cuando se da una situación de emergencia, ¿suele reaccionar para tomar decisiones frente a la gestión de recursos financieros?	X			
¿Tiene diseñados procedimientos para la evaluación de los recursos financieros de la organización?	X			
¿Los recursos financieros con los que cuenta la organización vienen de una única fuente? (En caso de un No, ¿De cuántas fuentes proviene?)	X			

Nombre Organización: FUNDACIÓN TRENZANDO HILOS (ANTES CASA DE AGUA VIVA)	Fecha: 16-06-2020
Nombre de quien diligencia: CATHERINE ZAMBRANO MATIZ	ADMINISTRADORA

DESCRIPCIÓN ESTRATÉGICA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿Ha presentado algunas dificultades al momento de realizar los procesos ante la Dian?		X		
¿A la hora de formular estrategias se tiene en cuenta la misión de la organización?	X			
¿Los sistemas de control que tienen, le permiten desarrollar la función de la organización?	X			
¿Se han considerado alianzas estratégicas con empresas para potenciar vínculos y donaciones? (Profundice su respuesta)		X		Estas estrategias están en estudio, pero aún no se han establecido.
¿Considera que sus grupos de interés, la reconocen como una organización confiable? ¿Por qué?	X			Por el carácter demostrado por cada uno de los socios, por los resultados de la gestión y el reconocimiento de parte de la comunidad.
¿Lleva un seguimiento de los ingresos y los gastos de la organización? (Si su respuesta es Sí, de qué forma lo hace?)	X			Por medio de la gestión contable.
¿La organización cuenta con un sistema auditable, donde pueda evidenciar los gastos financieros? (En caso de que si, ¿Cuál utiliza?)	X			Esta es una fundación pequeña, lo cual facilita esta gestión. Cuando se implementan proyectos se realiza la rendición de cuentas a toda la Asamblea y se contrata contador/auditor.
DESCRIPCIÓN FINANCIERA	**SI**	**NO**	**N/A**	**OBSERVACIONES**
¿Cuenta con una planeación para el presupuesto mensual y anual?			X	En el momento no aplica debido a que realizamos presupuesto por programa.
¿Tiene un esquema de las principales necesidades financieras tanto a corto como largo plazo?	X			De acuerdo con el programa que se vaya a implementar.
¿Realiza alguna línea del tiempo para establecer las acciones específicas en la gestión de recursos financieros?		X		No realizamos una línea de tiempo, pero sí un cronograma de actividades de acuerdo con el diseño de los programas.
¿Suele revisar periódicamente el plan financiero que la organización utiliza para gestionar recursos?	X			Sí, por proyecto. Debido a que trabajamos por proyectos.

(En caso de un Sí, con qué frecuencia lo realiza en meses.)				

Cuando hay cambios de tendencias en los mercados, o cuando se da una situación de emergencia, ¿suele reaccionar para tomar decisiones frente a la gestión de recursos financieros?		X		
¿Tiene diseñados procedimientos para la evaluación de los recursos financieros de la organización?			X	Tenemos lo estipulado en los estatutos de la fundación.
¿Los recursos financieros con los que cuenta la organización vienen de una única fuente? (En caso de un No, ¿De cuántas fuentes proviene?)		X		De la implementación de proyectos y de los aportes de los socios.

Nombre Organización: FUNDACION SEMILLAS DE VIDA TIERRA FÉRTIL	Fecha:17/06/2020
Nombre de quien diligencia: WILSON SAENZ GARCIA	DIRECTOR

DESCRIPCIÓN ESTRATÉGICA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿Ha presentado algunas dificultades al momento de realizar los procesos ante la Dian?	X			Debido a una mala información dada por los asesores de la DIAN perdimos el régimen especial y ahora nos encontramos en el proceso de volver a solicitar régimen especial
¿A la hora de formular estrategias se tiene en cuenta la misión de la organización?	X			Aunque lo hacemos, en estos momentos nos encontramos en un proceso de reestructuración y vamos en un cambio de misión y la visión de la organización
¿Los sistemas de control que tienen, le permiten desarrollar la función de la organización?	X			
¿Se han considerado alianzas estratégicas con empresas para potenciar vínculos y donaciones? (Profundice su respuesta)	X			En la actualidad nos encontramos con alianza con el Banco de Alimentos esto nos permite fortalecer nuestros procesos de nutrición, pero además nos han apoyado en el fortalecimiento de algunos aspectos de comunicación, recolección de recursos entre otros; Tenemos convenio con un Colegio de Validación de secundaria que nos ha permitido graduar a más de 25 beneficiarios, esto no ha ayudado a tener más credibilidad ante la comunidad .
¿Considera que sus grupos de interés, la reconocen como una organización confiable? ¿Por qué?	X			Si nos reconocen debido a que cada proceso de intervención y apoyo han estado direccionados a ellos (Beneficiarios), sumado a ello cuando se hacen entrevistas, investigaciones y demás él un 90% reconocen que la Iglesia-Fundación han sido un apoyo incondicional frente a la pandemia y otro tipo de problemáticas y necesidades
¿Lleva un seguimiento de los ingresos y los gastos de la organización? (Si su respuesta es Sí, de qué forma lo hace?)	X			Contamos con una plataforma contable, que facilita nuestro donante principal COMPASSION COLOMBIA donde podemos reportar ingresos y egresos de la organización.
¿La organización cuenta con un sistema auditable, donde pueda evidenciar los gastos financieros? (En caso de que si, ¿Cuál utiliza?)	X			El único sistema auditable que tenemos es atreves de COMPASSION COLOMBIA, esto nos ha permitido ser reales en los gastos realizados.
DESCRIPCIÓN FINANCIERA	**SI**	**NO**	**N/A**	**OBSERVACIONES**
¿Cuenta con una planeación para el presupuesto mensual y anual?	X			

¿Tiene un esquema de las principales necesidades financieras tanto a corto como largo plazo?	X			
¿Realiza alguna línea del tiempo para establecer las acciones específicas en la gestión de recursos financieros?		X		Aunque se hace un proceso diagnóstico, no se han establecido este tipo de actividades, sin embargo en la actualidad nos encontramos en un proceso de asesoría con la organización DESPERTANDO AL GIGANTE, que será una ayuda fundamental para tener este tipo de procesos al día.
¿Suele revisar periódicamente el plan financiero que la organización utiliza para gestionar recursos? (En caso de un Sí, con qué frecuencia lo realiza en meses.)	X			Este es un proceso que se hace mensualmente.
Cuando hay cambios de tendencias en los mercados, o cuando se da una situación de emergencia, ¿suele reaccionar para tomar decisiones frente a la gestión de recursos financieros?	X			
¿Tiene diseñados procedimientos para la evaluación de los recursos financieros de la organización?		X		Aunque se hace una revisión exhaustiva frente a los gastos, además de un monitoreo mensual, no contamos con un procedimiento especifico, ya que hasta este momento la fundación comenzó a ver la importancia de tener al día este tipo de procesos.
¿Los recursos financieros con los que cuenta la organización vienen de una única fuente? (En caso de un No, ¿De cuántas fuentes proviene?)	X			

Nombre Organización: LA GRAN COMISIÓN	Fecha: 18/6/2020
Nombre de quien diligencia: PAOLA QUEVEDO MORENO	DIRECTOR

DESCRIPCIÓN ESTRATÉGICA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿Ha presentado algunas dificultades al momento de realizar los procesos ante la Dian?		X		
¿A la hora de formular estrategias se tiene en cuenta la misión de la organización?	X			Se maneja una planeación estratégica a 5 años con ciertas prioridades estratégicas alineadas a la misión
¿Los sistemas de control que tienen, le permiten desarrollar la función de la organización?	X			Se está fortaleciendo el proceso de gestión de calidad, cada dueño del proyecto tiene un plan operativo anual, que tiene indicadores de logro mensual.
¿Se han considerado alianzas estratégicas con empresas para potenciar vínculos y donaciones? (Profundice su respuesta)	X			Una de las más grandes alianzas que se tiene es con el banco de alimentos, haciendo compras mensuales de mercados para poder darles a las familias. También se tiene alianza con una ONG, y es el programa educativo de la fundación. Este permite que los niños más necesitados reciban media beca para el colegio. Con la universidad Colegio Mayor de Cundinamarca se hacen cursos de emprendimiento.
¿Considera que sus grupos de interés, la reconocen como una organización confiable? ¿Por qué?	X			Por la trayectoria que se lleva en la comunidad de 27 años se ha ganado un buen posicionamiento. Se cuenta con un colegio y este ha hecho que muchos confíen en el programa social con el que contamos.
¿Lleva un seguimiento de los ingresos y los gastos de la organización? (Si su respuesta es Sí, de qué forma lo hace?)	X			Se cuenta con el software contable y se lleva una contabilidad clara para poder llevar informes ante la DIAN, se tiene un pagador, un auxiliar contable, un contador y un tesorero quienes son los encargados de realizar estos trabajos. El área financiera realiza informes mensuales de todos los ingresos y los gastos que la organización tiene.
¿La organización cuenta con un sistema auditable, donde pueda evidenciar los gastos financieros? (En caso de que si, ¿Cuál utiliza?)	X			Se tiene instalado un sistema contable que permite que haya una organización clara frente a los recursos con los que la organización cuenta.
DESCRIPCIÓN FINANCIERA	**SI**	**NO**	**N/A**	**OBSERVACIONES**
¿Cuenta con una planeación para el presupuesto mensual y anual?	X			Se tiene una proyección anual de los gastos que se pretenden tener y de igual forma cual debe ser el mínimo ingreso

				que se debe generar mensualmente y como se debe hacer.
¿Tiene un esquema de las principales necesidades financieras tanto a corto como largo plazo?	X			Si se cuenta con un esquema de las principales necesidades. Hoy en día nuestra principal necesidad es pagar el crédito que se adquirió para la construcción de las instalaciones de la organización, y suplir con las actividades sociales con las que contamos.
¿Realiza alguna línea del tiempo para establecer las acciones específicas en la gestión de recursos financieros?	X			Se realiza una proyección financiera a corto, mediano y largo plazo. A corto plazo se hace anual con una evaluación mensual. A mediano plazo se hace a tres años y largo plazo a cinco años.
¿Suele revisar periódicamente el plan financiero que la organización utiliza para gestionar recursos? (En caso de un Sí, con qué frecuencia lo realiza en meses.)	X			Se realiza el plan cada tres meses para poder saber si está funcionando y en caso de que se tengan que hacer mejoras se hacen.
Cuando hay cambios de tendencias en los mercados, o cuando se da una situación de emergencia, ¿suele reaccionar para tomar decisiones frente a la gestión de recursos financieros?	X			Actualmente con la crisis sanitaria que se ha presentado en el país se hicieron muchas modificaciones en el programa. Algunas de estas fueron que se suspendieron las cajas menores, se entregaron algunos locales que se tenían rentados y se disminuyeron al máximo los contratos.
¿Tiene diseñados procedimientos para la evaluación de los recursos financieros de la organización?	X			Se realiza una evaluación operativa, esta se hace cada tres meses.
¿Los recursos financieros con los que cuenta la organización vienen de una única fuente? (En caso de un No, ¿De cuántas fuentes proviene?)		X		Estas vienen de tres funciones; la primera es por parte de la escuela de música que se tiene, también del Colegio que se tiene y tercero por la ONG internacional que nos apoya.

Universidad Externado de Colombia	**ENTREVISTA PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS EN LAS FUNDACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO.**

Nombre Organización: FUNDACIÓN BONDAD INTERNACIONAL	**Fecha: 8–06– 2020**
Nombre de quien diligencia: OLGA MARIA BOHORQUEZ RINCON	**LIDER.**

1. **¿Qué necesidades sociales busca resolver la organización?**

   La organización hace parte de la misión de Asambleas de Dios y desde allí busca resolver las necesidades de las familias pastorales vulnerables, de otra manera busca capacitar a los líderes de las iglesias para que gestionen y puedan suplir las necesidades de las comunidades en las que se encuentran sus congregaciones.

2. **¿Cómo prioriza sus recursos financieros al momento de invertirlos?**

   Invertimos nuestros recursos en asistencia a los pastores e iglesias que hacen parte de la comunidad de Asambleas de Dios. Hacemos la inversión en asistencia alimentaria, seguridad social, aportes de vivienda, en ayuda humanitaria en caso de desastres. También se cuenta con organizaciones que aportan directamente a las iglesias en programas que benefician a los niños de cada comunidad.

3. **¿Cuáles son las principales estrategias de marketing para la gestión y obtención de recursos financieros?**

   No se cuenta con estrategias de marketing, pero la labor que se realiza es que, al estar involucrada con las Asambleas de Dios, esta cuenta con distritos en cada departamento, y ellos son los que se encargan de atender a cada uno de los líderes que trabajan en las congregaciones para ayudarles en las necesidades sociales. Se cuenta con cuatro programas como lo son; ayuda humanitaria, voluntariado, convenios de protección y maltrato, violencia y abuso. Estos se encargan de capacitar directamente a cada una de las congregaciones para realizar actividades que suplan las necesidades.

4. **¿Cuánto dinero necesita mensualmente para el cumplimiento del objetivo organizacional?**

   El equipo de trabajo con el que se cuenta es voluntario. No se tiene un presupuesto mensual ya que las ayudas que se reciben son en diferentes maneras, unas veces es el dinero y otras en personal para capacitar, otros en recursos físicos, agricultura orgánica, y sustentación alimentaria.

5. **¿En qué prioriza el dinero al momento de recibir recursos financieros?**

   El 10% de los recursos que se recogen, son para gastos administrativos, el resto son para el enfoque que es recaude, como lo es ayuda humanitaria y protocolo de la niñez.

6. **¿Frente a la gestión de recursos financieros, ¿De qué manera logra las metas establecidas?**

   Una de nuestras principales actividades para cumplir con nuestras metas es la celebración que se realiza de ayuda humanitaria, allí se realiza una actividad en el cual las iglesias aportan dinero y se ayuda a tener un soporte económico. Otra herramienta que nos ayuda a cumplir las metas es la alianza que se tiene con el Banco Arquidiocesano de Alimentos donde se tienen bonos de donaciones y bonos de solidaridad que las personas puedes adquirir por un valor muy económico y esto ayuda al sostenimiento de nuestra fundación.

7. **¿Con cuántas fuentes de recursos cuenta para el sostenimiento de plan estratégico de la organización?**

   Contamos con cuatro fuentes de donación de diferentes tipos:

   - *Centro de Acopio*
   - *Recaudo de ayuda humanitaria*
   - *Aportes del concilio de Asamblea de Dios*

8. **¿Qué aspectos tiene en cuenta al momento de gestionar recursos financieros para su obtención?**

   La fundación no cuenta con programas directos o población específica, es por eso que busca alianzas con diferentes organizaciones que den un aporte financiero o de recursos físicos entre otro. Uno de los propósitos de la fundación es orientar a los líderes para que realicen alianzas con otras organizaciones que puedan contribuir en el desarrollo social.

9. **¿Cuáles son los pasos que utiliza para la elaboración del plan financiero para la organización?**

   La fundación es una organización pequeña, por lo tanto, los recursos que se recogen van directamente a los beneficiarios y no se realizan planeación de los recursos.

OBSERVACIONES:

La fundación al no centrarse en una población especifica se enfoca en preparar y capacitar a los líderes para que cada uno en sus congregaciones pueda realizar el proceso de gestión de recursos financieros para dar una ayuda social a cada una de sus comunidades.

Nombre Organización CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL JERUSALEN	Fecha:08/06/2020
Nombre de quien diligencia: JOSE AMEZQUITA	DIRECTOR

1. **¿Qué necesidades sociales busca resolver la organización?**

   La fundación busca resolver las necesidades que enfrenta la comunidad, trabajando en ellos el área Cognitiva, Física, Espiritual, Socio Emocional.

2. **¿Cómo prioriza sus recursos financieros al momento de invertirlos?**

   Se realiza una planeación dando prioridad a las necesidades que tienen los integrantes de la fundación, y por consiguiente se da prioridad a los gastos administrativos que tiene la organización.

3. **¿Cuáles son las principales estrategias de marketing para la gestión y obtención de recursos financieros?**

   La fundación se encuentra en etapa de implementar contenido acerca de la fundación en las redes sociales y por allí se realiza una gestión de recursos virtual dando a conocer los programas con los que trabajamos.

4. **¿Cuánto dinero necesita mensualmente para el cumplimiento del objetivo organizacional?**

   Esto depende mucho de la cantidad de beneficiarios con los que se trabajan, pero aproximadamente trabajamos con 5 millones mensuales.

5. **¿En qué prioriza el dinero al momento de recibir recursos financieros?**

   Las inversiones de los recursos se dirigen a las cuatro áreas planeadas.

6. **¿Frente a la gestión de recursos financieros, ¿De qué manera logra las metas establecidas**? *Es una responsabilidad grande la que una fundación debe tener al momento de manejar los recursos, una de las formas en que se pueden alcanzar las metas es teniendo un manejo honesto y responsable de los recursos que se alcanzan para poder suplir con todas las necesidades.*

7. **¿Con cuántas fuentes de recursos cuenta para el sostenimiento de plan estratégico de la organización?**

   La fundación cuenta con una fuente fija que es la ONG internacional y también con varias fuentes de apoyo, pero estas son variables, no todos los meses se recibe apoyo de estos.

8. **¿Qué aspectos tiene en cuenta al momento de gestionar recursos financieros para su obtención?**

Se plantea la necesidad que la fundación tiene y por consiguiente se buscan alianzas con organizaciones o personas que se sepan que puedan ayudar a suplir la necesidad.

9. **¿Cuáles son los pasos que utiliza para la elaboración del plan financiero para la organización?**

Los pasos que utiliza la organización es la realización de una planeación de objetivos, logros, metas y resultados.

Nombre Organización: COMPASSION INTERNATIONAL	Fecha: 16-06-2020
Nombre de quien diligencia: ARIEL ALEJANDRO GARCIA	ESP.FINANCIERO

1. **¿Qué necesidades sociales busca resolver la organización?**

   Mejorar la calidad de vida de niños en vulnerabilidad y sus familias a través de una atención holística integral. (Salud, *Educación, desarrollo de habilidades para la vida, alimentación y fortalecimiento de principios y valores cristianos.*

2. **¿Cómo prioriza sus recursos financieros al momento de invertirlos?**

   Se prioriza basados en propuestas orientadas en la intervención inmediata a la población, producto situaciones críticas en el entorno que amenacen sustancialmente el bienestar de los niños y sus familias. Estás intervenciones son propuestas acompañadas por un plan económico dados en un periodo de tiempo, las cuales se someten a validación y aprobación por un equipo interdisciplinario.

3. **¿Cuáles son las principales estrategias de marketing para la gestión y obtención de recursos financieros?** **Publicidad a través de medios de comunicación masiva. *Tours y visitas de patrocinadores y donantes a sus beneficiarios. *Promoción de la organización en eventos como conciertos y campañas donde se congregan cientos de personas. *Ferias y eventos eclesiásticos. *Empresas enfocadas en donar para reducción de taxes.*

4. **¿Cuánto dinero necesita mensualmente para el cumplimiento del objetivo organizacional?**

   USD $ 18 millones al año aproximadamente.

5. **¿En qué prioriza el dinero al momento de recibir recursos financieros?** *En las intervenciones o propuestas que den respuesta a una necesidad básica.*

6. **¿Frente a la gestión de recursos financieros, ¿De qué manera logra las metas establecidas?** *Se trabaja basados en datos históricos y proyecciones de acuerdo con variables, tendencias sociales y económicas locales - globales.*

7. **¿Con cuántas fuentes de recursos cuenta para el sostenimiento de plan estratégico de la organización?**

   Principalmente se cuenta con dos fuentes de recursos a través de donaciones y patrocinio

8. **¿Qué aspectos tiene en cuenta al momento de gestionar recursos financieros para su obtención?**

   **Motivaciones y expectativas del donante y patrocinador. *Perdurabilidad de la alianza. *Variables económicas. *Tendencias sociales. *Impacto social. *Segmento y*

*nicho de mercado objeto. *Políticas y lineamientos propios de área de marketing. *Cumplimiento de los planes estratégicos y presupuestos anuales. *Crecimiento de la organización.*

9. **¿Cuáles son los pasos que utiliza para la elaboración del plan financiero para la organización?**

Se toma como base las:

*Expectativas globales dadas por el equipo ejecutivo financiero.

*Tendencias dadas por marketing sobre la captación de recursos

*Comportamiento y datos históricos. (Cancelación de donantes y patrocinadores VS nuevas alianzas, tasas de crecimiento nuevos donantes y patrocinadores)

*Proyecciones trianuales.

*Cambios en las tasas / monedas.

*Políticas monetarias.

Nombre Organización: HIS CHILDREN INTERNATIONAL	Fecha: 16-06-2020
Nombre de quien diligencia: CLARA ELISA URIBE HERRERA	REP. LEGAL

1. **¿Qué necesidades sociales busca resolver la organización?**

   Gestionar recursos para el cumplimiento de la misión visión en las 4 áreas de desarrollo a favor de los niños y sus familias

2. **¿Cómo prioriza sus recursos financieros al momento de invertirlos?**

   Revisando los procesos de reporte y diagnostico mensuales y ajustando las planeaciones de cada uno de los centros en donde se atienden los niños.

3. **¿Cuáles son las principales estrategias de marketing para la gestión y obtención de recursos financieros?**

   Videos de promoción, testimonios, pagina web, Instagram, Facebook y correos enviados a empresas para contactar y prospectar.

4. **¿Cuánto dinero necesita mensualmente para el cumplimiento del objetivo organizacional?**

   Alrededor de 30.000.000 mensuales

5. **¿En qué prioriza el dinero al momento de recibir recursos financieros**?

   Cumplimiento de la planeación en las 4 áreas de desarrollo. Alimentación, cuidados médicos, enseñanza, ayudas médicas y educativas.

6. **¿Frente a la gestión de recursos financieros, ¿De qué manera logra las metas establecidas?**

   Con un seguimiento de cada uno de los prospectos, y cuando se logran las gestiones, enviando evidencias a cada donante, conservando y fortaleciendo los lazos, solicitando referidos entre el mismo gremio.

7. **¿Con cuántas fuentes de recursos cuenta para el sostenimiento de plan estratégico de la organización?**

   Donantes internacionales, nacionales, gestiones internas, donantes esporádicos.

8. **¿Qué aspectos tiene en cuenta al momento de gestionar recursos financieros para su obtención?**

   Necesidades de la población, revisión de la planeación, diagnostico constante de los procesos en cada área y acercamiento al cumplimiento de los objetivos en cada una de ellas.

9. **¿Cuáles son los pasos que utiliza para la elaboración del plan financiero para la organización?**

Diagnóstico, elaboración de objetivos, verificación de los mismos frente a visión y misión, ajustes con cada uno de los centros, aprovisionamiento para el cumplimiento de cada uno en cada una de las metas establecidas.

Nombre Organización: SIN ÁNMO DE PERDIDA	Fecha: 11-06-2020
Nombre de quien diligencia: NATALIA ARIAS ROJAS	ADMINSTRADORA.

1. **¿Qué necesidades sociales busca resolver la organización?**

Es un emprendimiento que busca brindar información y asesoría sobre entidades sin ánimo de lucro, especialmente a los gerentes, a los fundadores, a los integrantes de estos equipos. Pero con una característica especial, y es que las entidades a las que se les da la asesoría son entidades locales. Evidentemente no se está tras una organización grande ya que estas tienen un musculo financiero grande que les ayuda a resolver las necesidades y problemáticas que tienen. Mientras que las entidades locales no. Lo que sin ánimo de perdida quiere es que lo mismo que se identificó con el régimen tributarios, y es que se busca potenciar o aumentar el potencial profesional con el que estas se dirige, busca aumentar el potencial profesional con el que estas se administran, también lograr que tengan capacidades profesionales más capacidades intelectuales que accedan tener una formación que les permita administrar de una manera más profesional. En Colombia no hay muchos programas de este tipo, educativos, y los que hay como lo son los de la cámara de comercio son costosos para una persona de una entidad local, entonces los líderes de estas comunidades no tienen con qué pagar un curso de diplomado, en las universidades no hay muchas ofertas especializadas en este tema, entonces lo que busca la organización es suplir esta necesidad. Entonces lo que se quiere es suplirla de una forma digital. Aunque muchas personas no tengan un computador o no sepan manejar mucho la tecnología se cree que las redes sociales nos han dado una facilidad de consumo importante, de consumo de información y de consumo educativo. La idea es poder educar a las entidades locales para que compitan con las grandes organizaciones no lucrativas para que también obtengan recursos financieros por parte del gobierno.

2. **¿Cómo prioriza sus recursos financieros al momento de invertirlos?**

Muchas veces los ingresos que reciben las organizaciones están mal invertidos. De hecho, los recursos no se prioriza los recursos en las organizaciones locales, ya que no hay planificación y proyección. La respuesta es que los recursos no se priorizan en las organizaciones locales. Sin embargo, en las grandes organizaciones los recursos se priorizan especialmente con el nuevo régimen, en la obra social. Anteriormente el gerente de una fundación podía obtener buenos recursos, ahora el nuevo régimen no permite ya que se deben priorizar los recursos en programas sociales y que solo un porcentaje se

pueden tomar para gastos administrativos. Y desde mi experiencia lo que se debería hacer es que se debe priorizar a suplir la necesidad principal de la organización. Así como pasan en las empresas debería pasar en las organizaciones sin ánimo de lucro, las empresas invierten en el desarrollo del producto, porque este es el que soluciona un problema, es el que satisface una necesidad. De esta misma forma debería pasar en las organizaciones sin ánimo de lucro, se debe trabajar para suplir la necesidad que la organización tiene como propósito principal, obvio teniendo en cuenta otros gastos, pero debe apuntar a suplir con su principal actividad.

3. **¿Cuáles son las principales estrategias de marketing para la gestión y obtención de recursos financieros?**

Si una organización es auto sostenible, esta no necesita de marketing. Pero para aquellas organizaciones que no lo son las estrategias de marketing hoy en la actualidad es muy importante las redes sociales, son tendencia, es asequible, es económico y todo el mundo está ahí. Hoy en las estrategias de marketing más importantes y con más potencia son la presencia digital. También es importante que las organizaciones sin ánimo de lucro deben hacer es:

- *Presencia en la comunidad con la que trabajan, es decir debemos esforzarnos por fidelizar a los beneficiarios y a los grupos de interés que los rodean, es decir si se trabaja con niños las madres de los niños es marketing con el que se debe trabajar, los posibles aliados.*
- *La incidencia es otro factor ya que las organizaciones sin ánimo de lucro tienen una responsabilidad importante, y es que en la medida en que ayudan a la comunidad tienen una responsabilidad de incidencia y tienen una responsabilidad importante, ya que a la medida en que ayudan a la comunidad tienen una responsabilidad de incidencia ya que son los que conocen a profundidad las necesidades. En esos espacios de incidencia van a haber más organizaciones con mutuas intensiones*

En las organizaciones grandes no necesitan marketing, pero aquellas que no son auto sostenible la principal actividad son las redes sociales. Una buena publicidad se da en la presencia digital, y también deben hacer presencia en la comunidad con la que trabajan, hay que fidelizar al público que estamos trabajando. La incidencia es importante ya que en la medida que ayudan a la comunidad tienen una responsabilidad de incidencia.

- *El arte de contar historias: una tendencia actual para atraer un público objetivo campañas. Las grandes compañías lo utilizan mucho para vender el producto, lo que hacen es que venden una historia para poder vender el producto. Y las entidades sin ánimo de lucro pasa lo mismo, lo que se necesita es empezar a contar historias que sean relevantes, que generen un impacto, que llamen la atención, que comuniquen, para que la gente se motive y done. Existen campañas muy exitosas y las organizaciones consiguen donaciones muy grandes.*

4. **¿Cuánto dinero necesita mensualmente para el cumplimiento del objetivo organizacional?**

   Esto depende de la organización, su tamaño y la actividad que quiera realizar. Pero en la experiencia que he tenido, para una organización local con aproximadamente 20 integrantes se necesita entre unos 7 y 4 millones, si tiene sede porque el arriendo y los servicios son una fuente muy importante mes a mes. Pero podría hacer una escala aproximada; una organización pequeña necesita entre unos 4 y 7 millones para operar de una forma sólida. La organización que lleva aproximadamente dos años necesitará entre 10 y 15 millones dependiendo la cantidad de proyectos, y una organización más grande he visto que se manejan presupuestos hasta de 50 millones de pesos. Esto depende mucho de la organización.

5. **¿En qué prioriza el dinero al momento de recibir recursos financieros?**

   Se debe priorizar en cumplir con la misión, el objeto social y garantizar que los recursos llevan a la organización a que el integrante sufra la transformación que se quiere. También se deben tener en cuenta los gastos administrativos que permitan cumplir con el objetivo. Muchas organizaciones invierten sus recursos en activos fijos, pero es aquí donde se debe analizar si realmente esto es prioridad para la organización.

6. **¿Frente a la gestión de recursos financieros, ¿De qué manera logra las metas establecidas?** *Es muy importante saber qué es lo que se quiere gestionar, cuando se dice que hay que diversificar las fuentes de ingreso se habla de que hay que ir escalando poco a poco, porque también diversificar no significa tener muchas fuentes, pero que ninguna este consistente. Hay que diversificar, pero hay que tener consistencia. Entonces lo primero que hay que hacer es planificar bien y en esto se deben mirar que capacidades tengo como*

organización que permitan tener fuentes de ingreso. Recomiendo hacer una lluvia de ideas y realizar una muy buena planificación durante el primer año para darle consistencia.

7. **¿Con cuántas fuentes de recursos cuenta para el sostenimiento de plan estratégico de la organización?**

   De 3 a 5 fuentes, pero dependiendo mucho del tamaño. Es muy importante ir escalando, a medida que la organización va creciendo se va escalando en la gestión. En los primeros años en que la organización se lanza al agua es importante probar. Pero sugiero que sean entre 3 y 5 ya que hay prevenir si alguna se va. Hay que diversificar y hay que tener consistencia y que todas tengan un porcentaje de donación casi similar y equilibrado.

   Pero no solo hay que buscar donantes, sino que la organización también debe buscar modelos de negocio el cual por ella misma consiga recursos como son las redes sociales, las páginas web entre otras.

8. **¿Qué aspectos tiene en cuenta al momento de gestionar recursos financieros para su obtención?**

   No respondió.

9. **¿Cuáles son los pasos que utiliza para la elaboración del plan financiero para la organización?**

   Metodológicamente que se exige es mostrar:

   1. *Plan estratégico,*
   2. *Realizar el presupuesto desde gastos: es importante tener claro que es lo que se necesita, y definir las fuentes de ingreso.*
   3. *Definir las metas financieras: que actividades se deben realizar para recaudar el dinero, es por eso que es muy importante tener un flujo de caja.*
   4. *Hacer seguimiento y evaluación de lo que se está haciendo para conocer si esto nos da resultados.*

Nombre Organización: FUNDACIÓN RENOVACIÓN	Fecha: 11/06/2020
Nombre de quien diligencia: ALEJANDRA RIVERA CALLE	DIRECTORA

1. **¿Qué necesidades sociales busca resolver la organización?**

   La Fundación Renovación cuenta con 5 líneas de acción, donde cada una de ellas responde a una necesidad social, nuestras líneas de acción son: Re-crear: a nivel deportivo, Re-educar: a nivel educativo, Re-cuperar: a nivel ambiental, Re-contruir: análisis de intervención en el territorio y a nivel social, Re-generar: a nivel de salud.

2. **¿Cómo prioriza sus recursos financieros al momento de invertirlos?**

   En acciones que nos permitan adquirir más recursos, la Fundación Renovación no asume procesos asistencialistas.

3. **¿Cuáles son las principales estrategias de marketing para la gestión y obtención de recursos financieros?**

   Utilización del Marco Lógico para el apoyo internacional y evidencia de los programas en alta escala.

4. **¿Cuánto dinero necesita mensualmente para el cumplimiento del objetivo organizacional?**

   Trabajamos por obra labor, eso depende de los contratos o aportes que se requieran, no existe un monto fijo.

5. **¿En qué prioriza el dinero al momento de recibir recursos financieros?**

   Pago de personal, maquinaria e insumos. (En ese orden)

6. **¿Frente a la gestión de recursos financieros, ¿De qué manera logra las metas establecidas?**

   Al ser el trabajo por obra labor, se tienen procesos a corto o mediano plazo, así como ingresa el recurso de la misma manera se trabaja.

7. **¿Con cuántas fuentes de recursos cuenta para el sostenimiento de plan estratégico de la organización?**

   3, contratación, donación y producción.

8. **¿Qué aspectos tiene en cuenta al momento de gestionar recursos financieros para su obtención?**

   a). El impacto; b). Durabilidad. C). Beneficio

9. **¿Cuáles son los pasos que utiliza para la elaboración del plan financiero para la organización?**

Con base a las necesidades y plan de negocios.

Nombre Organización: FUNDACIÓN TRENZANDO HILOS	Fecha:16-062020
Nombre de quien diligencia: CATHERINE ZAMBRANO MATIZ	LIDER.

1. **¿Qué necesidades sociales busca resolver la organización?**

   La Gestión Social y la Protección del Medio Ambiente

2. **¿Cómo prioriza sus recursos financieros al momento de invertirlos?**

   De acuerdo con el presupuesto establecido para cada proyecto.

3. **¿Cuáles son las principales estrategias de marketing para la gestión y obtención de recursos financieros?**

   No realizamos marketing, ya que no contamos con un suficiente conocimiento para realizarlo, pero Identificamos necesidades, formulamos proyectos y los presentamos ante todos los socios y ante las entidades competentes en nuestra localidad en búsqueda de aprobación y todo tipo de recurso necesario, aparte del propio aportado por la fundación.

4. **¿Cuánto dinero necesita mensualmente para el cumplimiento del objetivo organizacional?**

   El dinero estipulado en el proyecto que se esté implementando.

5. **¿En qué prioriza el dinero al momento de recibir recursos financieros?**

   En la implementación del proyecto en su totalidad.

6. **¿Frente a la gestión de recursos financieros, ¿De qué manera logra las metas establecidas?**

   En una planeación acertada, en el manejo eficiente de todos los recursos y en el cumplimiento de los objetivos proyectados.

7. **¿Con cuántas fuentes de recursos cuenta para el sostenimiento de plan estratégico de la organización?**

   Solamente con las fuentes requeridas en cada proyecto, generalmente son la administración municipal y los recursos donados por los socios.

8. **¿Qué aspectos tiene en cuenta al momento de gestionar recursos financieros para su obtención?**

   El presupuesto de cada proyecto.

9. **¿Cuáles son los pasos que utiliza para la elaboración del plan financiero para la organización?**

   Debido a que la fundación implementa, por ahora, un proyecto a la vez, el plan financiero depende exclusivamente del presupuesto requerido para la implementación de cada proyecto. El manejo que le damos a la fundación no es un manejo empresarial en

este momento, sino que trabajamos en función de la implementación integral de cada proyecto que diseñamos.

Nombre Organización: FUNDACIÓN SEMILLAS DE VIDA TIERRA FÉRTIL.	Fecha: 17/06/2020
Nombre de quien diligencia: WILSON SAENZ GARCÍA.	DIRECTOR.

1. **¿Qué necesidades sociales busca resolver la organización?** *Se busca fortalecer el proyecto de vida de los niños y jóvenes, dándoles una orientación frente a proyectos empresariales, de educación sexual y de valores cristianos para que busquen una proyección de calidad en sus vidas. Es una población en la cual se ve mucho desempleo, y los jóvenes no saben cómo aprovechar su tiempo, de esta forma buscamos apoyarlos para que puedan culminar sus estudios.*
2. **¿Cómo prioriza sus recursos financieros al momento de invertirlos?**

   Al ser parte de una ONG, esta es quien nos ayuda al direccionamiento de los recursos, pero estos principalmente son para soportar las necesidades de los niños, en su parte alimentara, educación en programas de validación, programas técnicos y tecnológicos, también se les ayuda en sus necesidades familiares. De otra manera también utilizamos los recursos para el personal que nos ayuda en la fundación.
3. **¿Cuáles son las principales estrategias de marketing para la gestión y obtención de recursos financieros?**

   En estos momentos se cuenta con un canal de YouTube, para darnos a conocer, allí mostramos las actividades que realizamos como fundación y el propósito por el cual ha sido fundada esta organización. Buscamos realizar publicidad para darnos a conocer y buscar ayudas.
4. **¿Cuánto dinero necesita mensualmente para el cumplimiento del objetivo organizacional?**

   Actualmente la organización se está gastando 30 millones de pesos mensuales, involucrando pago del personal que está trabajando, servicios públicos, y supliendo las necesidades a los niños.
5. **¿En qué prioriza el dinero al momento de recibir recursos financieros?**

   En la población beneficiaria ya que es un alto porcentaje el que se invierte en ellos.
6. **¿Frente a la gestión de recursos financieros, ¿De qué manera logra las metas establecidas?**

   El proceso de la gestión ha sido difícil, es un tema que no se tiene mucho conocimiento.

Pero usualmente se hace un monitoreo mensual para saber qué es lo que se ha cumplido y que hace falta por cumplir. Se evalúan los procesos y en caso de que se vea la necesidad se re direccionan los proyectos para darles un bienestar siempre a la comunidad.

7. **¿Con cuántas fuentes de recursos cuenta para el sostenimiento de plan estratégico de la organización?**

   Solo se cuenta con una fuente de recursos que es la ONG, pero se buscan proyectos que ayuden al auto sostenimiento como es la venta de productos que se realizan.

8. **¿Qué aspectos tiene en cuenta al momento de gestionar recursos financieros para su obtención?**

   *Se tienen en cuenta las necesidades y las problemáticas que tienen los integrantes de la fundación. Anualmente se realiza un árbol de problemas para saber cuáles necesidades se han podido suplir. De otra manera se realiza un DOFA para conocer y realizar una programación que ayude a crear programas que contribuyan a suplir las necesidades. *Se crean objetivos beneficien a los integrantes. *Se establecen actividades para contribuir al beneficio de los mismos. *Se mira el presupuesto y se establecen prioridades que ayuden al cumplimiento de los objetivos. *Se realiza una retro alimentación y evaluación de lo planeado.*

9. **¿Cuáles son los pasos que utiliza para la elaboración del plan financiero para la organización?**

   No respondió.

Nombre Organización: LA GRAN COMISIÓN	Fecha: 17/06/2020
Nombre de quien diligencia: PAOLA QUEVEDO	DIRECTORA.

1. **¿Qué necesidades sociales busca resolver la organización?**

   Se busca resolver la necesidad del desarrollo personal y la construcción del proyecto de vida de la población que está involucrada, para que de una forma auto gestionada puedan satisfacer sus necesidades básicas y mejorar su calidad de vida.

2. **¿Cómo prioriza sus recursos financieros al momento de invertirlos?**

   Nos basamos en el plan anual que tiene la organización y se da la priorización a lo que se ha planeado a principio de cada año. La planeación se enfoca en invertir en las personas y en cosas que mejoren los procesos de atención a los integrantes.

3. **¿Cuáles son las principales estrategias de marketing para la gestión y obtención de recursos financieros?**

   Es un vacío con el que esta la organización, falta mucho por trabajar en esta área, pero lo que se realiza es hacer videos promocionando las actividades que hace la fundación. De esta manera se muestran a potenciales donantes para que se unan a causas específicas como los proyectos que tiene la organización.

4. **¿Cuánto dinero necesita mensualmente para el cumplimiento del objetivo organizacional?**

   Teniendo en cuenta que trabajamos a mano con el colegio y allí se cuenta con una nómina de maestros, la organización requiere de 6 a 8 millones de pesos mensuales.

5. **¿En qué prioriza el dinero al momento de recibir recursos financieros?**

   Se destina en los indicadores propuestos en la planeación que la organización realiza.

6. **¿Frente a la gestión de recursos financieros, ¿De qué manera logra las metas establecidas?**

   Tenemos un trabajo de puerta a puerta, nos encargamos de llamar y buscar a muchas personas que sabemos que nos pueden ayudar a aportar a la organización. También se buscan voluntarios que contribuyan en la fundación.

7. **¿Con cuántas fuentes de recursos cuenta para el sostenimiento de plan estratégico de la organización?**

   Principalmente con una, que es la de los padres del colegio y estudiantes de la escuela de música. Y una ONG que aporta anualmente a nuestra fundación para el sostenimiento de los programas.

8. **¿Qué aspectos tiene en cuenta al momento de gestionar recursos financieros para su obtención?**

   No respondió.

9. **¿Cuáles son los pasos que utiliza para la elaboración del plan financiero para la organización?**

   No respondió