

PROYECTO DE GRADO

MBA

**PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA ONG: CASO
FUNDACIÓN MAVI 2017 – 2022**

INVESTIGADOR

FEDERICO ARTURO GALVIS CHARRIA

CÓDIGO N° 1605293

DIRECTOR:

BENJAMÍN BETANCOURT

2017

A mi padre, a mi madre
y a mi tía Nechi.
Por todas las canas que les he sacado.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación hace una caracterización de un Plan Estratégico para una ONG, caso Fundación Mujer, Arte y Vida – MAVI. Organización que vive de realizar proyectos con el Estado, con cooperantes internacionales y de agenciar los propios, que cuenta con recursos limitados dada la intermitencia de los proyectos. La pregunta de investigación es la siguiente ¿Qué factores y situaciones se deben considerar en la formulación del Plan Estratégico del 2017 al 2022 para la Fundación Mujer, Arte y Vida, MAVI? El estudio se realizó desde modelos estratégicos no competitivos. La línea de Investigación desde el Direccionamiento Estratégico, para una Organización sin ánimo de lucro de carácter social, no gubernamental, feminista y utópica, proyectándola al 2022. Se caracteriza la Fundación MAVI, se hace un análisis del Tercer Sector de la Economía, el entorno en el que se circunscribe la organización, Benchmarking, los radares de factores clave, el Análisis Interno y el DOFA. Posteriormente el análisis estratégico, la nueva Misión, se priorizan los objetivos de corto plazo, las actividades, responsables, indicadores, para dejar un cuadro de mando central para realizar seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados.

Palabras clave: Sistémica, Caórdica, Tercer Sector, Activismo, Art-ivismo, Ciber-activismo, Benchmarking, Radares estratégicos, DOFA, Femicidio, equidad de género, patriarcado, Tercer Sector, Entidades Sin Ánimo de Lucro ESAL, proceso estratégico, stakeholders,

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN TEMÁTICA.....	8
1.1 Antecedentes del Problema.	8
1.2 Formulación del Problema.	9
1.3 Justificación.	11
1.4 Objetivos 13	13
1.4.1 Objetivo General.....	13
1.4.2 Objetivos Específicos.....	13
1.5 Referente Histórico.....	14
1.6 Marco teórico (Estado del Arte).....	17
1.8 Proceso Estratégico.....	21
1.9 Metodología para realizar el análisis externo de la Fundación 23	23
1.10 Metodología para el Análisis Interno de la Fundación.	24
1.11 Tipo de Estudio.	25
1.12 Método.	25
1.13 Fuentes de Información.	25
1.14 Caja de Herramientas:	26
1.15 Estrategias basada en - Análisis Estratégico DOFA.....	27
CAPÍTULO 2 - CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA FUNDACIÓN MAVI.	29
CAPÍTULO 3 - ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	35
3.1 ENTORNO ECONÓMICO.	36
3.1.1 Entorno Económico colombiano.....	38
3.2 ENTORNO SOCIAL.....	42
3.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	48
3.4 ENTORNO POLÍTICO.....	53
3.5 ENTORNO LEGAL Y JURÍDICO.....	61
3.5.1 Regulación Contable y Financiera.	63
3.5.2 Leyes en favor de los temas de protección a la mujer.	64
3.6 ENTORNO TECNOLÓGICO 66	66
3.7 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENÉRICO 69	69
3.8 MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO.....	74
CAPÍTULO 4 - CARACTERIZACIÓN DEL TERCER SECTOR.	81
4.1 ONG EN LATINOAMÉRICA.....	88
4.2 FUNDACIONES EN CALI.....	90
CAPITULO 5 - ANÁLISIS BENCHMARKING DE FUNDACIONES Y ONGS DE MUJERES.	93
5.1. Fundación Paz y Bien.....	93

5.2 Fundación SÍ MUJER.....	95
5.3 Fundación Casa Cultural Tejiendo Sororidades.	97
5.4 Asociación Casa Cultural El Chontaduro	99
5.5. Factores clave de las fundaciones de mujeres en Cali.....	101
CAPÍTULO 6 - ANÁLISIS INTERNO DE LA FUNDACIÓN MAVI.....	117
6.3. Diagnóstico Financiero.	123
6.2 Diagnóstico de Gestión o funcional.....	130
CAPÍTULO 7 - DOFA.....	131
CAPÍTULO 8 - DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	141
8.1 La visión de futuro.....	141
8.1.1 Elementos previos.....	142
8.1.2 Elementos del pasado	142
¿Cuáles son las principales fallas o errores de la Fundación MAVI cometidos en el pasado?	142
8.1.3 Futuro	143
¿Cómo debe ser el mundo futuro que se enfrentará la Fundación?.....	143
8.1.4 Imaginar a la Fundación a largo Plazo.....	143
¿Qué quiere ser la Fundación MAVI?	143
8.1.5 Elaborar la estrategia	144
¿Cómo se llega a ese futuro deseado?	144
8.1.6 Prever los obstáculos (¿Cómo superar las dificultades?).....	144
8.1.7 ¿Cómo concebir la arquitectura del cambio?.....	145
¿Cómo se rediseña la organización para enfrentar el futuro?	145
8.1.8 Declaración de la visión.	145
8.2 Misión de la Fundación MAVI	145
8.2.1. Filosofía, principios y valores.....	146
8.2.2 Productos y servicios.	146
8.2.3 Usuarios, donantes, socios estratégicos.....	146
8.2.4 Mercado Meta.....	147
8.2.5 Conocimiento y tecnología.....	147
8.2.6 Grupos de interés de la Fundación MAVI.	148
8.2.7 Responsabilidad social.	148
8.2.8 La misión socializada es la siguiente:.....	149
CAPÍTULO 9 - PLAN DE ACCIÓN.	150
9.1 Situación actual de la Fundación MAVI	150
9.2 Objetivos Estratégicos.....	155
9.3 Acciones para lograr los objetivos.....	157
9.4. Cronograma	161
9.5 Formulación de políticas procedimientos y reglas.	167
CAPÍTULO 10 - SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	180

CAPÍTULO 11 - CONCLUSIONES	183
LISTADO DE ANEXOS	194
ANEXO 1. - Estatutos de Constitución según escrituras de la Fundación Mujer, Arte y Vida- MAVI.....	194
OBJETO SOCIAL DE LA FUNDACIÓN MUJER ARTE Y VIDA, SEGÚN CÁMARA DE COMERCIO.	198
BIBLIOGRAFÍA	207
BIBLIOGRAFÍA WEB	209

ÍNDICE DE TABLAS

T.1 - MATRIZ GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNO ECONÓMICO.....	41
T.2 - MATRIZ GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNO SOCIAL.....	47
T.3 - MATRIZ GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	52
T.4 – OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA ONU.....	54
T-5 - MATRIZ GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNO POLÍTICO.....	61
T.6 - MATRIZ GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNO LEGAL Y JURÍDICO.....	67
T.7 - MATRIZ GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNO TECNOLÓGICO.....	68
T.8 - ENTREVISTA PARA VALIDACIÓN DEL ENTORNO.....	69
T.9 - MATRIZ CON EL ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO.....	74
T.10 – ORGANIZACIONES DE MUJERES POR DEPARTAMENTO.....	90
T.11 - LISTADO DE FACTORES CLAVE DE ÉXITO TERCER SECTOR.....	102
T.12 - MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO DE ORGANIZACIONES DE MUJERES EN CALI.....	103
T.13 - GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO -GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	118
T.14 - GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO -GESTIÓN FINANCIERA.....	119
T.15 - GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO – OPERACIONES.....	121
T.16 - GUIA DE ANÁLISIS INTERNO -GESTIÓN FINANCIERA.....	122
T.17 - EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA SITUACIÓN INTERNA.....	121
T.18 - EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS FUNDACIÓN MAVI E.F.E...133	
T.19 - EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS E.F.I.....	134
T.20 - ANÁLISIS CRUZADO DE ESTRATEGIAS (F- O).....	136
T.21 - ANÁLISIS CRUZADO DE ESTRATEGIAS (F- A).....	138
T.22 - ANÁLISIS CRUZADO DE ESTRATEGIAS (D- O).....	138
T.23 -ANÁLISIS CRUZADO DE ESTRATEGIAS (D -A).....	141
T.24- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN MAVI.....	149
T.25- TABLA PARA SELECCIONAR LOS OBJETIVOS.....	154
T.26- CUADRO CON LOS OBJETIVOS Y LOS INDICADORES (VER/BLES).....	158
T.27- CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES.....	161
T.28- CONVENCIONES PARA REALIZACIÓN DIAGRAMA DE GRANTT.....	162
T.29- DIAGRAMA DE GRANTT – ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS.....	165

T.30 –POLÍTICA DE VIÁTICOS.....	166
T.31 – POLÍTICA DE COMPRAS.....	168
T.32 – POLÍTICA DE MANEJO DE CAJA MENOR.....	169
T.33- PROCEDIMIENTOS INTERNOS PARA CONTROL PRESUPUESTAL.....	177
T.34 -INDICADORES GENÉRICOS DE EFICACIA.....	179
T.35 -TABLA CON LOS INDICADORES DE EFICIENCIA.....	180
T.36- PLAN DE TRABAJO Y PPTO DE LAS PROYECTOS DE MAVI.....	181
T.37 - CUADRO DE MANDO FUNDACIÓN MAVI.....	183
T.38 – CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES CUADRO DE MANDO.....	187

ÍNDICE DE GRÁFICOS E ILUSTRACIONES

<i>Gráfico 1. Proceso estratégico para una organización no lucrativa.</i>	<i>23</i>
<i>Gráfico 2 Organigrama legal de la Fundación MAVI</i>	<i>34</i>
<i>Gráfico 3. Crecimiento y proyecciones del PIB Per-cápita.</i>	<i>40</i>
<i>Gráfico 4. Crecimiento promedio por departamento</i>	<i>40</i>
<i>Gráfico 5 Caracterizar los distintos tipos de Violencia hacia la mujer</i>	<i>44</i>
<i>Gráfico 6. Tasas de Natalidad en Colombia</i>	<i>49</i>
<i>Gráfico 7. Tasa de Mortalidad infantil.</i>	<i>51</i>
<i>Gráfico 8. Fuentes de Financiación de la Fundación Paz y Bien.</i>	<i>95</i>
<i>Gráfico 9. Fundación MAVI Gráfico Valor de los factores Clave.</i>	<i>105</i>
<i>Gráfico 10. Fundación MAVI -Valor Sopesado de factores Clave</i>	<i>106</i>
<i>Gráfico 11. Fundación Sí Mujer – Valor Sopesado de factores Clave.</i>	<i>108</i>
<i>Gráfico 12. Fundación Paz y Bien – Gráfico de Valor.</i>	<i>109</i>
<i>Gráfico 13. Fundación Paz y Bien – Valor Sopesado.</i>	<i>110</i>
<i>Gráfico 14. Fundación Casa Cultural El Chontaduro – Gráfico de Valor.....</i>	<i>110</i>
<i>Gráfico 15. Casa Cultural el Chontaduro- Gráfica de Valor Sopesado.</i>	<i>112</i>
<i>Gráfico 16. Casa Cultural Tejiendo Sororidades – Gráfico de Valor.</i>	<i>113</i>
<i>Gráfico 18. Radar de Valor de los Factores Calve de las cinco Organizaciones.</i>	<i>115</i>
<i>Gráfico 19. Radar de los Valores Sopesados de las Cinco Organizaciones.</i>	<i>116</i>
<i>Gráfico 20. Balance General a Diciembre 31 de 2013</i>	<i>123</i>
<i>Gráfico 25. Indicadores Financieros de La Fundación MAVI- Comparativo años 2013 AL 2016.</i>	<i>128</i>
<i>Gráfico 26. Número de Personas por Área de la Fundación MAVI.....</i>	<i>130</i>
<i>Gráfico 27. Método de Matriz DOFA Aplicado a la Fundación MAVI.....</i>	<i>131</i>
<i>Gráfico 29- Cuadro para Proceso Competitivo de Selección de proveedores</i>	<i>171</i>

LISTADO DE ANEXOS.

ANEXO 1 - Estatutos de Constitución según escrituras de la Fundación MAVI.....	193
ANEXO 2 –Experiencia de la Fundación Mujer, Arte y VIDA.....	197
ANEXO 3 – Matriz con Recomendaciones al DOFA.....	205

CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN TEMÁTICA

El presente trabajo de investigación hace una caracterización de un Plan Estratégico para una ONG, caso Fundación Mujer, Arte y Vida – MAVI. El estudio se realizó desde modelos estratégicos no Competitivos. La línea de Investigación efectuada fue desde el Direccionamiento Estratégico, para una Organización sin ánimo de lucro de carácter social de nombre Fundación Mujer, Arte y Vida - MAVI, proyectando desde el 2017 al 2022. Dicha caracterización fue efectuada, desde la visión sistémica, valorando las diferentes rutas existentes para responder la pregunta de investigación planteada, con el fin de conocer y aplicar las herramientas propias de la Planeación por escenarios y los conocimientos aprendidos en la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad del Valle.

1.1 Antecedentes del Problema.

La Fundación Mujer, Arte y Vida - MAVI – inició funciones en el año 1999, con cuatro socias: Adalgiza Charria Quintero, Clara Eugenia Charria Quintero, Gloria María Velasco González y María Cecilia Paz. Estas mujeres, desde distintas profesiones – La Comunicación Social, el periodismo, la psicología, la literatura, la educación sexual y la salud – compartieron el compromiso de carácter social y comunitario, aunado a un impulso vital de crear una organización que fuera un puerto libre a las utopías. Las cuatro amigas y después socias, venían de conocerse como militantes del feminismo al que habían llegado de diversas maneras y en distintos momentos de sus vidas. Como premisa fundamental para la creación de la Fundación MAVI, las cuatro amigas y ahora socias se plantearon “sostener la alegría, en medio de un sistema económico de razones perversas y de un panorama convulso de crisis en el año 1999” Charria, A Entrevista (2005).

La institución, “se crea como incitador a la creatividad, como un espacio para poder construir colectivamente, promoviendo como eje central, un nuevo punto de vista sobre la condición de las mujeres, vinculando los principios de equidad, justicia social y democracia”. Charria, A. Entrevista (2005). Las socias, en primera instancia unieron

expertismos y sueños, procesos personales y colectivos y emprendieron la tarea de develar la hondura de lo femenino en todas las dimensiones de la vida. Clara Charria en entrevista concedida, ahora reconoce, que “teníamos unas pocas pero sentidísimas certezas” Charria, A. Entrevista (2005), que convirtieron en los pilares ideológicos de MAVI: 1) Sin la lógica mercantil y maniquea que gobierna al mundo. 2) No les gustaba la ideología que no permitía holgura a sus deseos 3) No querían trabajos que las hicieran huir de ellas mismas. 4) Juntaron singularidades, diversidades, sueños, indignaciones y celebraciones, además de sus búsquedas comunes. Así fue, como se propusieron ser un equipo formal y empresarial, organización no gubernamental feminista, social y utópica, basada en la inspiración personal y colectiva. Se reunieron en agosto del año 1999 alrededor de una minuta copiada de notaria con el propósito de trabajar desde la comunicación social, la democracia, la salud, la paz, la equidad, y, consolidar políticas desde las mujeres en estas áreas. Así surgió entonces la Fundación Mujer, Arte y Vida –MAVI-.

Durante estos diecisiete años de existencia de la Fundación, dos en papel y los otros en la casa de Miraflores, que es la sede, las socias han logrado apostarle a la conversación como propuesta metodológica, desarrollando estrategias de comunicación, educación e información para el fortalecimiento de redes, colectivos, procesos comunitarios y educativos con perspectiva de género. Usando los medios audiovisuales y otras tecnologías de la comunicación como herramientas para registrar, denunciar, expresar y movilizar en torno a los intereses del movimiento social de mujeres en Colombia. Trabajando principalmente sobre temas de: derechos humanos, derechos sexuales y reproductivos, la no violencia, participación ciudadana y promoción de la salud, entre otros. Así mismo, con una activa participación en el proceso de creación de una política pública para la Equidad de Género e Igualdad de Oportunidades para las Mujeres del Municipio de Santiago de Cali y en la creación de leyes nacionales como la 1257 de 2008 y sus Autos regulatorios, que cataloga como delito y penaliza con cárcel las distintas formas de violencias contra las mujeres. Además de visibilizar la ley de feminicidios en Colombia Rosa Elvira Cely 1761 de 2015.

1.2 Formulación del Problema.

Las entidades sin ánimo de lucro, en algunos aspectos, pueden ser gestionadas como cualquier otra organización tradicional, pero en otros, debe ser tratadas con un enfoque, estilo y/o herramientas específicas, dadas sus claras singularidades. Núñez- Cortés Contreras (1995) y Cámara Lopez, L (2005)

La Fundación Mujer, Arte y Vida, sigla - MAVI es una organización con lógicas particulares, las socias se han propuesto esquivar las discontinuidades y las dualidades que separan trabajo y cotidianeidad, balances financieros y potencia vital, alcances sociales y resonancias propias, estrategias de información, comunicación y educación, con el encuentro de la propia palabra. Así también, amplificar la solvencia en lo doméstico a la pertinencia en los proyectos políticos.

Lo que en una lógica formal parecería un galimatías para una empresa común, en resumen ha sido la historia de esta organización del tercer sector. “Unos propósitos alumbrando el faro de las incertidumbres y el divino azar haciendo de las suyas, donde cada mañana estas mujeres se expresan abiertas a la creatividad del caos, al mundo que las rodea, a la posibilidad de crear vidas de nuevo”. “MAVI Quiere ser una institución inscrita en el sentido de lo suficiente, esa dimensión que aspira a que por ella pase el centro pero que se niega a aceptar que entre más grande mejor. Lo micro ambiciona la universalidad pero sus leyes pueden escapar al peso de las lógicas dominantes.” Charria, C. Entrevista. (2013) Y una de esas lógicas es la del tiempo, es tal vez el punto más relevante cuando se busca transformar la realidad en que se vive.

En el desarrollo de los proyectos ejecutados por la Fundación, las socias reconocen que ha habido espacio para flexibilizarse a las realidades sociales y culturales, por eso muchas de las propuestas de la Fundación han sido retomadas en el discurso oficial, y sin embargo las socias de la Fundación MAVI, reconocen que las dinámicas burocráticas muchas veces, impiden un accionar coherente y continuo con los trabajos y procesos desarrollados. “Cierta desazón es inherente al trabajo con el Estado”, lo expresan las socias. “Cierta certidumbre de que tarde o temprano ha de continuarse el trabajo en solitario, cierta sensación de que los procesos sociales, frágiles en sí mismos, no contarán ni con la inteligencia, ni con la

delicadeza, ni con la pertinencia estatal” Aguilera; Polanco (2011). Es aquí, analizando estas variables particulares donde surge la pregunta de este trabajo de investigación.

Dado que la Fundación MAVI es una organización que vive de realizar y operar proyectos con el Estado, con cooperantes internacionales y de agenciar los propios, es decir, que cuenta con recursos muy limitados dada la intermitencia de los proyectos, entonces es necesario optimizar esfuerzos para lograr solvencia y sostenibilidad, que le permitan a la Fundación subsistir en el largo plazo sin perder el norte, por tanto se plantea la siguiente inquietud que se aborda en la investigación realizada.

¿Qué factores de cambio y variables estratégicas se deben considerar en la formulación del Plan Estratégico del 2017 al 2022 para que la Fundación Mujer, Arte y Vida, MAVI haga sostenible su objeto social en el tiempo?

1.3 Justificación.

El conocimiento en el País del Tercer Sector¹ es precario en Colombia, a pesar de la importancia que el tema ha adquirido en la discusión política y académica desde finales de la década de los noventas. Existen estudios valiosos sobre subgrupos de organizaciones, pero pocas investigaciones sobre las dimensiones básicas, la dinámica del sector en su conjunto y mucho menos de los análisis de prospectiva del sector en Colombia. Algunos estudios sobre Organizaciones No Gubernamentales Vargas H Toro, J.B y Rodriguez, M (1992); la investigación sobre fundaciones empresariales Filantrópicas. Rojas, M. C, Saldías, C.; Caro, E, y Morales, G. (1999). Rojas, M. C. (2000); el importante Censo de Juntas de Acción Comunal- Ministerio de gobierno. Dirección General de Integración y

¹ El tercer sector es un concepto que se construye sobre realidades situacionales. Mientras en los países francófonos el enfoque es el de economía social, en los países anglosajones predomina el enfoque nonprofit. (no lucro) Para cada concepción existen no sólo lógicas organizativas distintas, sino también destinos y orígenes diferenciados en la provisión de bienes y servicios. El abanico de posibilidades de actuación del tercer sector abarca desde la producción de bienes públicos no estatales, hasta la producción de bienes de mercado. En Colombia, están definidas en el Estatuto Tributario e incluyen, entre otras, fundaciones, ONG's y las entidades de la economía solidaria; de manera que el tercer sector en Colombia agrupa dinámicas solidarias de origen mutua y dinámicas orientadas por el interés general. (Alvarez, 2005)

Desarrollo de la Comunidad. (1993). Los estudios sobre organizaciones ambientales Correa, H.D. (1995); los de organizaciones femeninas, que son las que nos incumben Villarreal, N, (1994). Los estudios sobre sindicatos. Londoño, R (1986) y (1989), Archila, M. (1989) y (1989) los de los gremios económicos Urrutia, M (1983), Kalmanovitz, S (1991) los trabajos sobre Cooperativas; sobre las empresas solidarias. Varios (1999) las de la cajas de compensación. Mintrabajo (1996); sobre las organizaciones voluntarias. Páez de Tavera, H. (1994); etc. (Tomado Textual de Rodrigo Villar, 2010).

El presente trabajo de investigación partió de la premisa, de aportar un panorama a más largo plazo para la Fundación Mujer, Arte y Vida - MAVI, que no estuviera circunscrito a los avatares del día a día. Así mismo, la formulación del Plan Estratégico que sirviera para reducir el impacto en la organización de los imprevistos, de los cambios macroeconómicas y en los distintos entornos; De esta manera poder pensarse distintos escenarios deseados de futuros y anticiparse para sortear vicisitudes del camino. La esperanza es que los lineamientos planteados en esta investigación pudieran ser aplicables a otras organizaciones con características similares.

La Fundación MAVI, como se mencionó anteriormente, cuenta con una disponibilidad limitada de recursos económicos para su subsistencia, por ende necesita de un trabajo académico riguroso y sistemático, para destinar las partidas y los esfuerzos de forma continua y más oportuna. Las socias de la institución, son conscientes del momento histórico que vive Colombia, entrevista con Charria A, Charria C (2016). Por tanto, quieren seguir pugnando por los cambios sociales, económicos, políticos y de imaginarios culturales que requiere el país. El Reto como investigador fue realizar dicho plan, adaptando a una organización del tercer sector los modelos estratégicos tradicionales, muy enmarcados en lógicas empresariales, como la competencia feroz, ampliación del mercado, la lucha por los clientes y dinámicas de consumo. Como contraprestación a los buenos oficios prestados por parte de las socias y funcionarias de la organización, a la Fundación MAVI le quedan los lineamientos del plan de acción plasmados en esta investigación para que mediante la implementación de la Estrategia desarrollada aquí, pueda, de manera organizada y sistemática, priorizar los objetivos y aunar esfuerzos para

lograrlos previendo obstáculos en el futuro. Para el investigador, este proyecto permitió poner en práctica los conceptos dados en la Maestría de Administración de Empresas, especialmente lo aprendido en las materias de Entorno Económico, Prospectiva, Historia Empresarial y especialmente en los Seminarios de Investigación. También, potencializar el compromiso del alma que tiene la institución con el Investigador y la pertinencia de sus luchas sociales y políticas, con el fin que la Fundación pueda seguir realizando su labor y lograr avances significativos en temas de la equidad de Género, respeto por la diversidad y en la erradicación de todas las formas de Violencia Machista en Colombia.

1.4 Objetivos.

1.4.1 Objetivo General.

Formular un Plan Estratégico para una ONG. Caso Fundación Mujer, Arte y Vida, MAVI 2017 al 2022

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Analizar el Entorno Organizacional de la Fundación MAVI, para conocer amenazas y oportunidades.
- Caracterizar el Tercer Sector para conocer el ambiente de gestión.
- Efectuar análisis de referenciación (Benchmarking) de Fundaciones y ONG'S de Mujeres.
- Realizar análisis Interno de la Fundación MAVI, para identificar Fortalezas y Debilidades.
- Realizar el Análisis DOFA de la Fundación MAVI.
- Direccionar estratégicamente la organización: Visión, Misión, Objetivos.
- Formular el Plan de Acción y Mejoramiento de la Gestión en la Fundación MAVI con Indicadores de Gestión y Seguimiento.

1.5 Referente Histórico.

La Fundación Mujer Arte y Vida -MAVI - es una institución sin ánimo de lucro creada en el año 1999, inicialmente con cuatro socias como se dijo anteriormente en este capítulo. Como pilar fundamental para la creación de MAVI, se planteó por parte de las socias el sostener la alegría, en medio de un sistema económico de razones perversas y de un panorama de crisis en el año 1999. La Fundación alzó velas, sosteniendo estas lógicas:

¿Qué lugares serán nuestros puertos libres?
¿Cuáles los sitios por los que nuestra imaginación,
nuestros deseos, nuestra necesidad de embrujos y abalorios
deberán cursar para ganarle a la vida algo mejor que la realidad?

Quién sabe.

Hemos de buscar el azar que nos regale otros refugios,
otros territorios para la inocencia y el riesgo,
la fiereza y los desvaríos”.

Ángeles Mastretta.

Una de las socias, afirma que MAVI inicia en una conversación de amigas, en una mesa de café: “entre la política, el amor, los encuentros, las huidas, las ganas y como pretexto para quedarnos más” Charria (2015). Así mismo, revelan que el producto realizado en colectivo de la Fundación MAVI, de Agenda Mujer, como una carta de navegación fundamental. La agenda, es incluso anterior a la creación de MAVI, se realiza de manera ininterrumpida, anualmente desde el año 1996, dicen que es “Un ejercicio editorial convertido en un pacto de inspiración y búsqueda del devenir femenino por parte de las socias”. Agenda Mujer, (2000) Las socias, consideran principalmente una pizarra cotidiana donde se plasma el pulso y el corazón de voces diversas que resuenan en el sentir colectivo para trascender las fronteras de los días. La Agenda “Es conversación, en soliloquio o en colectivo, en proceso y en ciclo, en silencio y en algarabía”. Charria, (2000).

La Fundación MAVI, se crea como incitador a la creatividad, “como un espacio para construir colectivamente”, Velasco, (2015). Donde se promueve, como eje central, un nuevo punto de vista sobre la condición de las mujeres vinculando los principios de equidad, justicia social y democracia. En aquel barco se unen experticias y sueños, procesos personales y colectivos, la Fundación emprende la ardua tarea de develar la hondura de lo femenino en todas las dimensiones de la vida.

Contando con tanta poesía presente en la Fundación MAVI, con todas las utopías nombradas por las socias, se enumeran las diferentes rutas de navegación de MAVI en los proyectos que ha ejecutado desde 1996:

- Realizar talleres especializados sobre comunicación y género, promoviendo la formación y el fortalecimiento de redes comunitarias de comunicación y la permanente generación de opinión pública.
- Ofrecer servicios de diseño de Estrategias de Información, Educación y Comunicación, y Planes de Medios en áreas de la salud, educación y ciudadanía.
- Como grupo editorial, producir material visual, radial y escrito; orientado a la difusión de cambios de comportamientos y patrones culturales en los temas ya mencionados.
- Adelantar planes, programas y proyectos en las áreas de la salud, derechos sexuales y reproductivos, sicología, derechos humanos, medio ambiente, comunicación, educación y cultura.
- Planear, desarrollar y organizar actividades de extensión a grupos y comunidades.
- Facilitar la coordinación entre entidades públicas y privadas de los distintos entes territoriales para la formulación de proyectos consecución y ejecución de recursos.
- Operar proyectos con el Estado y Organizaciones multilaterales encaminados a dar herramientas a las comunidades y empoderarlas en sus derechos para realizar estrategias de movilización social.

De ese modo, la Fundación MAVI pone en marcha la posibilidad de una percepción auto-organizada, caórdica² y creativa que la pone en contacto con la magia que la alumbra, pero que a su vez está enmarcada en todo el ordenamiento jurídico, legal y contable de Colombia.

Durante estos diez y siete años de existencia de la Fundación, Mujer, Arte y Vida, MAVI “ha desarrollado estrategias de comunicación, educación e información para el fortalecimiento de redes, colectivos, procesos comunitarios y educativos con perspectiva de género. Usando el audiovisual y otras tecnologías de la comunicación como medio para registrar, denunciar, expresar y movilizar en torno a los intereses del movimiento social de mujeres en Colombia. Trabajando sobre temas de: derechos humanos, sexuales y reproductivos, no violencia, participación ciudadana y promoción de la salud, entre otros. Cabe anotar, que la Fundación Participó activamente en el proceso de creación de una política pública para la Equidad de Género e Igualdad de Oportunidades para las Mujeres del Municipio de Santiago de Cali”. Tomado de Folleto, de la Fundación MAVI, Charria (2000).

“Es una organización horizontal, aquí por ejemplo no hay directora, no hay roles fijos, no hay estructura jerárquica” Aguilera; Polanco (2011) Según dos de las socias, las premisas de MAVI son: “La Plata es por igual, las responsabilidades por linajes y militancias, las funciones por capacidades o disponibilidad”. En la Fundación se han desarrollado más de cien proyectos diversos, la mayoría con el Estado. Así mismo, Puntual pago de Impuestos, revisaría fiscal y contable impecable en todos estos años y cuenta con una sede propia donde se toma café y té amargo y que poco a poco se ha consolidado como el espacio de diversos grupos de mujeres de la ciudad.

² El comportamiento de cualquier organismo, organización o sistema auto-organizado y autogobernado que de forma armoniosa mezcla características de caos y orden. Las organizaciones caórdicas se basan en: la claridad de principios y objetivos compartidos. Se auto-organizan y autogobiernan en parte y en su totalidad. Existen primordialmente para capacitar a sus partes constituyentes. Están impulsados desde la periferia, unificados desde el núcleo. Son duraderos en objeto y principio, maleables de forma y función. Distribuyen equitativamente poder, derechos, responsabilidad, recompensas. Combinan armoniosamente cooperación y competición. Son compatibles con el espíritu humano y la biósfera. Liberan y difunden ingenio, iniciativa y criterio. Waldrop, (1993) citando a Dee Hock ex Ceo de VISA.

1.6 Marco teórico (Estado del Arte)

Krishnamurti (2010) sostuvo que “solamente cuando hay una enorme incertidumbre se produce una profunda apreciación creativa de la vida”, pero él anota también que “esa incertidumbre no sólo existe en las grandes ocasiones de la vida y de la muerte, sino, y eso es lo importante, en cada momento de nuestras vidas”. A cada momento tenemos, “la oportunidad de morir psicológicamente si somos capaces de abandonar los prejuicios, los hábitos mecánicos, el aislamiento, nuestro precioso ego, las imágenes del yo y del mundo, y las concepciones del pasado y el futuro”.

Alexis de Tocqueville (1989), citado por Osorio (2011) lo dijo magistralmente “En los países democráticos la ciencia de la asociación es la ciencia madre; el progreso de todo lo demás depende de ella... La construcción de la dignidad humana es el gran desafío del siglo XXI, para todas las naciones. Este siglo será el siglo de lo ético y de hacer posible los Derechos Humanos o no será posible. Si la ética y la solidaridad no preceden y orientan al mercado, la ciencia, la tecnología y el poder, nuestra supervivencia social estará amenazada.”³

Ser ciudadano es ser sujeto social, tener la capacidad de controlar el presente y definir futuros posibles en cooperación con los otros. Ser ciudadano, también es tener la capacidad de crear organización o de pertenecer activamente a una de ellas. Saber asociarse es la ciencia maestra de una sociedad, porque la asociación organizada produce autorregulación y permite más fácilmente la protección de los Derechos Humanos.

El tercer sector, para algunos autores es definido como el conjunto de organizaciones que los ciudadanos/as generan para producir bienes colectivos y/o públicos no-estatales.

³ El tercer Sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias. Villar Rodrigo (2010) Director de Aprendizaje Fundación DIS 2001. Pág 9.

Entendiendo que los bienes públicos, son aquellos que convienen a todos/as de la misma manera para su dignidad. Para Toro (2000) es una tarea de la sociedad civil lograr construir un Estado público: justo y equitativo. Esto se logra fortaleciendo las instituciones, creando nuevas formas de participación, sistemas de información, de comunicación y conservando un gran sentido ético en todas sus actuaciones.

Dentro de estos bienes o servicios destinados a la satisfacción de necesidades comunes e indispensables hay algunos que son bienes colectivos por excelencia y que se espera sean proveídos o garantizados por el Estado: la justicia, la seguridad, la defensa, los servicios domiciliarios, la educación básica, la salud preventiva, la libertad de movilización y de conciencia... y sobre todo las leyes útiles (La ley justa es el máximo bien público del Estado). La finalidad de todo bien público es hacer posible la equidad y superar las exclusiones. Por eso la sociedad misma puede producir bienes públicos y/o colectivos; es lo que llamamos bienes público no-estatales.

Uno de los criterios actuales para analizar la importancia y la fuerza del Tercer Sector (Del cual las ONG son un subconjunto) es su capacidad de producir lo público no-estatal. Hay un conjunto de bienes públicos y colectivos no-estatales, que el Tercer Sector debe y puede producir (Autofundar): la solidaridad, la tolerancia, la ternura, la ética civil, la legitimidad de lo público estatal, la credibilidad política, el perdón social (el cual será fundamental en el post-conflicto colombiano), etc.

En la producción de bienes públicos no-estatales, el Tercer Sector no debe competir con el Estado, aunque históricamente el Tercer Sector ha suplido al Estado en la producción de bienes públicos como la salud, la educación y la vivienda. Es un debate a realizar si es pertinente que sea tarea del Tercer Sector lograr que el Estado pueda garantizar la producción de estos bienes ya sea por sí mismo o a través del Tercer Sector, dado que una de las críticas más álgidas que se le hacen es que el Tercer Sector está haciendo el trabajo sucio del estado.

En una sociedad fragmentada y violenta, como la colombiana, es un desafío para el Tercer Sector identificar y encontrar las arquitecturas sociales para producir los bienes públicos no-estatales que le corresponde y, al mismo tiempo, contribuir a refundar la legitimidad e institucionalidad de lo público estatal, para hacer posible el Estado Social de Derecho. Como lo plantea, Rodrigo Villar Gaviria (2010).

El Tercer Sector colombiano ha recorrido un largo camino. Como lo plantea el Profesor Jean Paul Pinto “sin restrospectiva no puede haber prospectiva”. Y al presente trabajo debemos añadir un estudio complementario sobre el Estado del Arte, que permitan tener elementos para la comprensión histórica del sector, delimitar el aporte a los bienes colectivos y vislumbrar las tendencias y desafíos futuros.

En las agendas actuales sobre desarrollo social, democratización y gobernabilidad, han adquirido un papel importante un conjunto de organizaciones conocidas como Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) El reconocimiento internacional del papel de las ESAL en la arena política y socioeconómica, se relaciona con la conciencia creciente de su aporte a la solución de problemas sociales, su capacidad de producción de bienes públicos y sus contribuciones en los procesos de reforma del Estado. Lewis, D. (1999:1).

Otro punto álgido que debemos tener en cuenta para analizar las organizaciones no gubernamentales, es la relación con las agencias financiadoras o la cooperación internacional, quienes imponen en muchos casos una condición de sumisión a las fundaciones, de responder más a sus intereses que a los propios, porque se cuestionan más los Estados que a estas agencias cooperantes que han marcado mucho la pauta de los procesos, porque para la mayoría de ellas todavía priman los proyectos que incluyen un amplio número de personas beneficiarias y una abundante lista de actividades como los principales referentes de la eficiencia. La inercia rutinaria del trabajo, las extensas jornadas dedicadas al activismo, la urgencia de cumplir con cronogramas y acciones bastante exigentes, muchas veces desalienta en organizaciones la posibilidad de investigar e identificar modificaciones en el escenario político y social, así como realizar evaluaciones más rigurosas del trabajo que permitan construir un propio norte. Cambiar este tipo de

relación es un reto permanente de todas las organizaciones sociales que dependen de estos apoyos para subsistir. Entre muchas otras cosas valorar los productos propios que se realizan en la Fundación MAVI, apreciar los enormes caudales de creatividad y esperanza que aun laten en nuestro país, creer en nuestras múltiples capacidades fruto del cruce de razas, curtidas en la lucha contra las adversidades y de cuya herencia hemos aprendido a levantarnos haciendo de la palabra y la solidaridad una constante renovación y la fe en un mundo mejor.

La planificación según Navajo, (2013) es “una actividad racional que tiene por objeto definir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples, a través de medios adecuados para sus obtención”⁴; o bien como “El proceso mediante el cual, partiendo de unos determinados antecedentes (por ejemplo, información aportada por evaluaciones previas o políticas o planificaciones de nivel superior) se toman decisiones que permiten establecer tanto los objetivos que se desea alcanzar como la manera de alcanzarlos (señalando por ejemplo, actividades y recursos necesarios)”⁵

La planificación sirve para analizar una situación, decidir en qué dirección queremos transformarla y utilizar eficazmente los recursos escasos seleccionando entre determinadas alternativas cuál es la más adecuada.

En un proceso de planificación, según Navajo (2009) podemos encontrar los siguientes elementos, a saber:

- Existencia de una situación, normalmente considerada como problemática o que debe ser transformada.
- Interés individual o colectivo, por modificar la situación con la que no se está de acuerdo.

⁴ DÍEZ DE CASTRO, J. RIVAS COSTA, J (2002) Administración de Empresas: “Dirigir en la Sociedad del Conocimiento”

⁵ ESPINOZA VERGARA, M (1989): Programación. Manual para trabajadores sociales. Humanitas, Buenos Aires.

- Un ente responsable de modificar la situación, normalmente existe una organización responsable de esta transformación.
- Recursos insuficientes, que deben ser optimizados para lograr la transformación de esta realidad.
- Un proceso racional de análisis de las posibilidades de acción, que nos lleva a valorar las diferentes opciones.
- La adopción de un plan de acción, como consecuencia del proceso anterior se elige la alternativa que racionalmente aparece como más factible y que utiliza de la forma más eficiente los recursos.
- La ejecución de lo Planificado.

Un elemento esencial en las organizaciones sin ánimo de lucro, según Navajo (2009) es la participación. Ello significa la implicación de la gente en los programas de toma de decisiones, en la implementación de programas, en sus beneficios, así como su implicación en la evaluación. Pero en la planificación se convierte en un elemento esencial. La Planificación, tal como la concebimos, debe ser un proceso participativo, y las herramientas y técnicas con las que vamos a trabajar, tienen sentido si se emplean de modo participativo, si no se hace así su valor es muy escaso y limitado.

1.8 Proceso Estratégico.

El principal propósito de la planeación estratégica, según Betancourt (2013) es proporcionarnos un mejor modo de establecer, alcanzar y revisar los proyectos de futuro. La planeación permite asegurar con el tiempo cierta coherencia para que las diferentes decisiones converjan de conjunto con miras a construir un futuro deseado.

Planear es, pues “investigar y desear dominar la evolución de la organización, asegurando que las acciones y las decisiones no sean erróneas (a tientas), sino que estén incluidas en marco coherente, teniendo en cuenta posibilidades, acontecimientos nuevos, pero también voluntades” (Hofer y Scendel).

Existen diversos enfoques y modelos para elaborar un Plan de Desarrollo Estratégico. Se diferencian entre sí, en aspectos de forma y de procedimiento, pero no en los componentes básicos que soportan el proceso de Planeación Estratégica.

El Proceso Estratégico, comprende la formulación de visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y la estructura de la organización.

La visión: La visión es la expresión del tipo de organización que se aspire a consolidar por parte de las socias de la Fundación. La visión busca comunicar la naturaleza de la existencia de la organización, en términos de sus propósitos a futuro.

La misión: Se entiende como la razón de ser de la Fundación, el por qué y para qué fue creada.

Los objetivos generales o estratégicos: Se refiere a los logros, beneficios o resultados que se espera obtener en el horizonte de tiempo planteado y que comprometen el desempeño de toda organización o grupo.

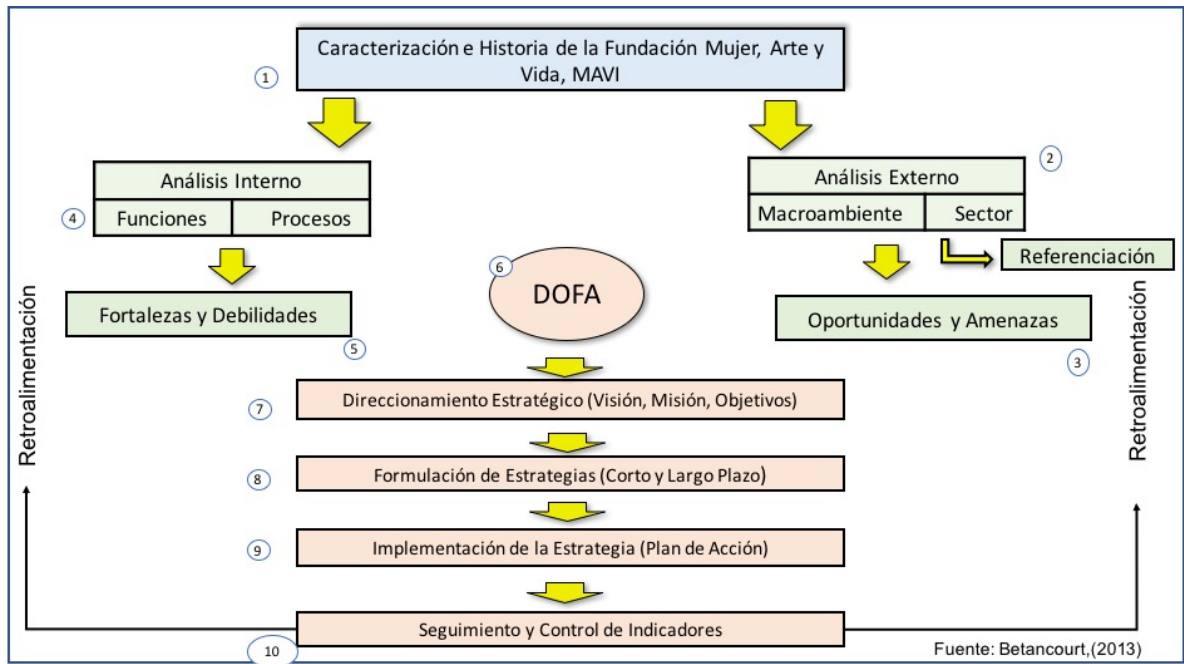
Las estrategias. Marcan el camino para lograr los objetivos propuestos. Son las vías seleccionadas entre las diferentes alternativas que se ofrecen para alcanzar la misión del grupo.

La estructura. Es la forma que debe adoptar la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas. La estructura expresa las relaciones formales de las personas de la organización, grupos y sistemas.

En el Gráfico 1 (Proceso Estratégico) se pueden observar esquemática en conjunto el modelo al que se ha hecho referencia y los diferentes componentes del proceso que se propone seguir en la investigación, instrumentándolo paso a paso como una vía para

orientar y facilitar la elaboración de cada una de las partes que la componen. Betancourt B. (2013) Papeles de trabajo para Planes Estratégicos, 1995.

Gráfico 1. Proceso estratégico para una organización no lucrativa.



1.9 Metodología para realizar el análisis externo de la Fundación

El análisis Externo del grupo comprende dos ámbitos: el estudio del macroambiente y el análisis sectorial.

El análisis del macroambiente. Betancourt (2013): “Un factor distintivo de los enfoques de planificación modernos es su orientación externa, entendiendo ello como las fuerzas que influyen e incluso determinan el comportamiento de la organización investigadora. Son fuerzas de carácter global, regional y local, así como factores económicos, sociales, culturales, demográficos, jurídicos, políticos, ecológicos y tecnológicos”.

El análisis del sector, para Betancourt (2013): “Hace referencia al entorno institucional y al conjunto de Fundaciones, ONG’S, Organizaciones no lucrativas y sociales similares y

complementarias, que trabajan con mujeres, en temas de género y en campañas de prevención a los distintos tipos de violencias contra la mujer”.

La Referenciación. Según, Betancourt, G (2013) “Permite comparar una organización con otra, según su desempeño, en referencia con otras de su misma actividad. Para el caso que nos ocupa la referenciación o análisis por comparación consiste en un proceso continuo de medio productos, prácticas y servicios realizados por otras fundaciones y organizaciones sociales, que son considerados como líderes en el segmento de ONG para conocer los determinantes propios de dichas organizaciones”.

1.10 Metodología para el Análisis Interno de la Fundación.

“El análisis interno comprende el conjunto de factores que determinan que va adoptar el grupo de investigación acorde con sus líneas de investigación al fin de obtener una ventaja distintiva y sostenible. Comprende un estudio global de los procesos de trabajo, de los recursos y capacidades del grupo, de su cultura, así como, la formación y perfil de sus investigadores, asistentes y personal operativo y de gestión y la estructura de los equipos de trabajo y de proyectos. Se reconocen las fortalezas y debilidades, aportando al análisis estratégico conclusiones sobre los recursos y capacidades del grupo para responder al entorno” Betancourt, G (2013.)

Como es objeto de estudio de esta investigación es una Organización No Gubernamental, se analizará la gestión administrativa, contable y financiera de los procesos llevados a cabo por los diferentes áreas de la Fundación, partiendo que se evalúan en términos de la eficacia y eficiencia de cada una de las áreas y de los procesos que se realizan. Así mismo, se evaluarán en pequeños talleres, de no más de dos horas, con las integrantes de la Fundación, los principales fortalezas que cada persona reconoce e igualmente las acciones a mejorar que se presentan al interior. Se realiza desde un enfoque participativo, en el que las personas integrantes de la fundación, pueden expresar sus ideas de mejora para que se cumpla el objeto misional y que sea sostenible en el largo plazo.

1.11 Tipo de Estudio.

El proyecto de investigación se realizará mediante una metodología exploratoria de carácter descriptivo. Las bases del proyecto estarán enmarcadas dentro de las ciencias sociales. Se pretende caracterizar los pilares fundamentales para la elaboración de un Plan Estratégico estructurado de una organización no gubernamental. El trabajo se desarrollará con una visión sistémica, valorando las diferentes rutas existentes para responder la pregunta de investigación, con el fin de conocer y aplicar las herramientas propias de la Planeación Estratégica con enfoque sistémico.

1.12 Método.

El trabajo se desarrollará con una visión de carácter inductivo, deductivo y analítico. Valorando las diferentes rutas existentes para responder la pregunta de investigación, con el fin de conocer y aplicar las herramientas propias de la Planeación Estratégica con enfoque sistémico.

1.13 Fuentes de Información.

Se consideran todos aquellos documentos susceptibles de revisión para la elaboración del diagnóstico: libros, tesis de grados, revistas económicas, revistas científicas, artículos de prensa publicaciones periódicas, memorias de conferencias, seminarios, foros, monografías, ensayos, entrevistas a expertos, informes, películas, páginas web, entre otras.

Información primaria: Es la fuente directa que proporciona datos de primera mano. Toda la información que debe elaborarse a partir de documentos, consultas a expertos, entrevistas, talleres y encuestas a los con las socias y empleados/as de la Fundación MAVI, mapas conceptuales, entre otros, la cual requiere preparación previa, aplicación y análisis.

Información secundaria: Las fuentes secundarias son aquellas que hacen referencia a las fuentes primarias, procesando información sobre dónde encontrar la fuente primaria.

Basándose en Abstracts, resúmenes y listado de referencia de informes o libros publicados, así como los artículos técnicos, económicos y políticos publicados en revistas especializadas.

Fuentes Terciarias. Constituyen un compendio que permite identificar las fuentes secundarias. Catálogos de abstracts, listados de centros documentales, referencias bibliográficas, índices, mapas, etc.

Proceso de análisis externo: El diagnóstico del Entorno consiste en las decisiones de los directivos adoptados mediante la valoración del significado de los datos (oportunidades y amenazas) del análisis del Entorno” Betancourt, (2010).

1.14 Caja de Herramientas:

Basados en las bases de Entorno Organizacional, Betancourt, 2013. “Para facilitar el desarrollo del diagnóstico del entorno se requiere de una Caja de Herramientas utilizadas en modelos prospectivos, con potentes instrumentos para el análisis y decisión. Algunas de las herramientas que se proponen para el diagnóstico se describen a continuación:

- **Análisis Documental:** Revisión de Bibliografía y otros materiales útiles para caracterizar el entorno de la Fundación. A partir de las fuentes primarias y secundarias se hace revisión selectiva, consultando todas aquellas referencias más importantes y recientes, y especialmente las emitidas por organizaciones de reconocida seriedad y rigurosidad investigativa. Se recoge con mallas de lectura , en guías diseñadas para tal efecto o mediante la técnica de lluvia de ideas.
- **Mallas de lectura:** Cuadro sinóptico de orden descriptivo construido a partir de las diversas fuentes o una reseña analítica sobre diferentes tópicos. La malla de lectura también se puede elaborar con las distintas percepciones y observaciones expresadas por los actores y expertos en torno a las dimensiones del entorno consultadas. Posteriormente, esta información es analizada.
- **Consulta a Expertos:** La consulta a los expertos (Delfi) sobre la realidad de cada dimensión del Entorno, es una técnica utilizada mediante entrevistas en profundidad

y semi-estructuradas, las cuales son sometidas a sistematización y análisis a través de mallas de lectura o utilizando software especializados. Los expertos analizan la problemática del entorno y proponen posibles soluciones desde diversos aspectos, según su especialidad.”

- Benchmarking: Es el proceso sistemático y continuo que evalúa y compara las prácticas, procesos, productos, servicios, políticas e indicadores de las organizaciones, para poder identificar, adaptar e implementar estrategias que permitan el mejoramiento del desempeño empresarial. Es un conjunto de procedimientos mediante los cuales una organización compara su desempeño contra su propio desempeño pasado, o, contra el de otras entidades comparables, que permita establecer procesos que son candidatos a cambios en pro de una mejora continua” Spendolini, (1994) Trad. (2005).

Análisis DOFA: El análisis DOFA (Acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) representa los cuatro factores que deben ser considerados en un diagnóstico efectivo. El funcionamiento de la organización se analiza mediante:

- El Diagnóstico Interno: Identificación de Fortalezas y Debilidades.
- El Diagnóstico Externo: Identificación de Oportunidades y Amenazas.

1.15 Estrategias basada en - Análisis Estratégico DOFA.

Es la síntesis de los diagnósticos del entorno y de la situación interna de la organización. Esta síntesis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del grupo y el entorno en el cual se desenvuelve.

El diagnóstico interno identifica Fortaleza (F) y Debilidades (D).

El diagnóstico externo identifica Oportunidades (O) y Amenazas (A).

Análisis cruzado identifica estrategias que permiten comparar que tan preparado está la organización para afrontar los cambios externos, como se pueden maximizar y capitalizar las fortalezas y como se pueden prevenir y anticipar los escenarios de las debilidades de la

organización con las amenazas externas que se presentan a nivel internacional, nacional y del mismo entorno.

FO (Fortalezas comparado con las Oportunidades de la Organización),

FA (Las Fortalezas de la Organización vs las Amenazas más relevantes del Entorno),

DO (Las Debilidades organizativas vs las Oportunidades más relevantes del Entorno),

DA (las Debilidades organizativas o factores a mejorar vs las Amenazas relevantes del Entorno).

CAPÍTULO 2 - CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA FUNDACIÓN MAVI.

Se describen las principales razones y factores que dieron origen a la Fundación Mujer Arte y Vida, los cambios ocasionados y el impacto en su desarrollo. Se busca tener una visión general del desempeño de la Fundación en todos los años de funcionamiento, para entender su situación presente y dar pistas para orientar adecuadamente su futuro.

La Fundación Mujer, Arte y Vida – MAVI, según consta en el perfil institucional está conformada por un grupo de mujeres feministas que desde diferentes disciplinas han venido trabajando, desde hace más de quince años, en proyectos y programas de carácter social con una visión amplia y creativa frente a la realidad.

La Fundación MAVI, como se explicó en el Capítulo anterior, inició su trabajo en el año 1999, años muy convulsos para la ciudad de Cali y en general para Colombia. Desde un inicio la apuesta de las socias fue, abogar por una nueva sociedad con otro contrato social, tener la posibilidad de soñar un país más gozoso para todos/as, donde el amor no fuera un mortal peligro y en el que se pudiera desterrar el patriarcado y todas sus formas de dominación, desde las más sutiles hasta las más perversas, que afectan de distintas maneras tanto a mujeres como a hombres.

Los esfuerzos de la Fundación están centrados en las áreas de la comunicación, específicamente en temas de: derechos de las mujeres, salud, género, sexualidad y derechos reproductivos, cultura, no violencia contra las mujeres, construcción de ciudadanía y autonomía personal y los derechos humanos. Las apuestas de MAVI están focalizadas en terreno de lo micro: El cuerpo, la ciudad, la plaza, el barrio, la esquina, la sala de la casa, la cocina, el cuarto. Charria citado por Aguilera, Polanco (2011). Se busca realizar transformaciones culturales y políticas, como ejes de dirección.

Muchos de los aprendizajes de los “asuntos administrativos, legales jurídicos” de MAVI se han ido desarrollando con los años, dado que no contaban con este tipo de experticias. según relatan sus socias. “Esta no es una organización de trabajo. No tenemos con esto una

relación meramente laboral, sino que es el trabajo y la vida misma. Es la experimentación, como opción de vida, que es uno de los principios de MAVI. Aprender de equivocarse” Charria (2011)

Las socias de MAVI reconocen la relación que se tiene con el Estado de una manera dual, pues “se oscila entre la cooperación y la confrontación, no es posible dar soluciones a toda las problemáticas en un solo proyecto, además muchos procesos son frágiles en sí mismos, no contarán con la inteligencia, ni con la delicadeza, ni la pertinencia Estatal” Charria (2011), citado por Aguilera, Polanco (2011).

MAVI tiene una relación estrecha con los grupos de mujeres y organizaciones de la sociedad civil, en los que se trabaja en redes y en confianzas mutuas, organizaciones como: Colectivo No violencia Cali, Colectivo Reparando Ausencias, Incidencia de Mujeres Pazíficas, Feminas festivas, ruta pacífica de mujeres, teatro la Máscara, Centro Cultural Tejiendo sororidades, Mujeres LGTBI, grupo de Nuevas Masculinidades, Colectivo de Hombres Macho Menos, entre otras.

La relación de MAVI con el Movimiento social de Mujeres y el colectivo de Incidencia política de Mujeres ha sido muy importante para la organización, dado que las ha hecho reflexionar sobre sus propias prácticas comunicativas. Así, por ejemplo “nació la necesidad de crear un espacio permanente, donde las mujeres concertemos unas ideas en común”...con su lema “feminizar la comunicación” Bonilla (2011) citado por Aguilera, Polanco (2011), se crea el portal web www.infogenero.net. Así mismo el canal en YouTube llamado “infogenero Fundación MAVI”. Con las premisas de privilegiar una comunicación que permita la comprensión de la realidad, desde la periferia. Asumir la diversidad como riqueza informativa para sanar exclusiones. Apunta a una soberanía informativa en tanto que vuelve protagónica la voz de las comunidades. No pone puntos finales, ni busca absolutismos, porque parte de lo provisional, lo inacabado, la borrosidad, la incertidumbre. Es una comunicación nómada: Comunicación-acción-transformación.

2.1 La Visión.

El grupo pretende consolidar la mirada de lo femenino en múltiples instancias sociales. Busca incidir sobre el discurso de los derechos humanos, los derechos sexuales y reproductivos, la comunicación, la salud, la participación política la no violencia contra las mujeres, los modelos pedagógicos y las agendas informativas de los medios de comunicación del orden, nacional, regional y comunitarios.

2.2 La Misión.

Afianzar la organización y posicionarla en el nivel departamental y nacional para ser reconocida por sus trabajos innovadores y propositivos en los diversos campos en los que incursiona, especialmente en los referidos a las agendas programáticas del Movimiento social de Mujeres y la defensa de sus derechos fundamentales.

2.3. Qué Hace la Fundación MAVI?

Principalmente el quehacer de la Fundación se realiza en los siguientes temas:

- Diseño e implementación de estrategias de Información, Educación y Comunicación – IEC.
- Desarrollo de estrategias y campañas de comunicación.
- Trabajos en el área de promoción de la salud con énfasis en derechos sexuales y reproductivos, farmacodependencia, salud mental, desde una perspectiva de género.
- Diseño y producción de material audiovisual, radial y escrito, desde una perspectiva de género orientado a las diversas áreas de trabajo de la Fundación.
- Campañas de movilización social y estrategias de empoderamiento social en el tema de violencias basadas en género.
- Edición y publicación de agendas, libros, cartillas, folletos, afiches; elaboración de videos, documentales, mensajes pautas, programas para televisión y radio.
- Edición y producción de Agenda Mujer (desde 1996).

2.4 Premios y reconocimientos individuales y colectivos de la Fundación MAVI.

- Premio “Alfonso Bonilla Aragón” Mejor programa periodístico “Puntos de Vista”
- Premio “India Catalina” Mejor programa periodístico “Cosas de la Vida”
- Nominación premio “Simón Bolívar” programa “Cosas de la Vida”
- Premio “Simón Bolívar” programa “Cara a Cara”
- Premio TV. y Novelas programa “Cara a Cara”.
- Premio “Claqueta de Cristal” India Catalina, Mejor programa periodístico “Divergencias”, 1997
- Nominación premio nacional de periodismo económico ANIF “Divergencias”, 1998
- Premio “Alfonso Bonilla Aragón” categoría televisión programa Divergencias 1999
- Premio Asitra, Valencia-España, mejor reportaje 1999.
- Premio Simón Bolívar, Mejor reportaje en televisión 1999
- Premio Simón Bolívar “Reconocimiento mejor narración para televisión” 1999
- Premio de periodismo Alfonso Bonilla Aragón categoría periodismo electrónico 2005
- Premio de periodismo Alfonso Bonilla Aragón categoría periodismo ciudadano, 2009
- Mención de honor Premio de periodismo Alfonso Bonilla Aragón 2007.
- Mención de honor categoría aficionado por video ambiental – CVC- 2008
- Mención de honor Premio de periodismo Alfonso Bonilla Aragón 2009 Mención especial Mejor cubrimiento de un proceso regional: tema igualdad de género. Premio de periodismo Semana –Petrobras -2010.
- Primer lugar–Festival Internacional Cine documental sobre género de Soria –España- 2011.
- Primer lugar. Cultura ciudadana en Cali. 2015. Alcaldía de Cali.

2.5 Personas que participan en el Proyecto.

Director del Proyecto de Investigación. El profesor Benjamín Betancourt, profesor tiempo completo de la Universidad del Valle. Quien tiene una experiencias de más de 20 años dirigiendo trabajos de investigación en Pregrado y en la Maestría de Administración. Conferencista en foros de investigación y ha publicado más de seis libros sobre el tema. El Director está encargado del direccionamiento del proyecto de investigación y el seguimiento a los avances realizados por el investigador en cada capítulo.

Investigador. Federico Arturo Galvis, Economista de la Universidad ICESI, quien tiene experiencia en el sector real y en el tercer sector, en este último se desempeña laborando como Coordinador administrativo y Financiero.

Auxiliar Contable. Adriana Loaiza, quien trabaja en la Fundación MAVI, desde hace más de seis años y quien hace parte del grupo para poner en marcha la planeación estratégica. Suministra información contable para desarrollar la investigación.

Socias de la Fundación MAVI. Clara Charria, Adalgiza Charria, Gloria Velasco, ellas pacientemente han hecho parte de los comités de evaluación y de los talleres de objetivos estratégicos.

Referentes y fuentes de Consulta en otras entidades. Personal de la red Nacional de mujeres en Cali, con quien se ha contactado para suministrar información de sus organizaciones.

Es una organización que es horizontal, pero en términos legales, la estructura está encabezada por la Directora, Clara Eugenia Charria y por tres áreas que son las que mancomunadamente desarrollan la búsqueda de proyectos, la preparación de las propuestas, la ejecución de los proyectos con el Estado y con Cooperantes internacionales, al igual que los que son propios de la Fundación; así mismo organizadamente dan los insumos para la preparación de los informes técnicos y financieros que dan cuenta de la ejecución de todos los proyecto, cada área cumple un rol importante en todos estas fases.

Gráfico 2 Organigrama legal de la Fundación MAVI



Fuente: El autor

CAPÍTULO 3 - ANÁLISIS DEL ENTORNO.

El entorno se concibe como lo que está alrededor de un ente específico, previamente definido, el cual constituye su núcleo”. En esta investigación dicho núcleo fue la Fundación Mujer, Arte y Vida - MAVI, de la que hablaremos más adelante.

“La teoría de sistemas considera que toda organización constituye un sistema socioeconómico abierto que se caracteriza, por intercambios o transacciones con el medio ambiente” GUILLIOT, (1985). Según lo plantea Betancourt en el libro Entorno Organizacional "La idea de entender el Entorno como un sistema en interacción, lleva a aceptar, qué factores le benefician a la organización y saber que dichos factores se integran al sistema” e igualmente a tener claro que, “Si la organización no es capaz de adaptarse a las demandas de su ambiente externo, puede desaparecer”. Betancourt, (2010) Entorno Organizacional.

En este capítulo se buscó principalmente conocer las variables externas de mayor impacto sobre la Fundación MAVI. Así mismo, evaluar el nivel en que cada una de ellas afectan, tanto positiva como negativamente, de tal manera que se plantea ¿Cómo aprovechar las oportunidades del Entorno? y entender ¿cómo se puede defender la Fundación de las amenazas derivadas de dichos cambios?.

En razón del análisis, el entorno se dividió en varias dimensiones y por eso se hizo referencia a entornos específicos como el Económico, Político, Social, Cultural, Demográfico, Tecnológico y Jurídico. “No obstante, esta división fundamental para facilitar el estudio, en la realidad opera como un todo integrado” Betancourt, (2010). Entorno Organizacional.

Se tuvo en cuenta, que la Fundación MAVI es una organización que pertenece al Tercer Sector de la Economía colombiana y por ser una ONG, no se le establece algunos Entornos, tales como: Entorno Cliente, Entorno Competitivo, Entorno Tecnológico; dado que las fuerzas competitivas y modelos tradicionales aprendidos en las asignaturas de la

Maestría de Administración, no le aplican a empresas sin ánimo de lucro, en las que no se busca maximización de las utilidades; No están en la competencia feroz del mercado; y los clientes tienen algunas particularidades problemáticas, para no perder el norte de la investigación, dados que no son los mismos de las empresas tradicionales. En cambio, se efectuó un análisis minucioso del Macroambiente General de Colombia y específico del Tercer Sector, todos ellos muy focalizado al tema de Mujer y sus problemáticas, para no perder el norte enmarcado en esta investigación.

El entorno está conformado por diversas capas las cuales contienen una serie de variables que al ser identificadas y analizadas, permiten determinar cómo se encuentra la Organización en relación con su ambiente. Esto es dado para que los stakeholders⁶ tengan suficientes elementos de juicio para la toma de decisiones que ayuden a la solución de problemas actuales y del futuro.

3.1 ENTORNO ECONÓMICO.

El análisis económico es fundamental en la medida que las decisiones económicas de un país y el modelo de desarrollo que adopte, están intrínsecamente ligadas, al buen o mal desempeño de determinados factores de los llamados “actores globales”.

Hoy, la aldea global se encuentra amenazada debido a que en su interior está comprometido el bienestar de gran parte de la población. Para los gurús de la Economía, las Crisis eran solo producto atribuidas a las “distorsiones al sistema” muy propias de los países del décimo mundo, hoy con asombro los mismos gurús ven cómo las profundas distorsiones del modelo Neoliberal, de exclusión, han tocado a los propios países industrializados. La crisis económica mundial ocurrida en el 2009 no ha sido contenida como dicen algunos pensadores, “el sistema ha dejado ver que el modelo económico tiene profundas grietas y ya no es viable ni siquiera para los países del primer mundo y se

⁶ El Término Stakeholders agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una organización. Generar confianza con estos actores es fundamental para el desarrollo de una organización.

demuestra que cada vez son más los damnificados que deja la aplanadora del capitalismo, según Saramago (2010) Entrevista por Fonseca, J. que no respeta culturas, religiones, costumbres, etc. Como dice Eduardo Galeano “Las cadenas del dinero son más fuertes y opresivas que las del acero”.

En pleno siglo XXI, nuevos imperios económicos y sociales están colonizando nuestro planeta para imponer su interesada voluntad. Se utilizan los pretextos más variados para controlar a los países más débiles y explotar sus riquezas. Si bien es cierto, que en el mundo está abolida la esclavitud, hoy continúa siendo una dramática realidad para nuestros países del tercer mundo el tráfico de personas, sobre todo de niños/niñas, “La brecha entre los ricos y pobres se hace cada vez mayor en una sociedad movida por el ánimo de lucro”. Alvarez P. (2005, Pg 8)

“Si en una sociedad es necesario ser rico para brillar, el deseo de enriquecerse será, naturalmente, la pasión dominante entre sus miembros. Esa búsqueda desenfundada del dinero acabará convirtiendo al pueblo en “ardiente, intrigante, ávido, codicioso, servil y picaresco” Alvarez P. (2005, Pg 68)

Los valores tradicionales de la democracia burguesa y consignas de la revolución Francesa: libertad, igualdad y fraternidad, fueron reemplazados por el ánimo de lucro, la competitividad y el consumismo.

El crecimiento económico mundial ha sido revisado en varias oportunidades, debido principalmente a la situación de la baja demanda externa relacionada con el menor dinamismo de las economías de China y Estados Unidos. (Fuente: Portafolio, Enero 2015) Por un lado Estados Unidos, ha venido creciendo por debajo de lo previsto y las proyecciones 2015 si bien muestran mejoría, todavía no se encuentran en los niveles anteriores a la crisis. De otra parte, China se viene desacelerando debido a la menor actividad constructora por cuenta de la corrección de precios, y a que las políticas para

contener el crédito vienen reduciendo la demanda interna. A lo anterior, se suman el conflicto entre Rusia y Ucrania que aunado al clima beligerante del Medio Oriente, Limitan las posibilidades de crecimiento mundial. En el caso de América Latina, el deterioro en los términos de intercambio viene afectando a las economías de la región y, concretamente, a la colombiana, que quizás vea más devaluada su moneda y tendrá menos flujos de capital.

3.1.1 Entorno Económico colombiano.

El Balance de la situación del 2016 para Colombia, según (ANDI, 2017) puede considerarse como la de un año complejo. Un proceso de desaceleración que se acentuó en el segundo semestre del año; un comercio exterior sin despegar, y, un entorno macroeconómico más retador donde se manifestaron vulnerabilidades en lo fiscal y en lo cambiario. A esto se suman, los factores climáticos, el riesgo que se tuvo de posibles racionamientos y los grandes costos que causó el paro camionero. Adicional, a la incertidumbre que se generó por los resultados del plebiscito.

En materia económica los retos fueron muchos. La inflación estuvo lejos del rango meta del banco de la República, que infructuosamente aumentaba la tasas de interés de referencia, para bajar el consumo. El mayor costo del dinero fue uno de los factores que incidió en la tasa de crecimiento. La ANDI reiteradamente solicitó a las autoridades económicas que moderaran esta política contraccionista, y así evitar un mayor costo en términos de crecimiento. La caída grande en los precios internacionales del petróleo, se tradujo en una reducción de \$20 Billones de pesos en recaudos fiscales, con el consecuente impacto sobre las finanzas del país. El deterioro fiscal, causó que las calificadoras de riesgo cambiaron el Outlook del país de estable a negativo, no obstante mantuvieron el grado de inversión.

Se generó una discusión al interior del país, dado el informe de la Comisión de Expertos para la Equidad y la Competitividad, que a finales del 2015, presentó un informe donde advertía de la necesidad de realizar una reforma estructural en el país. El gobierno la presentó al Congreso en octubre de 2016, lo que ocasionó que no se discutiera adecuadamente.

A pesar de todas estas situaciones Colombia y su leve retroceso, se posicionó mejor que una América latina con un fuerte revés económico. El PIB colombiano es de US\$270.000 con un PIB Per cápita superior a US\$5.500 una inversión que se acerca al 30% del PIB y unos indicadores sociales con importantes avances. Una tasa de desempleo de un solo dígito, casi impensada hace unos pocos años. El índice de pobreza que se redujo del 55% a menos del 30%. Con algunas mejoras en educación y en las pruebas PISA.

Colombia, en cifras es ya la cuarta mayor economía de América Latina, pero para la Revista Dinero habría ingresado en una fase de desaceleración, debido al impacto de la caída de los precios internacionales del petróleo que reduciría los ingresos fiscales del país, así como la inversión extranjera directa que tuvo sus máximos históricos en los últimos años. (Revista Dinero. Art. 2/2/2015 ven leve mejora de desempeño económico en el 2016)

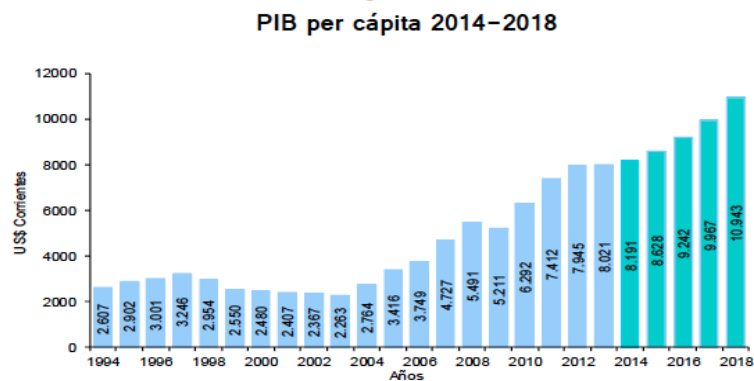
Muchos sitios web muestran los grandes logros en materia económica del país, por ejemplo para Fedesarrollo durante el 2010 al 2014 con cifras muy buenas de Crecimiento económico, del 4,8% , Mayor al promedio observado en las décadas de los años 1980 de un (3,5%), 1990 (2,8%) y 2000 (4.0%) . Así mismo, la inversión como proporción del PIB alcanzó niveles históricamente altos, superiores al 30%. La inflación del 2013 fue de 1,94%, la más baja de los últimos 58 años. Fuente: Fedesarrollo, (2016) Pero analistas económicos como Salomón Kalmanovitz, advierten que Colombia pese a haber tenido una década de “prosperidad”, no ha salido del Subdesarrollo, principalmente porque “las instituciones no cambiaron mucho: Siguen basadas en el clientelismo, la escasa competencia política y en la corrupción que se apropia de buena parte de los recursos públicos, que es lo que impide la construcción de una buena infraestructura o hace que la educación y la salud sean de mala calidad o que la justicia no llegue”. El año que viviremos en peligro 4 de Enero de 2015. – El espectador.

El sector de los servicios según el DANE ha sido el motor de la economía en los últimos años. Se espera que entre el 2014 y el 2018, los servicios continúen soportando el buen desempeño económico, especialmente en las grandes ciudades como Bogotá, donde los

servicios financieros tienen una participación del 42% del total y los servicios sociales cerca del 30%. La proyección de crecimiento para estos sectores está en los niveles promedio de los últimos años.

El crecimiento estimado para el período 2014-2018 permitirá un aumento del PIB per cápita de US\$8.191 a US\$10.943, el cual sería 72% del PIB per cápita de Chile y superior al promedio mundial de US\$10.260 de acuerdo con los registros de las Naciones Unidas.

Gráfico 3. Crecimiento y proyecciones del PIB Per-cápita.

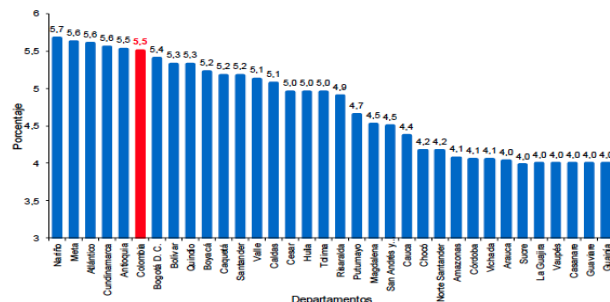


Fuente: Dane, cálculos DNP - DEE

A nivel regional, se espera que los departamentos de Cundinamarca, Atlántico, Antioquia, Meta y Nariño crezcan entre el 5,5% y 5,7% y sean los departamentos de mayor crecimiento, situándose por encima del promedio nacional de 5,5% gracias al desempeño de la infraestructura, la puesta en marcha de la nueva refinería y el crecimiento del sector de hidrocarburos. El DANE espera que los departamentos con crecimiento de 4%, sean muy pocos. Entre ellos Arauca, Casanare, Vaupés y Guainía debido a los menores precios de los productos mineros y de la menor producción de hidrocarburos.

Gráfico 4. Crecimiento promedio por departamento

Crecimiento promedio por departamento 2014-2018



Fuente: DNP - DEE

TABLA 1 MATRIZ GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNO ECONÓMICO

MATRIZ GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNO GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
ORGANIZACIÓN:		FUNDACIÓN MUJER, ARTE Y VIDA - MAVI			
ENTORNO:		ECONÓMICO			
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El modelo económico neoliberal. La brecha entre ricos y pobres está cada vez más marcada en una sociedad movida por el ánimo de lucro.	A	AM			
La búsqueda desenfrenada por el dinero que acaba volviendo a un pueblo en "ardiente, ávido, codicioso, servil y picaresco"	A	AM			
El bajo crecimiento mundial por la situación de la baja demanda Externa, relacionada Menor dinamismo de las economías de China y Estados Unidos.	A		am		
En América Latina, el deterioro en los términos de intercambio y las devaluaciones de sus las monedas. La economía Colombiana, le afecta por la menor entrada de flujos de Capital y la situación del petróleo.	A		am		
Analistas advierten que Colombia, pese al altísimo crecimiento de estos últimos 10 años, estaría entrando en un periodo de desaceleración por la disminución en los flujos de Capital, la reducción de los ingresos fiscales por causa del petróleo y la Inversión Extranjera Directa.	A		am		
Colombia al superar los niveles de los pobladores de pobreza extrema, hace que no sea un país priorizado por las organizaciones multilaterales para efectuar ayudas y cooperación. Ya el país no es prioritario.	A	AM			
El cambio en la Cooperación Internacional y en la disminución de los recursos que realizan a los países emergentes en Latinoamérica.	A		am		
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: amenaza menor; OM Oportunidad Mayor; om: oportunidad menor.					

Fuente: Autor a partir del modelo de Betancourt, (2013)

3.2 ENTORNO SOCIAL.

El Gobierno colombiano, en el Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 le apuesta a tres pilares fundamentales: construir la Paz, la equidad y la educación y la propone como un círculo virtuoso. La paz favorece la equidad y la educación, la equidad propicia la paz y la educación y la educación genera condiciones de paz y de equidad.

Los problemas de Colombia en materia de conflicto e inseguridad, pobreza, desigualdad, y formación de capital humano, son significativos y persistentes. El propio Gobierno reconoce el pilar de la equidad: “Colombia es uno de los países con mayores desigualdades en el continente, uno de los más desiguales del mundo. Dependiendo de las mediciones, Colombia puede estar entre los tres países más desiguales de América , y entre los 10 o 15 más desiguales del mundo. La fractura social que esta brecha genera es profunda y pone en riesgo su propio futuro”. Bases para el Plan Nacional de Desarrollo de Colombia PND (2014 – 2018). Así mismo, el Plan Nacional evidencia que “Los problemas de Colombia en materia de un conflicto armado de más de 60 años y la inseguridad, desigualdad, y formación de capital humano, son significativos y persistentes”. “Estos cambios sustanciales en estas materias son difíciles de lograr en el corto plazo, dado que hablan de problemas endémicos de Colombia”.

Según algunas cifras recientes, se demuestra que Colombia ha avanzado en coberturas sociales, sin embargo también el país padece de una marcada concentración del Ingreso, baja calidad de la educación y aumento de la informalidad laboral, que hacen de la inequidad y la exclusión graves problemas sociales que afronta el país.

Para Jairo Núñez Méndez, ex-viceministro de Salud y Protección Social. El centro de los problemas sociales de Colombia están dados principalmente por: 1) La baja calidad de la educación básica que reciben los menos favorecidos. 2) El asistencialismo Estatal en algunos sectores que merman la competitividad. 3) la captura de recursos por grupos de interés, 4) La concentración de la riqueza en pocas manos. 5) Altos índices de corrupción 6)

La inequidad y la exclusión social son otros factores que hacen que en Colombia siga sumergida en el letargo y en el subdesarrollo.

Para Núñez Méndez, J (2013), Colombia debe romper el círculo vicioso reflejado en un estado débil, que impide el desarrollo económico y permite la presencia de violencia política, y que , a su vez, se convierte en un obstáculo para la construcción de un estado efectivo. Pero romper ese círculo vicioso significa romper con una larga tradición histórica colombiana.

Colombia se encuentra en una coyuntura histórica, con una posibilidad real de darle una oportunidad a la Paz y acabar con un conflicto armado de más de 60 años, que ha desangrado al país. Las negociaciones en la Habana y lo que implica la materialización de un acuerdo de paz con las FARC, principal organización insurgente de Colombia, requiere la actuación de muchos sectores del país, porque la paz tendría una mayor oportunidad si el Estado hace presencia en todas sus formas en todo el territorio nacional: con vías de comunicación, escuelas y hospitales rurales y si es en sí mismo un vehículo para satisfacer las demandas populares, y si avanza hacia la construcción del Estado Social de Derecho.

La firma de un acuerdo de paz en La Habana no implicaría automáticamente el fin de toda forma de violencia. Así lo reconoce el Plan Nacional de Desarrollo. El acuerdo, implicaría enorme retos desde lo social, para la reintegración de los/las ex-combatientes, y no exime al Estado de continuar la lucha contra las organizaciones del crimen organizado y sus finanzas, el micro tráfico de drogas ilícitas en las ciudades, la corrupción pululante y sus dinámicas perversas de carruseles y dádivas. Los retos del posconflicto son enormes en especial para el tema de las mujeres, dado que en otros países de la región la experiencia del posconflicto ha demostrado que en procesos de paz se exacerban las formas de las violencias de género y se debe pensar en las excombatientes como se reintegran a la vida en sociedad, dado que dichas mujeres son tildadas de putas, o juzgadas por sus familias por malas madres. (procesos de paz en Nicaragua y el Salvador). Archivos de la Fundación MAVI. Conflictos centroamericanos, 1995.

La relación entre pobreza, desigualdad social y violencia es compleja, no se necesitan elaborados estudios para entender que una sociedad bien ordenada y con un Estado Garante de los ciudadanos, es menos proclive a la violencia y favorece la equidad y la movilización social.

Los avances sociales y económicos logrados por Colombia, no han sido homogéneos territorialmente y se concentran en las regiones que cuentan con dinámicas económicas más sólidas o con ventajas de localización geográfica. También, en las regiones con mejores condiciones de seguridad, con más distribución de regalías, y en aquellas con mayor integración con los principales circuitos económicos y núcleos de desarrollo. Esta disparidad entre el territorio nacional, ha configurado brechas entre las regiones y ha propiciado un patrón de desarrollo altamente desbalanceado e inequitativo como ya se expresó anteriormente.

Las mujeres colombianas son víctimas de una violencia que atraviesa sus hogares, trabajos, universidades, colegios y se ahonda más en medio de un conflicto armado en donde sus cuerpos se vuelven botín de guerra, como puede observarse en el siguiente gráfico.

Gráfico 5 Caracterizar los distintos tipos de Violencia hacia la mujer

Caracterizar los distintos tipos de Violencia que viven las mujeres colombianas.		
1. Violencia por parte de la pareja o ex pareja. En el 2012, 47.620 mujeres fueron agredidas por su pareja o ex pareja, así: Las cifras del 2012.		
*Cada 11 minutos, una mujer fue agredida por su pareja o ex pareja.	*Cada hora, 5.5 mujeres fueron agredidas por su pareja o ex pareja.	*Cada dos horas, 10 mujeres fueron agredidas por su pareja o ex pareja.
*Cada día, 132 mujeres fueron agredidas por su pareja o ex pareja.	*Cada mes, 3.968 mujeres fueron agredidas por su pareja o ex pareja.	*Aproximadamente, por cada nueve mujeres que reportan ser víctimas por parte de su pareja o expareja, sólo un hombre reporta lo mismo.
2. Violencia sexual. La violencia sexual es medida por el INML y CF (Ciencias Forenses) como el número de exámenes médico legales por presunto delito sexual. En el año 2012 se realizaron 18.100 exámenes médico legales a mujeres. Esto significa que:		
* Cada media hora una mujer fue	*Cada día, 50 mujeres fueron	Cada mes 1.508 mujeres fueron

víctima de violencia sexual en Colombia.	víctimas de violencia sexual en el país.	víctimas de violencia sexual.
*Aproximadamente por cada hombre víctima de violencia sexual, hay 5 mujeres víctimas.		
3.Feminicidios. Constituye la violencia que se da contra la mujer, por el hecho de ser mujer. Debido a que en Colombia el INML ⁷ . Estas variables son una aproximación al feminicidio. En el 2012, 138 mujeres fueron asesinadas por su pareja o ex pareja, así:		
Aproximadamente una mujer cada tres días fue asesinada.	En el 2012 se registraron, en promedio, 12 asesinatos mensuales de mujeres.	Mientras que aproximadamente cada tres días fue asesinada una mujer por su pareja, en el caso de los hombres esto ocurrió cada 15 días.
Durante el 2012 mientras cada mes aproximadamente 12 mujeres eran asesinadas a manos de su pareja o ex pareja, dos hombres fueron víctimas de homicidio por parte de su pareja o ex pareja.	Mientras que en el 2011 se presentaron 130 asesinatos de mujeres a manos de sus parejas o ex parejas, en el 2012 se registraron 138 casos. Es decir, un aumento del 6,2%.	En el 2012, 12 mujeres fueron asesinadas en circunstancias asociadas al delito sexual y 138 en circunstancias asociadas a la violencia de pareja
Esto significa que cada dos días una mujer fue asesinada en estas circunstancias.		
Fuente: Cuadro, el autor, basado en informe. Corporación Sisma Mujer, (2013)		
* Cifras provienen del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias forenses (INML y CF, Especial Revista SEMANA, Nov 2013		

Según el estudio realizado por Mesa por el derecho de las mujeres a una vida libre de violencias (La Mesa, 2013) Las medidas de prevención, atención, protección y acceso a la justicia para las mujeres víctimas de violencias no han comenzado a aplicarse de manera efectiva. Si bien es cierto, el Estado ha asumido el desarrollo de acciones normativas de diversa índole, como la adopción de planes, políticas, protocolos, modelos de atención y la expedición de diferentes decretos reglamentarios sobre la ley de no violencias y el enfrentar la situación de violencias contra la mujer, entre otras. No obstante la retórica, cerca de cinco años después de la aprobación de la Ley 1257 de 2008, el Estado continúa en fase de formulación de normas y procedimientos sin avances significativos en materia de aplicación para garantizar el derecho humano de las mujeres a una vida libre de violencias. Esto genera un panorama recurrente de punto cero en el cumplimiento de la Ley 1257 de 2008, que mantiene a las mujeres en un estado de exposición frente a las violencias.

Según los reportes obtenidos por SISMA MUJER, la acción del Estado se centra

⁷ INML Siglas de Instituto Nacional de Medicina Legal.

principalmente en la proyección normativa o de acción, que, dicho sea de paso, progresivamente muestra avances en la especialización de la respuesta estatal, sin embargo, los distintos esfuerzos no superan la etapa de formulación y proyección de medidas, cada vez más numerosas y que llevan además a la definición de un modelo de atención saturado y desarticulado.

A pesar de algunos esfuerzos institucionales, la situación de violencias contra la mujer en el país no se ha visto impactada de manera considerable por las diferentes normas y políticas adoptadas por el Estado. Por ende, existe una amplia brecha entre el ámbito normativo, caracterizado por una profusa adopción de normas, y una realidad que muestran año a año constantes en la situación de violencias e incluso con niveles más graves según el tipo de violencia que se trate.

Conforme a los estudios desarrollados en la materia, usualmente se habla de distintos tipos de feminicidio, como el íntimo, el no íntimo o sexual y por conexión. “El primero alude a los asesinatos cometidos por hombres con quien la víctima tenía o tuvo una relación íntima, familiar de convivencia o afines a éstas; mientras en el segundo caso, refiere a aquellos asesinatos cometidos por hombres con quienes la víctima no tenía dichas relaciones y que frecuentemente involucran un ataque sexual previo, por lo que también es denominado femicidio sexual” Finalmente, el femicidio o feminicidio por conexión. “hace referencia a las mujeres que fueron asesinadas “en la línea de fuego” de un hombre tratando de matar a una mujer. (Toledo Vásquez, 2009 pág. 30)

El cuerpo de las mujeres en el conflicto armado se vuelve un “botín de guerra”.⁸ Para Donny Meertens, Esa idea de la cosificación del cuerpo se relaciona con las prácticas de violencia contra las mujeres en la vida cotidiana. En los conflictos armados internos y de larga duración, como el colombiano, se conjugan esas violencias de género derivadas del conflicto armado, con las violencias históricas patriarcales. Y se exacerban en el conflicto

⁸ “Cuerpo de la Mujer como Botín de Guerra” Esa expresión se refiere al cuerpo femenino como un premio de placer a los hombres vencedores de una batalla.

los feminicidios⁹ y las diversas y terribles formas de violencias cotidianas contra las mujeres - aunque las violencias de género también se ejercen contra los hombres, pero está mucho más oculto-. En su conjunto, las violencias sobre el cuerpo de las mujeres se usan en el conflicto armado como un arma para conseguir la dominación de una población, para castigar a las mujeres que se consideran transgresoras o que se sospecha están colaborando con los grupos alzados en armas. Es un arma de guerra muy eficaz contra la autonomía de las mujeres y contra el tejido social de las comunidades, pues es muy difícil volver a reconstruir relaciones sociales cercanas y sólidas cuando las mujeres han sido ultrajadas de esa forma en sus cuerpos. (Espectador 21 Dic/2014 “El conflicto armado exacerba el Machismo”)

La religión católica ha sido determinante en la construcción ideológica de Colombia, constituyéndose en un freno a las grandes transformaciones sociales, dado que desde el pecado, el miedo y la culpa las personas pierdan poder ciudadano de transformación del entorno. La iglesia católica ha sido muy reacia a realizar debates serios sobre el aborto y la diversidad sexual.

TABLA 2- MATRIZ GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNO SOCIAL.

MATRIZ GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNO GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
ORGANIZACIÓN: FUNDACIÓN MUJER, ARTE Y VIDA - MAVI					
ENTORNO: SOCIAL					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Colombia es uno de los países con mayores desigualdades sociales del continente y uno de los más desiguales del mundo. La fractura social que esta brecha genera, pone en riesgo su propio futuro como nación.	O				OM
Bajo nivel de calidad de la educación en Colombia para los/as personas menos favorecidos/as. Los docentes que están en primeros años, son los de menor formación académica.	A	AM			
El Estado colombiano es débil y no hace presencia efectiva en todo el territorio nacional, lo que impide el desarrollo económico y el desarrollo Institucional.	O				OM

⁹ Se le llama así, al tipo de violencias y asesinatos hacia las mujeres por el hecho de ser mujer.

Los retos del Posconflicto son enormes en especial en el tema de las mujeres, dado que en otros países de la región en desmovilizaciones la experiencia ha demostrado que en procesos de paz se exagera el machismo.	O				OM
Las mujeres son víctimas de una violencia que atraviesa sus hogares, trabajos, universidades, colegios y se ahonda más en medio de un conflicto armado en donde sus cuerpos se vuelven botín de guerra.	A	AM			
En el 2012, se presentaron 65.210 casos de violencias denunciadas contra mujeres. 47.620 de los casos eran agresiones por su pareja o por su expareja.	A	AM			
Mientras que en el 2011 se presentaron 130 asesinatos de mujeres a manos de sus parejas o exparejas, en el 2012 se registraron 138 casos. Es decir, un 6,2% de aumento de los feminicidios.	A	AM			
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: amenaza menor; OM Oportunidad Mayor; om: oportunidad menor.					

Fuente: Autor a partir del modelo de Betancourt (2013)

3.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO

En el 2016 nacieron en Colombia 641.493 niños/as de los cuales 311.631 fueron mujeres, es decir el 48,57%; estas cifras, son menor a las presentadas en el 2013, año en que nacieron, un total de 649.742 es decir 8249 niños menos que este año. La cifra más alta se presentó en el 2012 con 676.471 nacimientos totales. Es decir que de este año, al 2016 se ha reducido la cifra de nacimientos en 34.978 es decir una reducción en un 5, 71% (DANE, 2017)

La tasa de fertilidad en Colombia (número de nacimientos por cada mil habitantes en un año) fue en 2014 del 1,90% en Venezuela de 2,36% y en Ecuador de 2,54% (Banco Munida, 2017).

Gráfico 6. Tasas de Natalidad en Colombia

TASAS DE NATALIDAD EN COLOMBIA			
FECHA	NACIDOS/AS	NACIDOS HOMBRES	NACIDAS MUJERES
2016	641.493	329.780	311.631
2015	660.287	339.309	320.964
2014	669.137	343.163	325.968
2013	649.742	333.299	316.443
2012	676.471	346.890	329.581
2011	665.499	341.406	324.093
2010	654.627	337.025	317.602
2009	699.775	360.578	339.197
2008	715.453	369.752	345.701
2007	709.253	364.352	344.901
2006	714.450	366.728	347.722
2005	719.968	370.628	349.340
2004	723.099	371.229	351.870
2003	710.702	364.907	345.795
2002	700.455	359.315	341.140
2001	724.319	371.020	352.473
2000	752.834	387.020	365.814
1999	746.194	382.606	363.588
1998	720.984	369.378	351.606

Fuente: Datosmacro.com (2015)

Fuente: Dane.(2017)

La evolución de la tasa de natalidad en Colombia vemos que ha bajado año a año desde el 2014

<http://www.datosmacro.com/demografia/natalidad/colombia>

La mortalidad infantil es un indicador importante del desarrollo de los países y un reflejo de sus prioridades y valores. Para la UNICEF invertir en la salud de los niños, las niñas y sus madres no solo es primordial desde el punto de los derechos humanos; también es una decisión económica sensata y una de las maneras más seguras en que los países pueden encaminarse hacia un futuro mejor.

En Colombia, según el DANE, las tasas de mortalidad infantil y mortalidad de menores de 5 años en 2005 fueron de 16 y 19 por cada 1.000 nacidos vivos (n.v), respectivamente. No obstante la importante disminución de las muertes infantiles, el 63% de estas ocurren en el primer mes de vida, lo cual obliga a incrementar los esfuerzos conjuntos para disminuir el peso de la muerte en el periodo neonatal. Adicionalmente, la mortalidad infantil se ve agravada por las disparidades poblacionales y territoriales que arrojan indicadores para las poblaciones rurales, desplazadas, afrocolombianas, indígenas y pobres sustancialmente por encima de los promedios nacionales. Mientras que en doce departamentos la tasa de mortalidad infantil es inferior a 15 por 1.000 n.v., en 4 departamentos la tasa está por encima de 25 por cada 1.000 n.v

La tasa de mortalidad infantil está estrechamente relacionada con diferentes variables, como el acceso de la comunidad a agua potable y saneamiento básico, las condiciones de nutrición de la mujer y los/las niños/as, las prácticas de higiene y alimentación, el nivel educativo de las madres y el acceso a los servicios básicos, incluyendo servicios de salud y vacunación. A nivel nacional, la cobertura de vacunación en niños/as menores de un año contra la poliomielitis, DPT, hepatitis B, HIB y triple viral estaban por encima del 93% en 2006. Estos promedios nacionales no reflejan la situación de la niñez en diferentes regiones geográficas, los pertenecientes a los estratos socioeconómicos más bajos, los/as niños/as indígenas y aquellos/as afectados/as por la violencia generada por los grupos armados al margen de la ley. Además de las variables mencionadas anteriormente y que inciden sobre la mortalidad infantil, es necesario destacar el avance del VIH-SIDA como un factor con creciente influencia sobre la enfermedad y muerte prematura en niños y niñas. De acuerdo con el Instituto Nacional de Salud, en el 2007 se reportaron 4.537 casos de VIH/SIDA de los cuales 78 corresponden a menores de 5 años y 411 a mujeres en gestación. De estas últimas, el 43% (136 casos) corresponde a mujeres no afiliadas al SGSS ha logrado disminuir el riesgo calculado de transmisión del 38% a 1.8%. En 2007 se tamizaron para diagnóstico 197.775 gestantes, de ellas 363 fueron VIH Positivo y 9 Casos neonatos VIH positivos.

El campo colombiano contribuye de manera importante al desarrollo económico y social del País. En efecto, el 81,8% del territorio colombiano está conformado por municipios totalmente rurales, y según la Misión para la Transformación del Campo, el 30,3% de la población colombiana vive en zonas rurales. (DNP – MTC, 2014). Por su parte, el sector agropecuario aporta en promedio 7,1 % del PIB Total (DANE, 2014) y genera el 21,4% del empleo del país (GEIH, 2014). Además, el campo cuenta con más de 42 millones de hectáreas aptas para la actividad agropecuarias y forestales y es la fuente de los recursos naturales que ofrecen ventajas comparativas para el país como los hidrocarburos, los minerales y la biodiversidad. (Actualizar cuadro de mortalidad infantil)

Gráfico 7. Tasa de Mortalidad infantil.

TASA DE MORTALIDAD INFANTIL			
AÑO	MORTALIDAD INFANTIL	NACIDOS VIVOS	TASA MORTALIDAD INFANTIL
2008	10.560	715.453	19,17
2009	9.580	699.775	18,76
2010	8.355	654.627	18,36
2011	8.152	665.499	17,78
2012	8.180	676.835	17,47
2013	7.618	658.835	17,25
2014	7.589	669.137	17,23

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
DANE (2017)

No obstante, se presentan limitaciones estructurales que han impedido que el dinamismo económico de los últimos años se refleje de la misma manera en las condiciones de vida de los/as pobladores/as rurales y en el desempeño de sus actividades económicas, principalmente las agropecuarias. Tales limitantes se relacionan con: 1- La persistencia de un territorio con grandes vacíos en términos de formalización y regularización de los

derechos de propiedad y un conflicto (económico, social y ecológico) en el uso del suelo. 2- El bajo desarrollo humano de los pobladores rurales y la falta de movilidad social que incrementa las brechas entre el campo y la ciudad. 3- La imposibilidad de generar ingresos de manera sostenible y de acceder a activos productivos; 4- La deficiencia en la provisión de bienes y servicios sectoriales para la competitividad agropecuaria. 5- la limitada institucionalidad nacional y regional para la gestión del desarrollo rural y agropecuario. Adicionalmente, se presenta en un contexto nacional de grandes desequilibrios regionales y brechas entre zonas rurales.

TABLA 3-MATRIZ GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNO DEMOGRÁFICO.

MATRIZ GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNO GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
ORGANIZACIÓN: FUNDACIÓN MUJER, ARTE Y VIDA - MAVI					
ENTORNO: DEMOGRÁFICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Colombia es un territorio con grandes vacíos en términos de formalización y regularización de los derechos de propiedad y múltiples conflictos por el uso del suelo.	A		am		
El bajo desarrollo humano de las zonas rurales y la falta de movilidad social (oportunidades) que incrementa la brecha entre el campo y la ciudad.	A		am		
En el Posconflicto se destinarán grandes esfuerzos nacionales e internacionales en tecnificación y en mejorar las condiciones de vida de nuestros campesinos.	O			om	
Limitaciones estructurales que han impedido por siglos el dinamismo económico de las zonas rurales. (Generar recursos de manera sostenible)	A		am		
En muchas zonas apartadas de la geografía colombiana, el Estado no se hace presente con sus instituciones. Poca credibilidad en el Estado para ejercer autoridad y resolver los conflictos.	A		am		
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: amenaza menor; OM Oportunidad Mayor; om: oportunidad menor.					

Fuente: Autor a partir del modelo de Betancourt (2013)

3.4 ENTORNO POLÍTICO.

El gobierno de Colombia, como muchos de los países del orbe, está comprometido en cumplir Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible – aprobada por los dirigentes mundiales en septiembre de 2015 en un cumbre histórica de las Naciones Unidas – Estos objetivos de aplicación universal, que entraron en vigor oficialmente el 1 de enero de 2016. En los próximos 15 años los países firmantes deberán intensificar los esfuerzos para poner fin a la pobreza en todas sus formas, reducir la desigualdad y luchar contra el cambio climático garantizando, al mismo tiempo, que nadie quede atrás. (UN, 2015).

Los (ODS) aprovechan el éxito de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y tratan de ir más allá para poner fin a la pobreza en todas sus formas. Los nuevos objetivos presentan la singularidad de instar a todos los países, ya sean ricos, pobres, o de ingresos medianos, a adoptar medidas para promover la prosperidad al tiempo que protegen el planeta. Reconocen que las iniciativas para poner fin a la pobreza deben ir de la mano de estrategias que favorezcan el crecimiento económico y aborden una serie de necesidades sociales, entre las que cabe señalar la educación, la salud, la protección social y las oportunidades de empleo, a la vez que luchan contra el cambio climático y la protección del medio ambiente.

TABLA 4-OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA ONU

17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU	
Nº 1	Fin de la pobreza.
Nº 2	Hambre cero
Nº 3	Salud y bienestar.
Nº 4	Educación de calidad.

17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU	
Nº 5	Igualdad de género.
Nº 6	Agua limpia y saneamiento
Nº 7	Energía asequible y no contaminante.
Nº 8	Trabajo decente y crecimiento económico.
Nº 9	Industria innovación e infraestructura.
Nº10	Reducción de las desigualdades.
Nº11	Ciudades y comunidades sostenibles.
Nº12	Producción y consumo responsable.
Nº13	Acción por el clima.
Nº14	Vida submarina.
Nº15	Vida de ecosistemas terrestres.
Nº16	Paz, justicia e instituciones sólidas.
Nº17	Alianzas para lograr los objetivos

El Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Para la (ONU 2015) la igualdad entre los géneros no es solo un derecho humano fundamental, sino la base necesaria para conseguir un mundo pacífico, próspero y sostenible. Y plantean además la obligatoriedad de los gobiernos para que exista igualdad en el acceso a la educación, atención médica, un trabajo decente y representación en los procesos de adopción de decisiones políticas y económicas. Plantea la ONU que con el cumplimiento de estas condiciones se beneficiará a las sociedades y a la humanidad en su conjunto.

Las datos que maneja la ONU (2015) en esta materia son las siguientes, reconoce avances logrados desde el 1990, pero también establece que falta un gran trecho por recorrer:

- Alrededor de dos tercios de los países de las regiones en desarrollo han logrado la equidad de género en la educación primaria.

- En 1990, en Asia meridional tan solo había 74 niñas matriculadas en la escuela primaria por cada 100 niños varones. En 2012, las tasas de matriculados eran iguales para niños y niñas.
- En el norte de África las mujeres suponen menos del 20% de los empleos remunerados en el sector no agrícola. En el resto del mundo, la proporción de mujeres con empleo remunerado fuera del sector agrícola ha crecido del 35% en 1990 al 41 % en 2015.
- En 46 países, las mujeres ocupan más del 30% de los escaños en los parlamentos nacionales al menos en una de las cámaras.

Los objetivos trazados por la ONU a los que le hará seguimiento, dado que Colombia se comprometió en su cumplimiento son los siguientes:

- Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.
- Eliminar todas las formas de violencia contra las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.
- Eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado y la mutilación genital femenina.
- Reconocer y valorar los cuidados no remunerados y el trabajo doméstico no remunerado mediante la prestación de servicios públicos, la provisión de infraestructuras y la formulación de políticas de protección social, así como mediante la promoción de la responsabilidad compartida en el hogar y la familia.

- Velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la vida política, económica y pública.
- Garantizar el acceso universal a la salud sexual reproductiva y los derechos reproductivos de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen.
- Empezar reformas que otorguen a las mujeres el derecho a los recursos económicos en condiciones de igualdad, así como el acceso a la propiedad y al control de las tierras y otros bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.
- Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de la mujer.
- Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas a todos los niveles.

La constitución dice que “Colombia es un Estado Social de derecho organizado en forma de república unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista. Fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del Interés general”¹⁰ Dicha constitución vigente fue adoptada en 1991 que reformó a la de 1886.

¹⁰ Fuente: Constitución Política de Colombia, Artículo 1ero.

La constitución de 1991 también separa las ramas del poder público, “la legislativa, la ejecutiva y la judicial. Los diferentes órganos del Estado tienen funciones distintas pero colaboran armónicamente para la realización de sus fines”, esto buscando el contrapeso de poderes.

Uno de los grandes problemas de Colombia, es que no ha logrado desplegar y desarrollar en forma definitiva e integral las capacidades institucionales del Estado en todo el territorio nacional habitado, para garantizar el goce efectivo de derechos de todos/as sus habitantes; pese a los esfuerzos y algunos avances del Gobierno en consolidar el Estado Social de Derecho. Esta falta de presencia del Estado ha hecho que grupos al margen de la ley, con motivaciones políticas o de otra orden, impongan el control económico, político y jurídico de partes del territorio nacional.

Con la ausencia del Estado, el conflicto armado, economías ilegales, degradación ambiental, rezago social y económico, ampliación de brechas en desarrollo regional y la legitimidad de la ilegalidad como forma de sustento, agravó la situación del campo en Colombia. Según las cifras del DNP – 2014, solo el 4% de los ciudadanos dice poder confiar en la mayoría de los colombianos.

Las empresas criminales de narcotraficantes, han mutado en las grandes capitales y las zonas rurales. Estas contemplan múltiples facetas que no solo contribuyen a la reproducción de la violencia, sino que destruyen el capital social, la base tributaria del país, incentivan el desempleo y la informalidad, generando problemas de cooptación de los dineros públicos y constituyen un grave problema para las administraciones locales y departamentales. Ese círculo vicioso de falta de oportunidades, la inexistencia de barreras sociales y culturales que sirvan de freno social a la cultura delictiva hacen que se repita el ciclo del mal y surjan cada día, nuevos bandidos con prácticas incluso más macabras que sus antecesores.

En Colombia, según las cifras del PND (2014 -2018) se evidencia un incremento en actividades predatorias tales como la minería criminal, el contrabando, y el lavado de

activos. En el 2013 se identificó 340 municipios del país estuvieron afectados por la minería ilegal, de los cuales, las FARC tienen presencia en 87 municipios, el ELN en 30 y las BACRIM en 118. De otro lado, se estima que el contrabando ascendió a cerca de US\$6.000 millones anuales y el lavado de activos a US\$10.000 millones anuales, lo que representa un 3% del PIB.

En todas las regiones de Colombia se evidencian diversas formas de violencia y discriminación contra las minorías étnicas y poblaciones específicas. Dichas comunidades se enfrentan a la discriminación racial, al desconocimiento de los procesos de arraigo, a la poca disposición del Gobierno para avanzar en la titulación de las tierras y en las dificultades que afrontan para el reconocimiento de los vínculos históricos y espirituales con sus territorios.

Igualmente, las minorías étnicas han sido muy afectadas por el desplazamiento armado por el despojo o a la falta de garantías para su pervivencia cultural; sometidos/as, también a la falta de oportunidades para acceder a bienes y servicios, a la explotación de la mano de obra de sus comunidades y pueblos y al desconocimiento de las particularidades socio-económicas, culturales e identitarias que determinan las visiones propias de desarrollo.

En ese mismo sentido, las niñas y mujeres han sido a lo largo del conflicto colombiano las más afectadas por el abuso sexual violento, por el desplazamiento y porque sus cuerpos se convirtieron en campos de batalla y en botines de guerra y de demostración de poder a sus adversarios. Y esto se ha presentado en todos los actores armados. respecto a la discriminación de Género se tiene que la principal violación de los Derechos Humanos contra las mujeres es la Violencia basada en Género¹¹. De esta manera se refuerza sistemáticamente las inequidades que enfrentan las mujeres en otras dimensiones de su vida, en especial con su autonomía económica y la participación en escenarios de poder y toma de decisiones.

¹¹ Violencia de Género se denomina al tipo de violencia ejercida por el hecho de ser mujer. Es decir que se sale del rol tipificado para el quehacer de los patrones culturales aplicado tanto a los hombres como en el de las mujeres.

Como lo expresa la revista Semana (Ed. 1701 del 7 al 14 de Diciembre / 2014) en Colombia las mujeres en condición de pobreza representan el 37,6 por ciento de la población y superan por cuatro puntos a los hombres en cifras de desempleo.

3.4.1 Justicia Transicional.

El tránsito de una sociedad en la cual ha persistido la confrontación armada a un escenario de paz supone unos desafíos complementarios a los avances alcanzado por el país en materia de atención y reparación integral a las víctimas del conflicto armado. Así Colombia enfrenta la necesidad de continuar con la implementación de una serie de medidas de justicia transicional que llevan ya casi diez años de vigencia, y al mismo tiempo avanzar en el diseño y articulación de otras nuevas que se deberán poner en marcha para la superación total del conflicto armado. Estas nuevas medidas incluyen procesos de profundización democrática, la reintegración de combatientes, acciones que permitan compatibilizar la búsqueda de la paz con el deber del Estado de sancionar las violaciones de los derechos humanos y el apoyo de escenarios que permitan la construcción de apuestas colectivas y territoriales de paz.

Con respecto a los procesos de desarme, desmovilización y reintegración, hasta septiembre de 2014, en Colombia se habían desmovilizado 56.782 personas, contando desmovilizados individuales (FARC, ELN, ERG, EPL, ERP) y colectivos (AUC). La política de reintegración ha tenido un éxito cercano al 76%, es decir que la reincidencia criminal se da en solo unos de cada cuatro casos. Existe un desafío enorme, que es el de garantizar la reconciliación y convivencia entre víctimas, ex combatientes de distintos GAML y comunidades receptoras, dado que el 47% de los ciudadanos/as encuestados no quisiera tener como vecino a desmovilizados de GAML (Sánchez, Rodríguez – Raga, & Seligson, 2014)

(Fuente Espectador 21 Dic/2014 - El conflicto armado exacerba el Machismo.) para Donny Meertens Escuela de estudios de Género de la Universidad Nacional. “Hay que pensar para

el escenario del posconflicto el tema del derecho a la propiedad para las mujeres, en calidad de seres autónomas, de ciudadanas por derecho propio, no sólo como esposas o compañeras o parejas de un hombre. Incluso la titulación conjunta de la tierra a la pareja de esposos no es suficiente, porque en la práctica siguen considerando al hombre como jefe de familia y amo y señor de la tierra y de su producción. Por otro lado no basta con que sean las mujeres demandantes del proceso de restitución de tierras las que obtengan el título de propiedad acceso a la tierra, sino que se debe generar una política pública más amplia que garantice el acceso formal a la propiedad de la tierra para todas las mujeres rurales.

TABLA 5-MATRIZ GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNO POLÍTICO.

MATRIZ GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNO GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
ORGANIZACIÓN: FUNDACIÓN MUJER, ARTE Y VIDA - MAVI					
ENTORNO: POLÍTICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El Gobierno está implementando el Acuerdo de Paz con el movimiento Guerrillero FARC-EP y busca construir un acuerdo de paz con el ELN.	O				OM
Colombia no ha logrado desplegar y desarrollar en forma definitiva e integral, todas las capacidades de Estado Social de Derecho, como lo determina la Constitución de 1991, en todo el territorio Nacional.	O				OM
En todas las regiones de Colombia se evidencian diversas formas de Violencia y discriminación contra las minorías étnicas y poblaciones específicas.	A		am		
Las niñas y las mujeres han sido a lo largo del conflicto colombiano las más afectadas por el abuso sexual violento, por el desplazamiento y porque sus cuerpos se convirtieron en campos de batalla y botines de Guerra	A	AM			
En Colombia, las mujeres en condición de pobreza representan el 37,6% de la población y superan por cuatro puntos a los hombres en cifras de desempleo. Fuente: Revista Semana, Ed. 1701.	A		am		
El tránsito de una sociedad de la confrontación armada a un escenario de paz, supone unos desafíos complementarios al país en materia de atención y reparación integral a las víctimas del Conflicto armado y en especial a las mujeres y las niñas.	O				OM

Pese a los logros alcanzados por el movimiento de mujeres (leyes, normatividad, jurisprudencia y políticas públicas que promueven la superación de las violencias contra las mujeres y las niñas y la equidad de género.) en la cotidianidad de la vida de las mujeres y las niñas en Colombia lo logros no son los esperados ni los necesarios.	O				OM
La iglesia católica, iglesias cristianas y la derecha del país desconocen la diversidad sexual, repudian y persiguen todo lo que busque cambiar el statu quo (familia, estado, espiritualidad)	A	AM			
El gobierno de Colombia, está comprometida en cumplir Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible . Entre ellos está el tema de 5 de: "Promover la igualdad entre los Géneros".	O				OM
La coyuntura del Post-acuerdo de paz, presenta una coyuntura para los grupos de mujeres, de transformar los imaginarios sociales del país.	O				OM
La reforma tributaria castigará más a la clase media y a los trabajadores independientes. Grabará a más productos de la canasta familiar.	A		am		
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: amenaza menor; OM Oportunidad Mayor; om: oportunidad menor.					

Fuente: Autor a partir del modelo de (Betancourt, 2013)

3.5 ENTORNO LEGAL Y JURÍDICO.

Legislación laboral - Regulación en el tema de la mujer - Salud y seguridad - leyes en torno a la administración de Empresas - legislación tributaria.

La Normatividad de la Constitución Política de Colombia en materia de la libre asociación y las ONG.

Artículo 38. Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

Artículo 39. (...) La estructura interna y el funcionamiento de los sindicatos y organizaciones sociales y gremiales se sujetarán al orden legal y a los principios democráticos.

La cancelación o la suspensión de la personería jurídica sólo procederá por vía judicial.

Artículo 103. (...) El Estado contribuirá a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales sin detrimento de su autonomía con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública que se establezcan.

Artículo 355. Ninguna de las ramas u órganos del poder público podrá decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado.

El Gobierno, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de Desarrollo. El gobierno reglamentará la materia.

“Sobre la adopción de códigos y unificación de la legislación nacional” Código Civil.

Artículo 86. Domicilio de establecimientos, corporaciones y asociaciones. El domicilio de los establecimientos, corporaciones y asociaciones reconocidas por la ley, es el lugar donde está situada su administración o dirección, salvo lo que dispusieren sus estatutos o leyes especiales.

Artículo 633. Definición de persona jurídica. Se llama persona jurídica, una persona ficticia capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones y fundaciones de beneficencia pública. Hay personas jurídicas que participan de uno y otro carácter.

Artículo 634 Fundaciones. No son personas jurídicas las fundaciones que no se hayan establecido en virtud de una ley.

Artículo 637. “Patrimonio de la corporación. Lo que pertenece a una corporación, no pertenece ni en todo ni en parte a ninguno de los individuos que la componen; y recíprocamente, las deudas de una corporación no dan a nadie derecho para demandarlas en todo o parte, a ninguno de los individuos que componen la corporación, ni dan acción sobre los bienes propios de ellos, sino sobre los bienes de la corporación.

Sin embargo, los miembros pueden, expresándolo , obligarse en particular, al mismo tiempo que la corporación se obliga colectivamente; y la responsabilidad de los miembros será entonces solidaria si se estipula expresamente la solidaridad. Pero la responsabilidad no se extiende a los herederos, sino cuando los miembros de la corporación los hayan obligado expresamente.”

La reforma tributaria planteada por el Gobierno para el 2017 pone la situación muy dura para las Fundaciones y Organizaciones del Tercer Sector dado que según el portal ámbito jurídico, “ha modificado de forma sustancial la concepción y definición que existía sobre las entidades sin ánimo de lucro (ESAL)” cambia las condiciones para el pago a las socias/os de las fundaciones. Iguala la contribución tributaria en impuesto de renta con las demás empresas de otros sectores. A partir de la Ley 1819 de 2016 las ESAL están llenas de requisitos, restricciones, registros, suministro de información, tributación ordinaria y fiscalización constante por parte de los órganos de control. Todos estos cambios, obedecen al afán del Gobierno de controlar la evasión y la elusión.

3.5.1 Regulación Contable y Financiera.

Las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF son unas normas contables promulgadas por la IASB - International Accounting Standards Board (Junta de Normas Internacionales de Contabilidad) constituyendo estándares internacionales en el desarrollo de la actividad contable, estableciendo los lineamientos para llevar la contabilidad como es aceptable en mundo.

Hoy en día el tema financiero- contable crece en forma acelerada como puede verse con el ingreso de grandes grupos económicos e inversionistas a estos países, dicho aumento creó la necesidad de nuevos estilos de información. Colombia mediante la Ley 1314 de 2009 está en proceso de adopción de estas normas, debido a que no puede esperar más acogerse y adaptarse a esta necesidad.

La aplicación de las NIIF¹² implica cambios en sistemas y procesos internos para las organizaciones, en las relaciones con inversionistas y acreedores, en las políticas de capacitación e inversiones. Cambios en las políticas fiscales del Estado.

Reglamentación para la contratación Estatal en Colombia. Decreto 1510 de 17 de Julio de 2013. Esta ley obliga a las Entidades Estatales a elaborar un Plan Anual de Adquisiciones con la lista de bienes, obras y servicios que pretenden adquirir durante el año. Esto no las obliga a la contratación, pero si traza un orden de prioridades que van a realizar. Así mismo, obligan a publicar en el SECOP los documentos del proceso y los actos administrativos del proceso de contratación dentro de los tres días siguientes a su expedición. La renovación anual del Registro Único de Proponentes (RUP) a todas las personas naturales y jurídicas que pretendan realizar contratación estatal. de no realizar la renovación no podrá contratar con el Estado.

3.5.2 Leyes en favor de los temas de protección a la mujer.

En Colombia se han desarrollado desde hace varias décadas una serie de acciones, movilizaciones y procesos de incidencia política que han pretendido y pretenden generar cambios en la estructura social, económica, política y en las lógicas culturales, de relacionamiento que han determinado una larga historia de inequidad y desigualdad entre hombres y mujeres. Tal proceso se recoge en la Guía de Transversalización de la

¹² Normas Internacionales de Información Financiera.

Perspectiva de Género, realizada por el Centro de Estudios de Género - Mujer y Sociedad. Universidad del Valle. Dichos Procesos, han sido liderados por las mujeres asociadas en las organizaciones que trabajan en varias direcciones de la acción política y la académica; desde allí y con el objetivo de transformar el modelo sociocultural, político y económico, han construido alianzas importantes con la administración del Estado.

De estos Ejercicios se han obtenido grandes logros que se concretan en leyes, normatividad, jurisprudencia y políticas públicas que promueven la superación de todas las formas de Violencia contra las mujeres y las niñas y la equidad e igualdad entre hombres y mujeres. Vale la pena mencionar que algunos de estos logros son el Auto 092 de 2008, la ley 1257 de 2008, la política pública Nacional para las mujeres (CONPES 161 de 2013) y en el municipio Santiago de Cali, la Política Pública para la Equidad de Géneros, la inclusión y el Reconocimiento de las mujeres en el Municipio de Santiago de Cali (Acuerdo 0292 de 2010 del Concejo municipal), así como a nivel departamental la política pública de Equidad de Género para la mujer vallecaucana. (ordenanza 317 de 2010).

No obstante lo anterior, los efectos de estos logros jurídicos, en la cotidianidad de la vida de las mujeres y las niñas en Colombia, no son aún los esperados ni los necesarios. Algunos obstáculos identificados en este proceso de investigación se relacionan con los procesos de administración de lo público. Entre estos, la falta de asignación de presupuesto para la implementación de las políticas de equidad de Género; la ausencia de voluntad política de las y los gobernantes de turno; la poca calificación de algunos/as funcionarios/as públicas sobre la perspectiva de Género y los Enfoques diferenciales, así mismo sobre los mecanismos y metodologías para la implementación de dichas perspectivas y enfoques.

Incorporación de la Perspectiva de Género y para su implementación mediante un proceso de transversalización.

TABLA 6-MATRIZ GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNO LEGAL Y JURÍDICO.

MATRIZ GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNO GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
ORGANIZACIÓN: FUNDACIÓN MUJER, ARTE Y VIDA - MAVI					
ENTORNO: LEGAL Y JURÍDICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Colombia está realizando la adopción de Normas Internacionales de Información Financieras NIIF, lo que implicará un reto para las empresas y organismos del Estado quienes deben ajustar sus sistemas, procesos y procedimientos contables y administrativas a estas normas.	O			om	
Con el Decreto 1510 de Julio de 2013 se obliga a las Entidades Estatales a elaborar un Plan Anual de Adquisiciones que incluya la lista de bienes, obras y servicios que requerirá durante el año. Así mismo obligan a publicar en el SECOP los documentos del proceso y los actos administrativos del proceso de contratación dentro de los tres días siguientes a su expedición. Así mismo obliga a la renovación anual del RUP a todas las personas naturales y Jurídicas que pretendan realizar contratación estatal.	O				OM
La contratación estatal se ha centralizado a las fundaciones y organizaciones más grandes, ubicadas en Bogotá. Política desde el gobierno de Uribe de centralizar los recursos para las ONG'S.	A	AM			
Las fundaciones en Colombia no tienen beneficios tributarios como las tienen las iglesias, por ejemplo. Ley 1819 de 2016	A		am		
La carga impositiva para los/as trabajadoras independientes es cada vez mayor en Colombia. Se disminuye el salario real de las personas contratistas.	A	AM			
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: amenaza menor; OM Oportunidad Mayor; om: oportunidad menor.					

Fuente: Autor a partir del modelo de Betancourt (2013)

3.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

Las prioridades del Gobierno de Santos en tecnología, para 2014 - 2018, serán convertir a Colombia en país líder en el desarrollo de aplicaciones sociales dirigidas a los más pobres y ser un gobierno más eficiente y transparente gracias al uso de las TIC. (Plan Vive Digital, 2014 - 2018).

El gobierno colombiano anuncia la creación Carpeta Digital Ciudadana desde el 2018 en la que “Se implementará los derechos digitales de los/as colombianos/as para lo cual se creará la a través de esa, cada ciudadano/a tendrá una identificación, un correo electrónico, un espacio en la nube y acceso a todos los servicios de Gobierno en línea” (Plan Vive Digital)

Se quiere aprovechar las ventajas de la tecnología para hacer de la justicia un sistema ágil, en línea y de acceso masivo. “Habilitaremos un Expediente Digital, y trabajaremos con jueces, notarios, fiscales, abogados y todos/as los/as que hacen parte de la rama judicial para empoderarlos/las en el uso de las TIC”. Este sistema puede ser muy útil en temas de denuncias de los casos de violencias contra las mujeres, para que la justicia opere de manera más expedita, se dicte sentencia y se judicialice al agresor.

Los objetivos del Plan Vive Digital Son:

- Generar 369 mil empleos TI a 2018.
- Desarrollar competencias TI a más de 10 mil funcionarios.
- Mejorar las habilidades tic para profesionales de otras industrias.
- Ubicar al menos una ciudad de Colombia en el Top 25 del mundo para negocios TIC.

En servicios se quiere:

- Avanzar en la masificación de los servicios de internet para que los/as colombianos/as tengan las mismas oportunidades, manteniendo los computadores más baratos del continente.
- Consolidar la política para la gestión de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos.
- Consolidar una regulación de TIC de clase mundial para el ingreso de Colombia a la OECD.

Infraestructura: Continuar desplegando redes de alta velocidad. En el país, 1078 municipios están conectados por fibra óptica y a las zonas apartadas como Amazonía, Orinoquía y

Chocó, donde no es posible llegar con esta tecnología, se piensa llevar redes inalámbricas de alta velocidad.

TABLA 7 - MATRIZ GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNO TECNOLÓGICO.

MATRIZ GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNO GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
ORGANIZACIÓN:		FUNDACIÓN MUJER, ARTE Y VIDA - MAVI			
ENTORNO:		TECNOLÓGICO			
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Se quiere aprovechar las ventajas de la tecnología para hacer de la justicia un sistema ágil, en línea y de acceso masivo.	O			om	
La utilización de las redes, TIC para que las organizaciones que trabajan en las mismas causas, estén comunicadas y haciendo sinergias.	O			om	
Que más personas en Colombia tengan acceso a Internet, gratuito y que en las zonas rurales la tecnología se incluya en las aulas de clase.	O			om	
El riesgo que están corriendo las niñas y niños con el Ciber-acoso, también llamado Sexting, que es acoso por las redes sociales, sin ninguna supervisión de un adulto responsable.	A		am		
Las redes sociales, como una oportunidad para conectarse con organizaciones y causas que se realizan en todo el mundo, así mismo para indignarse.	O				OM
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: amenaza menor; OM Oportunidad Mayor; om: oportunidad menor.					
Fuente: Autor a partir del modelo de (Betancourt, 2013)					

Las TIC, son muy importantes para las pequeñas y medianas empresas, así también para las fundaciones, dado que es fundamental la visibilización de su acciones por las redes sociales, permite trabajar en redes articuladamente con otras organizaciones a nivel nacional e internacionalmente. La tecnología, posibilita que las organizaciones sean más eficientes y maximicen la utilización de los recursos.

3.7 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENÉRICO

Un entorno Macro que permea a la organización. Entonces se realiza el siguiente cuestionario para evaluar la influencia de variables de Estado en la Fundación MAVI y cuáles son los de mayor impacto (negativo y positivo). Se realiza una serie de entrevistas semiestructuradas con ayuda del siguiente cuestionario, a las dos socias de la Fundación, para conocer su análisis de las implicaciones del Entorno a la Fundación MAVI.

La siguiente es una entrevista realizada en el 2015 a las expertas en Género y socias de la Fundación MAVI, Clara Charria y Adalgiza Charria, para que contaran en su propia experiencia cuales son los principales retos y amenazas para la Fundación MAVI con relación con el entorno que la rodea y validar el Entorno de la Organización. Este cuestionario dio varias luces acerca de los objetivos más importantes que las socias tenían para la organización, así mismo para la elaboración de la Matriz DOFA.

A continuación presentamos una entrevista que fue muy importante para clarificar como son las opciones de futuro para MAVI que tienen las socias y su relación con el entorno. Ver Tabla N° 8

TABLA 8 - ENTREVISTA PARA VALIDACIÓN DEL ENTORNO.

CUESTIONARIO (PREGUNTAS)	RESPUESTAS SOCIAS DE LA FUNDACIÓN
	CCH: Clara Charria ACH: Adalgiza Charria.
¿De qué manera se ve afectada la Fundación MAVI por el Entorno político colombiano?	CCH. Si, se ve afectada. La Fundación MAVI, propende por cambios de imaginarios sociales. Por nuevos constructos sociales, por eso es muy importante los pilares que maneje el gobierno. La Fundación se ve afectada por ejemplo con la Ley de garantías y con los tiempos de contratación. El advenimiento de un acuerdo de paz, en el que las mujeres deberán ser protagonistas de la construcción de un nuevo país.

CONTINÚA

¿De qué manera se ve afectada la Fundación MAVI por el Entorno político colombiano?	ACH. Si. Se ve afectada. Estamos en una época de post-acuerdo de Paz (Habana) Evidentemente cambia el panorama. Pone nuevos retos a las organizaciones de mujeres. ¿Qué vamos a hacer en ese nuevo contexto político?. Se abren enorme oportunidades, pero también existen grandes riesgos por tener a los guerreros en las casas. Los acuerdos reparan a las mujeres individual y colectiva, pero las mujeres estamos pidiendo reparación social. Aprovechar la coyuntura para pagar la deuda histórica con las mujeres. Este ha sido un conflicto en el que las mujeres hemos sido botín de guerra. El movimiento de Mujeres y las Fundaciones, tenemos muchas cosas por delante. Para saber desde dónde insistir. Queremos ir a la Habana y exigir una reparación simbólica, queremos medios de comunicación para las mujeres. que se haga Justicia a las mujeres. Se actualice en algo con las mujeres. Que en Colombia se de un verdadero salto social. Abre un panorama a las organizaciones sociales con lo que allí se acuerde. En otros países por ejemplo en centroamérica el posconflicto, ha sido peor para las mujeres. Es un momento de gran alerta. Trabajar con las mujeres que se van a desmovilizar. Históricamente las mujeres desmovilizadas en los acuerdos de paz. padecen el Señalamiento de las familias, vuelven a sus casas y son tratadas de putas por descuidar a sus hijos. Entorno político es vital. Las mujeres participen en lo político. Coyuntura que exige tener competencias y estar preparadas para una Fundación como MAVI.
¿ El sistema de Gobierno facilita los acuerdos de colaboración a realizarse por la Fundación?	CCH. No facilita. El Estado no contrata directamente, Para realizarla, lo hace mediante tercerización y con la mediación de organizaciones como la OIM, el PNUD. Los tiempos de contratación del Estado son perversos. Estas se realizan casi siempre en los últimos tiempos de los contratos fiscales. ACH. No Mucho. Es una situación compleja. Las ONG se han financiado por organismos internacionales multilaterales. Pero por ejemplo en la presidencia de Uribe, la ayuda internacional se centralizó en grandes ONG de Colombia, y esto fue una política de Gobierno y las pequeñas fundaciones nos quedamos sin poder acceder a las ayudas directas. Otro punto con la financiación internacional, es que Colombia deja de estar en los países prioritarios de la OCDE. Las organizaciones teníamos como caballo de batalla era Derechos sexuales y reproductivos, las coyunturas políticas, cambiaron y ahora han virado hacia la paz, a la no violencia contra las mujeres. Es más difícil para los Fundaciones pequeñas conseguir recursos.
¿Tiene la Fundación MAVI una función que desempeñar en el desarrollo nacional o sectorial?	CCH. Si. Tiene la función de contribuir al cambio social desde la comunicación, que construye imaginarios sociales. Desde la feminización de la comunicación. En la construcción de un nuevo país más solidario y menos hostil para las mujeres. ACH. Si. Por supuesto. A pesar de ser una Fundación pequeña y de provincia. Una apuesta desde comunicación de género. (Feminizar la Comunicación) De trabajar los imaginarios que sostienen las violencias contra las mujeres. Hemos trabajado en más de 60 territorios a lo largo y ancho del territorio nacional. Hemos trabajado con los Ministerios. En el sectorial, si y no. Hemos trabajo en salud, cultura, comunicación, educación, convivencia y hasta en generación de ingresos. La perspectiva de Género y la Comunicación es transversal.
¿Cuán motivada está la organización para desempeñar su función en el desarrollo nacional o sectorial?	CCH. Si hay motivación. El proceso de paz y la reconciliación nacional propuesta por el gobierno. Para nosotras es importante ampliar el foco de la Fundación, por ejemplo trabajar no solamente con mujeres, sino con los hombres. Ellos como aliados. Es un paso muy importante para la Fundación, un trasegar que no se pensaba hace 15 años. El feminismo incluyendo a los hombres, a estos que están luchando por las diversidades sexuales y que están en contra del Patriarcado y se piensan nuevas masculinidades, más gozosas, más libertarias y más solidarias. ACH. Mucho. La Fundación está muy motivada. Sentimos que se puede hacer un aporte a la creación de soluciones.

¿Tiene la Fundación MAVI acceso a fondos del Gobierno?	CCH. Si. Accedemos a la contratación pública, por medio de convocatorias e invitaciones directas. También a través de Convenios interinstitucionales, donde MAVI aporta su know how. ACH. Si. Participamos en licitaciones públicas del Gobierno.
¿Tiene la Fundación MAVI acceso a fondos internacionales?	CCH. Si. En estos quince años hemos tenido convenios con fondos de la UE, de la Cooperación Española, con fondos ciudadanas Suecas e Inglesas, contratos con ONU Mujeres y el PNUD, ACH. Si. Hemos Accedido.
¿Tiene la Fundación MAVI acceso a conocimiento y publicaciones del Gobierno?	CCH. Si. Permanentemente recibimos materiales que hacen la consejería para la equidad de las mujeres, los diferentes ministerios, que sirven para el trabajo desarrollado por la Fundación. ACH. Si. Planes de Desarrollo, informes de Derechos Humanos, en general a los documentos públicos.
¿Apoyan las políticas y los programas gubernamentales a la Fundación MAVI?	ACH. Si. Algunas políticas actuales dialogan con la acciones que realizamos. ACH. Si. Compartimos una visión de democracia. El gobierno quiere tener los estándares internacionales y eso compete el tema de las mujeres y la equidad.
¿Los Procesos Internos de la Fundación se ven influidos por los dictámenes Estatales? ¿Quién controla los procesos de la Fundación?	CCH. Si. Manejamos recursos públicos, por eso tenemos la vigilancia de todos los órganos de control del Estado. Los procesos Administrativos, Contables y fiscales, deben ser coherentes y se rigen por las normas actuales del PUC. ACH. Si. Los órganos estatales de control.
¿Cuál es el nivel de participación del gobierno en los asuntos internos de la organización?	CCH No. Ninguna. En las decisiones internas de la Fundación el gobierno no participa.
¿Qué efecto tienen las relaciones internacionales de Colombia en el ejercicio de la Fundación MAVI?	CCH. No mucho. Es dado sólo en términos de Cooperación Internacional y en el acceso a recursos de países amigos. ACH. No han afectado mucho.
¿Hasta qué punto permite el Gobierno central a la sociedad civil participar en sus procesos de toma de decisiones?	CCH. No mucho. En Colombia es muy difícil que la sociedad civil acceda a la toma de decisiones gubernamentales. ACH. No lo permite. En el proceso de paz, apenas ahora está contando con las mujeres.
¿Cuál es el nivel de estabilidad política del país?	CCH. Si. En materia de política es estable. ACH. Estable.
¿De qué manera presionan los grupos políticos al gobierno para influir en políticas y prioridades?	CCH. Los partidos políticos presionan en exceso al gobierno. Para burocracia, para clientelismo. La Fundación ha intentado mantenerse al margen de los partidos y sus lógicas. ACH. Si presionan muchos.

¿De qué manera presionan los grupos sociales de Mujeres al gobierno para influir en políticas y prioridades?	CCH. Si. presionan para cambios legislativos. Para participar en programas puntuales. ACH. Si. Hay combinación en formas de luchas para la incidencia política. Desde los lobbys, ganando voluntades y simpatías de los gobiernos para las causas de las mujeres. Se participa en la construcción de la política pública. Hemos participado haciendo veedurías, otra que hemos hecho marchas, plantones, ayunos, etc.
¿Hasta qué punto se ve afectada la Fundación por la corrupción del país, la violencia o las huelgas?	CCH. Si, por la corrupción. Muchas veces en las administraciones locales y departamentales se presentan contratos amarrados, sin embargo a nosotras nunca desde la Administración se nos ha pedido “peaje”, ni dinero, para acceder a contratos. ACH. Si. especialmente por la corrupción. Grandes recursos se quedan en las clientelas. El Estado ha sido cooptado por grupos políticos. También hay que decir, que hemos participado en licitaciones y nunca sin dádivas, sin mordidas, pero tampoco nadie se las ha pedido.
¿Hasta qué punto afecta a la Fundación el Clientelismo en el Estado colombiano?	CCH. Nos afecta como afecta a todo el mundo en Colombia. La Fundación no obedece a un partido político, por tanto no está amarrada en su accionar. Tenemos libertad de accionar. ACH. Afecta mucho, como lo dije anteriormente.
¿Hasta qué punto es el sistema de gobierno sensible a las necesidades y los asuntos de la Fundación?	CCH. Relativamente, es sensible a la causa de las mujeres y la equidad de Género. Pero también, son muy bajos los presupuestos y la decisión política para realizar acciones concretas. Falta que se hagan cumplir las leyes que existentes en la materia.
¿Cuál es la capacidad de la Fundación MAVI de generar una agenda de Gobierno, con temas de interés nacional?	ACH. Si. Tenemos una capacidad. Más que la Fundación es por el movimiento social de mujeres en el que se inscribe MAVI; que recoge todo ese saber de las mujeres. desde lo local. La Fundación recoge el trabajo que se ha constituido, desde lo urbanístico, lo social, lo político.
¿De qué manera se ve afectada la Fundación MAVI por el Entorno Social y cultural del País?	CCH. Le afectan mucho. Sobre todo, posturas religiosas y dogmáticas. afectan a los derechos y las conquistas de las mujeres. posiciones como las de órganos estatales como la Procuraduría. Nos afecta el Entorno Sociocultural guerrillerista. La naturalización de la violencia hacia las mujeres. la invisibilidad que las mujeres han tenido en la historia del país. En la Fundación vemos el inmenso trabajo que tenemos en estos temas. Falta muchísimo y a veces nos descorazona. Pero a su vez afianza el compromiso y los retos constantes. Contratos de la diversidad sexual, nos afectó, por la intolerancia en estos temas. ACH. El conflicto armado exagera el machismo. La corrupción profundiza la exclusión. El estado Clientelar también vuelve precaria la justicia con las mujeres. Todo el desplazamiento, afecta con un énfasis mayor a las mujeres (son las que se quedan solas, las que cargan con el peso de la guerra). El Entorno cultural afecta mucho. Hay unos medios de comunicación que son escenarios de la cultura, que todavía están muy atrasados en sus lenguajes, en sus formas de abordar los temas. Estos medios reproducen el sistema patriarcal en las narco-novelas en las que las mujeres terminan siendo el objeto.
¿Apoya la Fundación MAVI la equidad en el lugar de trabajo?	CCH. Si. Si eso es lo que promulga. Se hace trabajando desde las potencialidades de cada uno/a. ACH. Si. Yo pienso, que se intenta. No hay jerarquía, rotativa. Las cosas se hacen por habilidades, competencias y por pulsiones vitales. No hay directora.

¿Apoyan los valores sociales y culturales vigentes en el País la labor de la Fundación?	ACH. No. Los valores culturales del país fomentan la exclusión, la inequidad, la competencia feroz. Lógicas perversas en las que priman valores como: La ley del más fuerte, las mujeres vistas sólo como objetos sexuales.
Se ve la Fundación afectada por: prejuicios religiosos, étnicos, de género, de clase: Valores y normas culturales?	ACH. Claro. Se ve afectada por los prejuicios religiosos, por ejemplo por la imagen que se tiene del Feminismo. Que es una palabra satanizada en Colombia. Una de las banderas es apoyar la diversidad sexual, pero fuimos censuradas en un proyecto por ese tema.
¿Existe infraestructura física adecuada (energía, telecomunicaciones, transporte) para apoyar la labor de la Fundación?	CCH y ACH. Si. Existe la tecnología adecuada en el país.
¿Facilita el sistema de gobierno el proceso de adquisición de tecnología necesaria para la organización?	CCH y ACH. Si. Se adquiere fácil la tecnología.
¿El recurso humano de la Fundación utiliza adecuadamente las herramientas de tecnología para realizar su labor?	CCH y ACH. No. Más o menos. Falta capacitación. Es una de las tareas a realizar.
¿Cuál es la capacidad de la Fundación para establecer redes y alianzas?	CCH y ACH. Si. tiene posibilidades. En el contexto nacional, MAVI tiene una presencia respetada, (con la ruta paz-cífica, con la Red de Mujeres) lo que le permite hacer vínculo. Está es una de las fortalezas de la Fundación MAVI.
¿Se cuenta con instructores/as y talleristas capacitadas para afrontar proyectos?	CCH y ACH. Si. Se cuenta con mujeres con formación política y con saberes comunitarios.
¿Cuán adecuadas son las instalaciones de procesamiento y administración de los datos de la Fundación?	CCH y ACH. Si. Es adecuada.
¿Tiene la Fundación acceso a la investigación?	CCH y ACH. en MAVI no se hacen investigaciones, pero se accede a las que hacen en el observatorio y demás investigaciones públicas.
¿Tiene la Fundación presencia permanente en la redes sociales?	CCH y ACH. no como se debería. Es una tarea pendiente.
¿Cómo se muestra la Fundación en las Redes Sociales?	CCH y ACH. No muy bien. Esta es una tarea pendiente. Mejorar la presencia de la fundación allí.
¿Tiene la capacidad la Fundación de movilizar militantes por redes sociales?	CCH y ACH. Mal. Tiene un facebook. Esa es una vergüenza que no tiene página Web. Se maneja una productora de Género en la web, www.infogénero.net , pero no se actualiza con periodicidad.
Fuente: Tomado de Lusthaus, Adrein, Anderson, Carden y Montalván (2002) y Adaptación de Navajo Pablo, Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas y cambios del Investigador. Convenciones: CCH: Clara Charria ACH: Adalgiza Charria.	

3.8 MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO.

Concluimos este capítulo combinando las variables más relevantes (Tabla 1) y de mayor impacto para el sector y con la Fundación MAVI. Este es el resumen de las tablas de los entornos trabajadas en este capítulo. Se resumen las variables más importantes para efectos prácticos de la investigación y se muestran los impactos con la Fundación MAVI y cual es su relación con el tercer sector.

TABLA 9- MATRIZ CON EL ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO.

No	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL TERCER SECTOR	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO EN LA FUNDACIÓN
1	El modelo económico neoliberal. La brecha entre ricos y pobres está cada vez más marcada en una sociedad movida por el ánimo de lucro.	El modelo neoliberal, cambia el papel del Estado y hace que ESAL realicen actividades y proyectos que en otros modelos, son funciones propias del Estado. La tercerización en la realización de labores del Estado.	El tercer sector, lo compone la sociedad civil, que se organiza para realizar actividades y proyectos. El modelo Neoliberal, con todo y las inequidades que produce, es innegable que posibilita a la sociedad civil para que realice proyectos.	La Fundación MAVI, participa en convocatorias realizadas por las entidades Estatales, las que tercerizan muchas de sus labores. En el modelo Neoliberal el Estado pasa de realizar las labores a ser fiscalizador que otros las hagan.
2	La búsqueda desenfrenada por el dinero que acaba volviendo a un pueblo en "ardiente, ávido, codicioso, servil y picaresco"	El tercer sector lo forman también las ONG que son entidades que se mueven por otros fines más que el afán de lucro.	Afecta en la búsqueda de transformaciones sociales el hecho de que el dinero y el afán de lucro sea el todo para la sociedad civil. No crea ciudadanía.	La Fundación en la búsqueda de transformaciones sociales, se ve enfrentado a valores que están enmarcados en el Patriarcado, en el egoísmo y en el afán de lucro y el dinero fácil.
3	Colombia al superar los niveles de los pobladores de pobreza extrema, hace que no sea un país priorizado por las organizaciones multilaterales para efectuar ayudas y cooperación. Ya el país no es prioritario.	Esto es una amenaza para el sector, porque la comunidad internacional gira menos recursos. Organizaciones internacionales que estaban en el país por el conflicto, también se han ido.	Amenaza a las organizaciones que trabajan en pos de la defensa de los derechos humanos, quedan huérfanos.	La Fundación MAVI se ve afectada por esta situación, dado que hay menos dinero de cooperación internacional, para proyectos sociales, dado que priorizan otros países.

No	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL TERCER SECTOR	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO EN LA FUNDACIÓN
4	El Gobierno está implementando el Acuerdo de Paz con el movimiento Guerrillero FARC-EP y busca construir un acuerdo de paz con el ELN.	La sociedad civil y el tercer sector es clave, para que todos los actores armados se puedan reincorporar a la vida civil, con proyectos de vida y con generación de proyectos productivos.	En el Postconflicto, es muy importante que la sociedad civil, las ONG las ESAL, se involucren activamente para ser pedagogía de la paz, construcción de tejido social y capacitando a todos los excombatientes. Hay que ser muy creativos para superar tantos años de odio en Colombia.	La Fundación MAVI, ya ha realizado proyectos con la Unidad para las Víctimas UARIV, con la OIM. La experiencia que tiene puede ser fundamental para el trabajo en las zonas veredales.
5	Este es uno de los países con mayores desigualdades sociales del continente y uno de los más inequitativos del mundo en la distribución de la riqueza.	Afecta, en la medida que la desigualdad social es una de las principales fuentes de violencia en Colombia. Afecta a todos los sectores, en condiciones de extrema pobreza, se exagera la violencia	Esta tendencia tiende a aumentarse con medidas como la reforma tributaria que castiga en mayor medida a los más pobres. (IVA 19%) y aumento de la base gravable.	Afecta directamente. A mayor pobreza del país, menos posibilidades de hacer país y de crear diferentes imaginarios. La injusticia social genera violencia.
6	Bajo nivel de la educación básica y primaria en el país, en especial para las personas menos favorecidos/as. Los docentes que están en primeros infancia, son los de menor formación académica y remuneración.	Sin educación es muy difícil mejorar las condiciones socio-económicas de las personas. El rezago que tiene el país en educación, hace que sea más difícil todas las acciones a realizar, genera asistencialismo y afecta al Sector que quiere salirse de ese modelo.	El rezago educativo del país en educación primaria y educación media es enorme, pruebas Pisa, a Colombia le ha ido muy mal. No se ven tendencias a mejorar. Las medidas del gobierno son inocuas y por el contrario se le ha quitado recursos a las universidades públicas.	La educación es clave para crear ciudadanía. Para una persona pobre, sin saber idiomas y sin acceso a la tecnología, es más difícil competir por un cupo a una buena universidad. Si la educación básica es mala es más difícil acceder a lo simbólico, hasta hacer valer sus propios derechos.
7	El Estado colombiano es débil y no hace presencia efectiva en todo el territorio nacional, lo que impide el desarrollo económico y el desarrollo Institucional.	Esta es una oportunidad para el Tercer Sector, dado que en estas regiones se debe crear mucho tejido social y una ciudadanía empoderada.	El Estado debe hacer presencia activa en los territorios que por décadas estuvo las FARC, dado que otros grupos armados se pueden tomar estos territorios. El Estado hará grandes esfuerzos	La coyuntura del Post-acuerdo de paz, presenta una coyuntura para los grupos de mujeres, de transformar los imaginarios sociales del país.

No	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL TERCER SECTOR	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO EN LA FUNDACIÓN
			para que eso no pase y la comunidad internacional también está expectante.	
8	Los retos del Posconflicto son enormes en especial en el tema de las mujeres, dado que en otros países de la región la experiencia ha demostrado que en procesos de paz se exagera el machismo.	El trabajo con las organizaciones del tercer sector que trabajen con desmovilizados reinsertados es enorme. Trabajo en herramientas para superar las diferencias. Mujeres Excombatientes, para rehacer sus vidas, etc. Es una gran oportunidad.	Es una oportunidad para el sector. Sin duda, las organizaciones de base comunitaria, las organizaciones sociales, los grupos de mujeres, grupos juveniles, serán claves en estos procesos en los municipios y territorios que hará presencia el Estado.	Es una oportunidad y un reto enorme. La Fundación se debe preparar para tener propuestas de Paz, mediante el Artivismo, la movilización social, la construcción de ciudadanía, el empoderamiento y presentar propuestas de proyectos encaminadas en esos temas clave.
9	Las mujeres colombianas son víctimas de una violencia que atraviesa sus hogares, trabajos, universidades, colegios y se ahonda más en medio de un conflicto armado en donde sus cuerpos se vuelven botín de guerra.	Todas las formas de Violencia son una amenaza latente y constante para todos los sectores del país, mucho más para las organizaciones civiles y ONG.	Mientras no superemos los imaginarios sociales que alimentan estas violencias en especial contra las mujeres y las niñas, que se vende en publicidad, en las novelas en canciones de ritmos como reggaetón.	Afecta mucho. La sociedad colombiana tiene naturalizada las violencias contra las mujeres. No indigna de manera rotunda a toda la sociedad. Se requiere más concientización y campañas pedagógicas.
10	En el 2012, se presentaron 65.210 casos de violencias denunciadas contra mujeres. 47.620 de los casos eran agresiones por su pareja o por su expareja. Fuente: Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses.	Amenaza contras las organizaciones civiles, porque las violencias contra las mujeres, se naturalizan y solo son cifras más, no conmueven a la gran población a tomar cartas en este asunto como ya ha pasado en otros países.	El gobierno debe invertir en campañas educativas para bajar estas tendencias, existen mayores penas para los agresores de mujeres Ley 1257 de 2008 la Ley 1761 contra los feminicidios.	Pese a los logros alcanzados por el movimiento de mujeres (leyes, normatividad, jurisprudencia y políticas públicas que promueven la superación de las violencias contra las mujeres y las niñas y la equidad de género.) en la cotidianidad de la vida de las mujeres y las niñas en Colombia lo logros no son los esperados ni los necesarios. La oportunidad está dada en toda la pedagogía y

No	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL TERCER SECTOR	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO EN LA FUNDACIÓN
				difusión de las leyes.
11	Colombia no ha logrado desplegar y desarrollar en forma definitiva e integral, todas las capacidades de Estado Social de Derecho, como lo determina la Constitución de 1991, en todo el territorio Nacional.	Ahora que el Estado está llegando a zonas muy apartadas del país y que antes controlaban los actores armados, es fundamental el papel de ESAL para la construcción de tejido social, creación de ciudadanía crítica, empoderar a los ciudadanos y en generación de proyectos de vida.	Colombia es un país de leyes, dice la frase popular, porque somos muy avanzado en las leyes pero no se cumplen en la práctica diaria en el territorio nacional. Con el Postconflicto se abre una inmensa posibilidad que el Estado pueda llegar a más zonas del país, para protección de los/as niños/as, de las mujeres, con servicio de salud, educación. La cooperación de las ONG será fundamental para esta labor.	La Fundación MAVI, cuenta con una muy buena experiencia en realización de proyectos sociales en territorios apartados. Se trabaja desde las potencias más que en las carencias, con profesionalismo y respeto por las comunidades, para que sean ellas mismas quienes se puedan mirar así mismas y generar cambios de imaginarios.
12	Las niñas y las mujeres han sido a lo largo del conflicto colombiano las más afectadas por el abuso sexual violento, por el desplazamiento y porque sus cuerpos se convirtieron en campos de batalla y botines de Guerra	Las entidades del Tercer Sector que trabajan en pos de la defensa de los derechos de las mujeres, tienen un papel muy importante en la construcción de paz y en el trabajo con las mujeres víctimas que ha dejado tantos años de violencia en Colombia.	Trabrar con las mujeres víctimas que ha dejado el conflicto armado es fundamental en la construcción de un nuevo país. Brindarle todos los mecanismos de protección, de ayuda psicosocial de autonomía y de actividades productivas es muy importante para superar las condición de víctimas.	La Fundación MAVI, de forma conjunta con el Ministerio de Salud y Protección Social ha construido una Guía Metodológicas de trabajo comunitario con las mujeres, que permite realizar cartografía social, “arropamiento”, video transformaciones para superar todas las formas de violencia y salir de la condición de víctima.
13	El tránsito de una sociedad de la confrontación armada a un escenario de paz, supone unos desafíos complementarios al país en materia de atención y reparación integral a las víctimas del Conflicto armado y en especial a las mujeres y las niñas.	El tercer Sector, puede ser un puente muy importante para difundir las rutas de protección a las mujeres, de dar a conocer las leyes que protejan a las mujeres y de denunciar a las instituciones y funcionarios que no cumplen con su	El gobierno tiene una amplia oferta institucional y unas leyes que protegen a las mujeres víctimas de violencia y máxime si son en el conflicto armado. En muchas partes estas instituciones no cumplen su labor, en otras partes los funcionarios anteponen	La Fundación MAVI, ha trabajado en difusión de leyes que protegen a las mujeres, también en capacitación a los funcionarios en la importancia del papel que realizan y en difusión de rutas de atención y protección.

No	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL TERCER SECTOR	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO EN LA FUNDACIÓN
		papel en esta materia.	barreras y sesgos (religiosos, políticos) para la atención de estas mujeres víctimas.	
14	Pese a los logros alcanzados por el movimiento de mujeres (leyes, normatividad, jurisprudencia y políticas públicas que promueven la superación de las violencias contra las mujeres y las niñas y la equidad de género.) en la cotidianidad de la vida de las mujeres y las niñas en Colombia lo logros no son los esperados ni los necesarios.	El Tercer Sector tiene experiencia trabajando en comunidades y con la sociedad civil y en especial con las mujeres para desactivar los imaginarios que justifican las violencias contra las mujeres.	En Colombia es una sociedad patriarcal en donde las violencias contra las mujeres y las niñas se han naturalizado por siglos. Pese a que se avanza en las leyes, los patrones culturales, los estereotipos representados en la publicidad, las narco-novelas, el narcotráfico, algunas canciones (Reggaeton) el paramilitarismo han exacerbado el machismo. Es prioritario trabajar en estos imaginarios que justifican estas conductas.	La Fundación MAVI tiene experiencia trabajando en la prevención de las violencias contra las mujeres. Se trabaja desde lo simbólico, desde el activismo, haciendo acciones de ciudad para desmotar los imaginarios que sustentan las violencias, en especial la violencia simbólica y psicológica.
15	La iglesia católica, iglesias cristianas y la derecha del país desconocen la diversidad sexual, repudian y persiguen todo lo que busque cambiar el statu quo (familia, estado, espiritualidad)	Estas entidades del tercer sector se han encargado de llenar de miedos a las personas, de atentar contra la diversidad de género y las minorías.	En Colombia existe libertad de cultos consagrada en la Constitución y se considera que es un país laico, pero en la práctica la religión católica y las iglesias protestantes son actores muy importantes dado su visión de mundo que profesan y los imaginarios que reproducen en sus feligreses. Es un coctel muy peligroso y ya se vio en el plebiscito del pasado 3 de octubre del 2016.	Se debe seguir trabajando en el empoderamiento ciudadano, en que cada persona asuma su papel desde una perspectiva de derechos y respetar la diversidad y a las minorías. La diversidad como una posibilidad de aprender, más que una amenaza. Se debe buscar puentes con las instituciones católicas y cristianas para tener puntos en común.

No	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL TERCER SECTOR	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO EN LA FUNDACIÓN
16	Las redes sociales como una oportunidad para conectarse con organizaciones y causas que se realizan en todo el mundo, así mismo para indignarse.	Las redes sociales están siendo una fuente muy importante de conexión para las minorías, para convocatorias de movilizaciones sociales, plantones y compartir información de lo que se hace en otras partes del mundo como causas nobles y así mismo para que el tercer sector, en creación de contenidos.	Las redes sociales usadas estratégicamente pueden ser una rentable fuente de marketing y de visibilización de procesos sociales.	Es una oportunidad muy importante para la Fundación MAVI, dado su experiencia en lo audiovisual y en procesos sociales, para adaptar su contenido a las dinámicas de las redes. (Facebook, YouTube, Instagram, Twitter) y obtener ingresos.
17	La carga impositiva para los/as trabajadoras independientes es cada vez mayor en Colombia. Se disminuye el salario real de las personas contratistas.	El Tercer Sector es uno de los sectores que más perjudicado se vé, dado que casi el 80% de los proyectos realizados se hacen bajo la modalidad de prestación de servicios y a estas personas son las que se les disminuye el salario real (Pago de Prestaciones Sociales, Retefuente)	Es una amenaza porque si bien es cierto, se dice que es para la protección del trabajador independiente quien labora bajo prestación de servicios, con estas medidas desestiman esta modalidad de contratación y perjudican al profesional que labora bajo prestación de servicios.	La Fundación Mavi, contrata para los proyectos bajo esta modalidad, y afecta porque desestimula a las personas a trabajar así.
18	El gobierno de Colombia, está comprometida en cumplir Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible . Entre ellos está el tema de 5 de: "Promover la igualdad entre los Géneros".	Esto es importante para el Tercer sector, específicamente los que trabajan en temas de diversidad y de Género, porque es un compromiso internacional del Estado colombiano.	Es una oportunidad. Colombia debe mostrar avances en esta materia, dado que con el nivel de feminicidios y de violencia contra las mujeres y las niñas, si no hace nada, estará señalado internacionalmente	La Fundación Mavi, lleva muchos años trabajando en los diferentes tipos de violencia contra la mujer y en especial en la contra-argumentación de las violencias simbólicas que son las que sustentan las otras violencias. Es una gran oportunidad de seguir haciendo transformación en las

No	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL TERCER SECTOR	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO EN LA FUNDACIÓN
				políticas públicas y en la sensibilización.
19	La contratación estatal se ha centralizado a las fundaciones y organizaciones más grandes, ubicadas en Bogotá. Política desde el gobierno de Uribe de centralizar los recursos para las ONG'S.	Con el cambio del modelo de contratación con el Estado, se requiere que el operador tenga el 30% de recursos en efectivo, y no es fácil que una organización pequeña del sector los tenga para empezar los proyectos. Favorece a las grandes Fundaciones de Bogotá y al centralismo	Afecta de manera directa, porque disminuye la posibilidad de acceder a muchos proyectos con el Estado	La Fundación Mavi, pese a que tiene algunos fondos, estos son muy limitados para acceder a contratos que requieren esta modalidad.
	Fuente: El autor, adaptando Matriz de Betancourt, (2013)			

CAPÍTULO 4 - CARACTERIZACIÓN DEL TERCER SECTOR.

En la investigación realizada del Tercer Sector se encontró que es un término que agrupa muchas organizaciones diversas y heterogéneas que han adquirido un papel preponderante en la configuración de los Estados Modernos y con el Neoliberalismo y la Globalización. Es decir, El Tercer Sector se ha constituido por sus características particulares en un grupo aparte y diferenciado tanto del Estado, como de las empresas privadas.

Las organizaciones del Tercer sector, movilizan recursos alrededor de visiones y valores compartidos. Estos valores compartidos los promueven entre sus asociados y beneficiarios, y en algunos casos buscan influir desde allí, a la opinión pública y participar activamente en el proceso de deliberación y formulación de las políticas públicas. (Brown, L.D y Kalegaonkar, A. 1999:3; Brown, L. D. y Korten, D.C. 1989:5-6; Najam, A. 1996a:210-215; Naam, A. 1996b:4-5).

Es relevante en este sentido mencionar los aportes de Villar, Rodrigo 2001, quien dice que en las agendas actuales sobre el desarrollo social, democratización y gobernabilidad han adquirido un papel importante un conjunto de organizaciones, a las que se les conoce como Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL).

El reconocimiento internacional del papel de las ESAL en la arena política y socioeconómica, se relaciona con la conciencia creciente de su aporte a la solución de problemas sociales, su capacidad de producción de bienes públicos y sus contribuciones en los procesos de reforma del Estado. Lewis, D. (1999:1)

Este reconocimiento ha estado acompañado con el avance de investigaciones y con el desarrollo de nuevos mapas clasificatorios que ubican al conjunto de las ESAL en un sector diferenciado, el Tercer Sector. Esta clasificación se utiliza bajo el supuesto de que las ESAL tiene una lógica particular de acción, diferente a la de las agendas gubernamentales y de las empresas privadas. Las entidades gubernamentales, se dice tienen como misión trabajar sobre los intereses de la mayoría movilizand recursos sobre la base de la coerción

y la autoridad legítima. Las empresas privadas con ánimo de lucro, tienen como objetivo maximizar sus utilidades, generando recursos a través de mecanismos de intercambio.

En la investigación de Villar, R. (1998: 11-18) se establece algunos nombres que se le da en diferentes partes del mundo a este grupo de organizaciones enfatizando rasgos específicos que dichos nombre aducen para la inclusión o exclusión de organizaciones particulares, pero dice él mismo Villar, que al no ser categorías mutuamente excluyentes, en cada una de estas definiciones se superponen algunos subgrupos de esas organizaciones: “non profit Sector” o el “inpendet sector” en Estados Unidos, el “Voluntary Sector” en Gran Bretaña, el “community sector” en Irlanda, el “secteur associatif” en Francia, el “secteur de l’économie sociales” en Bélgica, el Sector no Gubernamental en varios países en desarrollo. En Colombia se utilizan diferentes categorías para hacer referencia a este sector o subgrupos del mismo: Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y organizaciones de la economía solidaria.

Para (Navajo, P.2009) El tercer sector se ha venido reconfigurando en repetidas ocasiones durante lo últimos años. Primero, para constituirse como un actor preponderante y diferenciado, más tarde para lograr ser considerado por las administraciones públicas como un referente en la acción social, después de alcanzar un impacto relevante en las intervenciones que se desarrollan a través de las entradas que lo componen, posteriormente para abordar la profesionalización, y en los últimos años incorporando metodologías de gestión que lo hicieran competitivo.

para Antoni Bruel Carreras, Coordinador General de la Cruz Roja Española. 2011. “Las organizaciones sociales tendrán que optar por un formato más y más asociativo donde el factor diferenciador sea la capacidad de movilización del voluntariado, y la creación de redes sociales que aporten valor añadido, o crear respuestas muy especializadas que hagan a las ONG atractivas a los intereses de las administraciones públicas”.

Las entidades sin ánimo de lucro, en algunos aspectos, pueden ser gestionadas como cualquier otra organización, pero en otros, deben ser gestionadas con un enfoque, estilo y/o

herramientas específicas, dadas sus singularidades. La especificidad del sector impone cambios cualitativos esenciales en el uso de estas técnicas y exige elaboraciones específicamente desarrolladas para su aplicación al sector.

Algunas diferencias del sector no lucrativo en relación a otras organizaciones, que plantea Pablo Navajo (2009), y que afectan a los métodos de planificación y gestión de la Fundación MAVI son:

- *La ausencia del beneficio económico* como criterio fundamental, las empresas tratan de generar y maximizar beneficios.
- *La existencia de objetivos de carácter social*, más cualitativos y centrados en la transformación o cambio social que hacen difícil la determinación de prioridades y la evaluación de actuaciones.
- *La diversidad de fuentes de ingreso*. La forma de lograr los recursos a través de financiadores públicos y privados y los pocos ingresos logrados por la venta de servicios a los usuarios, puede provocar una excesiva dependencia del financiador.
- *Los intereses y necesidades de los usuarios* que, a diferencia de lo que ocurre en las empresas, a menudo no puede revelar sus preferencias o pagar por los servicios que cubran los costos de su prestación.
- *Una forma distinta de hacer las cosas* que enfatiza el compromiso por los principios y valores, y un proceso de toma de decisiones participativo y democrático.
- La existencia de numerosas influencias. La naturaleza y variedad de los socios y miembros: financiadores, donantes, voluntarios, fundadores, empleados... cada uno con diferentes expectativas e intereses ante la organización.
- La especial consideración fiscal y legal.
- Los equipos de trabajo suelen ser pequeños e informales y normalmente con un alto contenido participativo.
- A menudo en una misma organización existen ámbitos de actuación muy diversos y una cierta dispersión de actividades, que hacen que parezca que nos encontramos con varias organizaciones en una.

- La contradictoria estructura de valores y motivaciones del personal directivo, el personal remunerado, los voluntarios, los socios, etc.

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) una Organización No Gubernamental (ONG) es “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional e internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común”. Es así como las Organizaciones No Gubernamentales llevan a cabo servicios humanitarios, sirven como mecanismo de alerta y apoyan la participación política a nivel de comunidad; pero, es indispensable diferenciar varios tipos de ONG que tienen diversos campos de acción en los que estas se desenvuelven.

El primer tipo, se denomina Organizaciones No Gubernamentales Sociales (ONGS), las cuales trabajan en sectores de inmigración y refugiados, discapacitados, enfermos, infantes y familia, entre otros.

El segundo tipo, se refiere a las Organizaciones No Gubernamentales de Derechos Humanos. Estas trabajan en la denuncia de la violación de los derechos humanos en el mundo y en la divulgación, defensa y promoción de estos.

El tercer tipo, se refiere a las Organizaciones No Gubernamentales Ambientalistas, cuyo trabajo se desarrolla en torno a la protección, promoción y preservación del medio ambiente con desarrollo sostenible.

Y el último tipo comprende a las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, cuyo objetivo es la cooperación internacional.

Es preciso resaltar que las ONG son fundaciones, asociaciones y corporaciones sin ánimo de lucro cuyo objetivo social sea útil a toda la comunidad. Por lo tanto, se excluye de dicha denominación a las asociaciones y corporaciones que se fundan persiguiendo un interés o motivación solidaria cerrada, como es el caso de las asociaciones de residentes de un barrio o conjunto. Estas entidades sirven como interlocutores permanentes entre el Estado y la sociedad, y al interior de esta.

Las ONG surgen como una respuesta a necesidades que el Estado no satisface. La sociedad civil organizada busca salidas alternas complementarias para el desarrollo pleno de estas carencias. No hay duda, que la función que ejercen con los diferentes proyectos en beneficio de la comunidad favorece una gestión orientada al desarrollo.

Por otra parte los riesgos, limitaciones, alcances y desventajas del funcionamiento de las ONG se hacen evidentes en el campo financiero y regulatorio. Especialmente en países donde las estructuras políticas y sociales son más débiles.

De igual forma como lo señala la ONU a través de un documento divulgado por su Departamento de Información Pública, muchas ONG en algunos países incurren en algunas prácticas corruptas; los fondos adquiridos por canales internacionales con frecuencia son malversados y mal utilizados; y no pocas veces tienen poco impacto sobre los beneficiarios o sobre las actividades que proclaman promover. También es frecuente encontrar fundaciones, corporaciones y asociaciones que representan intereses personales de candidatos, partidos, movimientos o funcionarios públicos, cuyo mayor objetivo es el de promover la imagen de estos.

De la misma manera, en muchas ocasiones también se crean instituciones que distorsionan los objetivos enunciados, con el fin de beneficiarse con los recursos adquiridos por cooperación internacional, lo cuál provoca un detrimento en la imagen de estas organizaciones en el resto del mundo.

En el caso colombiano diversas ONG son percibidas como obstáculos o generadores de disensos indebidos y de conflictos con respecto a las acciones del Estado; dado a que no es común que las acciones públicas sean llevadas a cabo por los ciudadanos.

Es necesario, además mencionar que en Colombia no existe un marco regulatorio para controlar los presupuestos y los proyectos que se llevan a cabo. No se tiene el control básico sobre el número de organizaciones que existen y sobre el cumplimiento real de los

objetivos de su Fundación. Tampoco se ejerce una vigilancia sobre el tipo de acciones que llevan a cabo en zonas en las que existe menor presencia del Estado, mayor intensidad del conflicto y un incremento de la demanda de solidaridad por parte de la sociedad.

En el trabajo de Investigación de Escobar D. (2010) llamado “Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformaciones de la realidad: Desarrollo histórico, evolución y clasificación” en el que plantea que Las organizaciones sociales han sido objeto de investigación histórica y constante revisión conceptual, en la medida en que se convierten en formas reales de estructuración social.

Para algunos autores las organizaciones son una especie de sistemas sociales orientados a conseguir un fin o unos fines. Ruiz, (2000;18-20), los cuales se consolidan a partir de grupos de individuos cuyos intereses o motivaciones se convierten en factores de convergencia desde donde definen y desarrollan estrategias de cooperación o de colaboración.

En estos términos, las organizaciones sociales se pueden definir como la concreción de un conjunto de acciones colectivas que son emprendidas por grupos de individuos que tienen entre sí intereses comunes con el objetivo de satisfacerlos. La acción colectiva se encuentra en la esencia, en el origen o en el sustrato de lo social, en la medida en que su resultado proviene de la coordinación de la acción de un individuo con otros para el logro de fines vitales más inmediatos. De aquí se deriva que una formación social construida a partir de individuos aislados es inimaginable e inexistente, no sería coherente con la misma evolución histórica de la cultura humana.

Sin embargo, el principio de articulación y coordinación entre los individuos para actuar conjuntamente, a juicio de algunos autores (Durán, 2004; Pág 29), no es un acto natural sino que es una realidad que surge en el marco de dos procesos, uno económico-material y otro cultural-simbólico. En el primero se definen los intereses concretos de la acción y en el segundo los sentidos y los valores de la misma, esto significa que los procesos están en diálogo permanente y en relativa coherencia.

Es necesario clarificar la diferencia entre los grupos sociales y las organizaciones. Se entiende que los grupos sociales son una forma de asociación en donde un número de personas interactúan unas con otras sobre una base regular, una experiencia compartida o una situación concreta. Cooley (1909).

La gran diferencia entre grupos sociales y organizaciones sociales es que mientras los grupos carecen de una estructura formal y son grupos de circunstancias, las organizaciones cuentan con una estructura y son producto no sólo de las circunstancias sino de las voluntades de quienes las conforman, así pues, la organización social es una forma de asociación de individuos regida por líneas impersonales, establecida para conseguir objetivos específicos.

Max Weber, funda una tradición intelectual y teórica de análisis de las organizaciones a través del estudio de la burocracia y la autoridad, la cual se convierte en un referencia obligada en el estudio posterior de las organizaciones sociales. Para este autor, las organizaciones sociales se derivan de las relaciones que se originan entre los sujetos alrededor de un propósito común, lo cual implica que las organizaciones se forman a partir de las relaciones sociales y de la interacción de los individuos Weber (1964). Interacción que es regulada a través de las normas impuestas por la organización misma, esto conlleva entonces la definición de una estructura de autoridad y una división explícita del trabajo al realizar sus funciones. La importancia fundamental de esta definición, que es el punto de partida para otras definiciones, radica en los patrones de interacción legítima entre los miembros de la organización, en tanto persiguen metas y desarrollan actividades para lograrlas.

En 1960 dos significativos sociólogos hacen importantes aportaciones a la definición de las organizaciones sociales. Amitai Etzioni (1961) afirma que las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas construidas y reconstruidas de forma deliberada para buscar metas específicas y Scott (1963) señala que las organizaciones son colectividades construidas para alcanzar objetivos relativamente específicos.

Talcott Parsons (1937 y 1951), a quien no se le puede ignorar en una mirada retrospectiva sobre las organizaciones sociales, se refiere a estas como unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas, aspecto que Renate Mayntz (1972; 36) señala cuando afirma que las organizaciones sociales deben estar racionalmente estructuradas, al menos según la intención. Tanto, Parsons como Mayntz coinciden en la definición de la naturaleza de las organizaciones sociales: la presencia de una acción cooperativa, racional, en la que existe esa intención, razón por la que debe existir además la mejor estrategia para llevarla a cabo, lo que a su vez implica la deliberación a la que alude Parsons.

Los fines o las metas de una organización se deben entender como acciones que trascienden hacia fuera, como acciones que tienen algún tipo de incidencia sobre el entorno. Esta incidencia sobre el entorno es el resultado conjunto y combinado de las acciones de todos los miembros.

El objetivo de la organización, no necesita coincidir con la idea que del mismo tienen los distintos miembros, significa esto que la organización como una realidad tiene una serie de valores bajo los que orienta su actuación. Sin embargo, no es posible desconocer que los valores individuales que tienen los miembros de la organización en ciertas circunstancias pueden influir sobre el desarrollo del objetivo o el propósito de la organización, es decir, la existencia de un clima de valores incide en la consolidación de la organización y en el despliegue de sus actividades Mayntz (1972; 108-109). Como realidades complejas, las organizaciones al interior sufren de procesos como la sucesión de objetivos (118-122), que alude al cambio operado que ha tenido hasta ahora una organización se hace superfluo o ha sido alcanzado y es sustituido por otro.

4.1 ONG EN LATINOAMÉRICA

Las ONG (Organizaciones No Gubernamentales) son consideradas como actores sociopolíticos nuevos, ya que su constitución surgió solo con la aparición de la idea de Estado y nacen con la idea de intervenir, mediar, promover y reivindicar las luchas sociales

y las problemáticas que afecto lo público Vargas (1997). En 1945 se reconoció el establecimiento de las ONG mediante su mención en el artículo 71 de la carta de la Organización de las Naciones Unidas ONU.

En Latinoamérica la conformación de ONG surge en los años cincuenta, gracias a programas desarrollados por la Iglesia católica y la empresa privada, quienes se preocuparon por los sectores sociales vulnerables, la proliferación de la pobreza, la violencia y la carencia de educación, pero sin apartarse del modelo capitalista y la idea de resistir una expansión de la Revolución Cubana en los demás países de América; posteriormente en los setentas se da una transformación ideológica al interior de muchas organizaciones y estas emergen buscando cambios radicales en la estructura del Estado y en los modelos económicos influenciadas por movimientos de izquierda; sin embargo, no es sino hasta la década de los ochenta que las organizaciones no gubernamentales logran una expansión real y una visibilización y relevancia social importante, dadas las circunstancias globales de emergencia social y económica que afectaron principalmente a países del Tercer Mundo. Vargas (1997).

En cuanto a la sostenibilidad de las ONG en Latinoamérica, Mariano Valderrama expone un amplio panorama de la situación, evidenciando los retos a los que se vieron enfrentadas las organizaciones en el continente luego de la caída del Muro de Berlín y la posterior consolidación y expansión de la globalización y del Neo-liberalismo como corrientes dominantes en el mundo. Uno de los principales retos que señala el autor en compañía de investigadores como Carlos Benavente, Félix Lombardo, Pedro Claudio Cunha es el de la Financiación y la “ creación acumulada de un capital transformador, cuestionador, transgresor y principalmente creativo” Valderrama (2000).

El Ministerio del Interior tiene un registro de 200 entidades de esta naturaleza, entendiendo también que estas forman parte del RUES, siendo su distribución por departamento como se muestra en la siguiente Tabla N°. . En esta se pone en evidencia que la mayor cantidad

de organizaciones se concentran en el departamento del Valle, Cundinamarca y San Andrés con un 45%, 19,5% y 9,5% respectivamente.

TABLA 10. ORGANIZACIONES DE MUJERES POR DEPARTAMENTO (DATOS A ABRIL 2015)

Organizaciones de Mujeres por Departamento (datos a abril 2015 inscritas)		
Departamento	Nº de orga. de mujeres.	Porcentajes
Antioquia	4	2%
Bogotá	12	6%
Bolívar	1	0,5%
Bolívar*	3	1,5%
Boyacá	1	0,5%
Caldas	12	6%
Cauca	5	2,5%
Chocó	2	1%
Cundinamarca	33	16,50%
San Andrés	19	9,50%
Santander	14	7%
Tolima	2	1%
Valle del Cauca	90	45%
Vichada	2	1%
Total General	200	100%
Fuente: Procesamiento propio datos del Ministerio del Interior.		

4.2 FUNDACIONES EN CALI

En Cali, como en el resto del país, las primeras ONG lo hicieron mediante acciones de intervención y beneficencia, lideradas por la iglesia católica y la intervención del Estado en aras de mejorar las condiciones de vida de la población vulnerable. (Castro, Cita Hernández, 2014)

En los años ochenta se presentó un gran incremento de ONG en la Cali, pero sólo fue hasta la década de los noventa, después de la Constitución de 1991 y del Neoliberalismo, que las acciones de las ONG se hicieron más relevantes y pudieron concretarse. Este cambio en el papel de las ONG, como lo plantea (VILLAR, 2010) es muy influenciado por el papel del Estado colombiano que por un lado le dio garantías legales y constitucionales importantes para su sostenibilidad y por otro lado, el cambio de un Estado que ya no se erige como ejecutor de las laborales sociales y pasar a ser un coordinador o un veedor de las obras y procesos, a través de la tercerización de las labores.

PROCALI desde 1980 ha desarrollado propuestas de integración para las instituciones con el objetivo de que éstas alcancen los resultados esperados y sus proyectos puedan llevarse a cabo de manera efectiva, prestando especial atención a aquellas organizaciones que promueven, desarrollan y mejoran la situación de las mujeres en la sociedad, así lo afirma la (Revista Vinculando 2014).

Actualmente se encuentran registradas ante Cámara de Comercio de Cali, 11.704 Organizaciones sin Animo de Lucro, de ellas cerca del 90% operan en el casco urbano Datos del 2014 (Hernández, 2014)

Durante la década de los ochenta se funda en Cali diversas organizaciones que actuaban como Centros de Atención integral a la mujer y muy enfocadas en la lucha por los Derechos Sexuales y Reproductivos de las mujeres, además muy de la mano con la Academia y el Centro de Estudios de Genero de la Universidad del Valle. Así se agrupan en CAMI (Centro de Atención a la Mujer y el Infante)1983, Fundación SI MUJER (1984), Revista la Manzana de la Discordia (1984), Fundación Cer Mujer (1988) y el SUTEV (Sindicato de Trabajadoras). Cuesta, I. (2012).

En los años noventas las organizaciones de mujeres propiamente dicho centra su atención en la Participación Política y el Diálogo con las entidades gubernamentales.

Algunas de las principales colectividades son: Colectivo de Mujeres Paz-cíficas., la casa cultural Tejiendo Sororidades, la Fundación Paz y bien, la Fundación Mujer Siglo XXI, la Fundación Mujeres Caminando Juntas, La Fundación Casa Cultural El Chontaduro, la Mesa Municipal de Mujeres de Cali, La Fundación Mujer Arte y Vida (MAVI). Estas organizaciones, algunas con más incidencia que otras han generado agenda pública y han hecho mediante movilizaciones sociales, chocolatadas, performance, obras artísticas y actividades de Looby en el congreso para contar con la bancada de mujeres, que en el país se creara una ley como 1257 de 2008, para condenar y tipificar como un delito las distintas formas de violencia contra las mujeres, así mismo fortalecer procesos comunitarios y la creación de la Secretaría de la Equidad de Género y Diversidad Sexual, bajo la gobernación del Sr. Angelino Garzón.

CAPITULO 5 - ANÁLISIS BENCHMARKING DE FUNDACIONES Y ONGS DE MUJERES.

Para realizar la referenciación o el Benchmarking, se seleccionó cuatro fundaciones de la Ciudad de Cali, que cuentan con gran renombre y reconocimiento y explicaremos que hace cada una de ellas.

El Benchmarking es un modelo propuesto por el profesor Kenichi Ohmae (1985). Es un método y también un proceso de gestión estratégica. Es decir, es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del Método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciación (Betancourt, 2013).

A continuación, listaremos las Fundaciones que trabajan desde la perspectiva de género cumpliendo objetos sociales y desarrollando proyectos, más o menos, afines a los que realiza la Fundación MAVI.

5.1. Fundación Paz y Bien.

Está ubicada en la Diagonal 26 l No. 80 A-25 en el Barrio Marroquín 2 – Distrito de Aguablanca. Cali – Colombia. Teléfono: (57)2 4039640. Celular: 320-6928409. Email: oficina@fundacionpazybien.org proyectospazybien@gmail.com Madre Alba Stella Barreto y su grupo de trabajo.

Misión. Lograr a corto y mediano Plazo la constitución de comunidades organizadas según valores cristianos, integradas por personas autónomas, libres, agentes de paz y generadoras de procesos de participación ciudadana, con proyectos de vida dignos, conviviendo pacíficamente y con respeto hacia el entorno físico y social del que hacen parte (Fundación Paz y Bien, 2012).

Visión. Estamos entre personas víctimas del sistema social injusto, excluyente y violento que azota a la población colombiana en los campos y en los asentamientos urbanos marginales de las ciudades, como hermanas y hermanos a su servicio. Compartimos nuestros saberes, aptitudes y dones, resistiendo pacíficamente, de manera que en una comunión de sueños, ideales y propósitos, construyamos una sociedad justa e igualitaria en la que se logre realizar el proyecto del Reino que como Buena Nueva anunció Jesús de Nazareth. (Fundación Paz y Bien, 2012).

La Fundación Paz y Bien, se rige por los siguiente principios.

- Reconocer en el Dios de Jesús a la Madre-Padre de la vida y subordinar toda acción a la construcción de su Reino.
- Defender la vida en todas sus manifestaciones.
- Venerar, reverenciar y cuidar la Creación mediante la promoción de un desarrollo sustentable.
- Ser una familia de hermanas y hermanos que conviven en condiciones de equidad, sin discriminación por razones de sexo, raza, credo o clase social.
- Ser dignos e instrumentos de paz y reconciliación.
- Preferir el modelo de Nueva Economía social, promover el comercio justo, el consumo responsable y la generación de ingresos en formas asociadas.
- Hacer opción preferencial por las personas más empobrecidas, excluidas y victimizadas de la sociedad colombiana, para fomentar relaciones desde la verdad, la libertad, la justicia, el respeto y la equidad de género. (Fundación Paz y Bien, 2012)

La Fundación Paz y bien, según se relata en su página web, es una ONG de base, que inicia su presencia en el Distrito de Aguablanca en enero de 1987, se constituye como persona jurídica el 30 de Julio de 1992. Su origen en palabras de la Madre Alba Stella se remonta al llamado de la Arquidiócesis de Cali, para hacer presencia en el Distrito de Aguablanca, para promover el desarrollo humano como estrategia en la superación de la pobreza extrema, en condiciones de equidad y con procesos de inclusión dignos, no asistenciales, es importante resaltar que dicha Fundación aboga desde la opción preferencial por la mujer empobrecida y su familia.

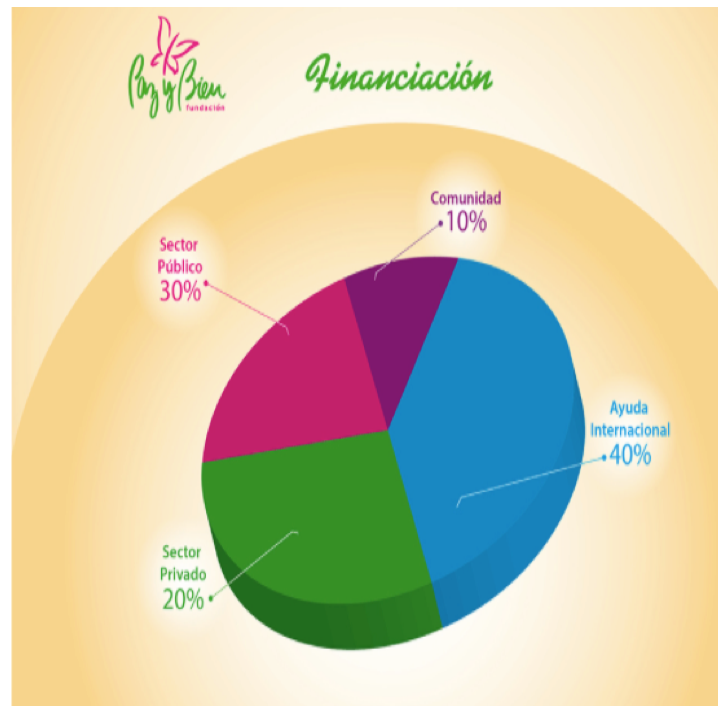
Se previene y atiende la violencia familiar, y las consecuencias del conflicto armado sobretodo el urbano, mediante estrategias como la justicia restaurativa, la nueva economía social, (Fundación Paz y Bien, 2012) con una propuesta inspirada en Francisco de Asís, y en los preceptos de Jesús de Nazareth.

La Fundación Paz y Bien durante sus más de 25 años de gestión en el Valle del Cauca, la han hecho merecedora de premios y menciones, tales como la Medalla al Mérito Cívico, otorgada por la Alcaldía de Santiago de Cali 1996; la medalla al Mérito entregada por la sociedad de Obras Públicas 2003; Medalla al Mérito Jorge Bejarano por el Ministerio de Protección social, 2003; el Código Ético del empresariado en Negocios con el Estado de la Cámara de Comercio de Cali en 2004, la Cruz de Caballero de la orden de la independencia de Santiago de Cali, por el Concejo de Santiago de Cali en 2005; primer Puesto al Premio por una Cali Mejor en 2009 y el Premio Nacional de Solidaridad, otorgado por la Fundación Alejandro Ángel Escobar, en 2012. Fuente (Fundación Paz y Bien, 2012)

La sostenibilidad y Financiación.

La Fundación Paz y Bien realiza su intervención desde “una posición no asistencial, estimulando el desarrollo humano integral con comunidades en extrema pobreza y en condiciones de vulnerabilidad socioeconómica. Su estrategia busca empoderar a estas comunidades, de manera que en el proceso sean ellas las gestoras de su propio crecimiento y finalmente se apropien de la gestión” (Fundación Paz y Bien, 2012)

Gráfico 8. Fuentes de Financiación de la Fundación Paz y Bien.



Fuente: www.pazybien.org

5.2 Fundación SÍ MUJER

Es una Fundación que además funciona como IPS – Institución Prestadora de Servicios. Trabajan muy enfocados en los temas de salud sexual y reproductiva de las mujeres. Está ubicada en la Calle 19 Norte No. 3N-50 Cali, Colombia PBX 6683000 Número Celular 3154358656, email: recepcion@fundacionsimujer.org.

Una de las áreas de mayor experticia que trabaja la Fundación Si Mujer es la de atención integral a víctimas de violencias sexuales. Esta atención involucra aspectos médicos, psicológicos, legales y sociales. El servicio prestado es tanto para hombres como para mujeres de todas las edades y clases sociales.

El trabajo de la Fundación SI MUJER ha sido reconocido por diversas entidades oficiales y privadas. Entre las principales distinciones recibidas a través de los años se encuentran:

- Ministerio de Salud: “Entidad amiga de la Salud de la Mujer”
- Secretaría de Salud Municipal, reconociendo que “la labor de la Fundación ha contribuido a disminuir las tasas de mortalidad materno infantil de nuestra ciudad”.
- Gobernación del Valle por “trabajar en la construcción de la equidad de género para las mujeres contribuyendo con los logros alcanzados en derechos políticos, sociales”.

Propósitos de Si Mujer:

- Brindar servicios de salud sexual y reproductiva de alta calidad y con enfoque de Género a mujeres de todas las condiciones socio-económicas.
- Promover los Derechos Sexuales y Reproductivos como Derechos Humanos que refuercen la autodeterminación de las mujeres.
- Participar con grupos y redes de mujeres que, comprometidos con la equidad de género, luchan por los derechos de las mujeres, por visibilizar su aporte al país, y por superar barreras que los limitan.

La experiencia de la Fundación Si Mujer es, principalmente, en el tema de Violencia Sexual, producto de su trayectoria de trabajo en Derechos Sexuales y Reproductivos y atención en salud física y mental a las mujeres. Sobre este tema se han adelantado investigaciones como la realizada con el apoyo de Colciencias y el BID en el año 1999, que dio lugar al libro del Embarazo por violación: la crisis múltiple que visibiliza una realidad social perversa muy poco estudiada este libro lleva tres ediciones: 2000; 2001; 2004.

En el 2010 Si Mujer participó en la elaboración de un módulo sobre Interrupción Voluntaria del Embarazo – IVE del Modelo Integral de Atención en Salud a Víctimas violencia Sexual producido por el ministerio de Salud y Protección Social. En el año 2011 fue una de las tres entidades encargadas de realizar la socialización de este protocolo en ocho departamentos del país a miembros del sector salud.

Interrupción Voluntaria del Embarazo (IVE) Si mujer, ofrece atención segura, legal y confidencial para interrumpir el embarazo en los casos permitidos por la normatividad.

A través del trabajo del área de Promoción y Prevención, Si Mujer, adelanta procesos educativos de diversos grupos poblacionales en el tema de Violencias sexuales, en vínculo directo con los Derechos Humanos y con los Derechos Sexuales y Derechos Reproductivos. También se adelantan campañas para visibilizar y combatir las violencias sexuales e intrafamiliares.

5.3 Fundación Casa Cultural Tejiendo Sororidades.

Nacieron en el año de 1976 con el nombre de Centro Cultural Popular Meléndez por iniciativa de un grupo de cristianos laicos y algunas religiosas que querían articular la fe cristiana con la praxis política.

La Misión de la Casa Cultura Tejiendo Sororidades.

Contribuir al fortalecimiento del Tejido social desde la perspectiva de Género. Promover y acompañar grupos de mujeres reforzando su autoestima y derechos y participación social y Comunitaria, de niños y niñas formándolos en valores de solidaridad y creatividad con perspectiva de género.

Para ello, convocamos, organizamos y acompañamos grupos y comunidades de mujeres, niños y niñas, en los cuales estos proceso de conciencia crítica y desarrollo autónomo, se propicien en diferentes aspectos de la vida social, espiritual, laboral, cultural y familiar para

la libre expresión creativa de sueños, comunidades bíblicas y de fe y grupos de apoyo a su independencia económica.

En el hoy de Colombia y del mundo, reafirmamos nuestra opción por las Mujeres, en medio de una sociedad patriarcal/ capitalista que nos excluye. Optamos por los niños y las niñas que construyen presente y futuro.

Visión de la Casa Cultural Tejiendo Sororidades.

Nuestra opción prioritaria son las mujeres y los niños/as, con énfasis en la población de escasos recursos, comprometidas con el ejercicio de sus derechos y el respeto a la equidad y la diversidad.

Optamos por una conservación eco/ambiental de la tierra y de la calidad de vida para todos y todas en sana comunión con la naturaleza, desde una vida urbana armónica. Nos ubicamos en la periferia, en la resistencia y en alternatividad.

La sororidad como horizonte.

Hoy queremos definir nuestro horizonte como el horizonte de la sororidad. Para lograr una sociedad en la que las huellas de la mujer sean visibles y en la que su forma de hacer configure realmente la convivencia humana, es necesario y prioritario sacar a las mujeres de su cautiverio.

Mujeres que han sido marginadas y maltratadas por siglos, cuya memoria de género les ha sido borrada y distorsionada, no pueden realizar su aporte, hasta tanto no hayan recuperado su ser, su identidad... o estén en camino de hacerlo.

De esta manera, optar por la mujer, supone apoyar e impulsar procesos en los que las mujeres puedan encontrarse a sí mismas. Sólo si ellas se convierten en sujetas plenas y conscientes, de caminos liberadores, podemos pensar en un mundo distinto, transformado. Un mundo en el que la dinámica dominante no sea la del poder y la guerra, sino la de la colaboración y la acogida.

Se hace necesario a las mujeres recuperar su herencia femenina, encontrarse con sus madres, abuelas, tías, hermanas mayores... recuperar el orgullo de sus tradiciones de mujeres. Pero no sólo eso, es igualmente necesario recuperar la tradición de mujeres en la historia, la sociedad, la política, la iglesia, la educación...la mujer descubre que necesita espejos reales y fidedignos en los cuales mirarse y descubrirse. La memoria es algo que se hereda y se construye, pero es algo ineludible en los caminos de la subjetividad, las mujeres populares en este nuevo siglo están apenas iniciando esa construcción.

La transformación sin embargo es lenta, está llena de avatares y retrocesos, está llena de dudas y reversas... igualmente está llena de alegrías y de dolores. Es sin embargo, un camino que una vez descubierto no se puede, ni se quiere abandonar. Es un camino a lo largo del cual se descubre y vivencia cada día la hermandad entre mujeres. La sororidad se convierte en metodología y objetivo, en etapa y en meta...porque la sororidad es el vehículo que nos transporta hacia ese mundo nuevo que se acaricia y que se sueña.

5.4 Asociación Casa Cultural El Chontaduro

Es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro, que trabaja por la defensa de los derechos humanos, el cuidado eco-ambiental, a través de la promoción y animación a la lectura y la formación artística de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando el arte como estrategia para la formación de personas críticas, autocríticas y comprometidas en la búsqueda de soluciones colectivas a la problemática de su país. Dice en su página web, que es un “punto de encuentro para la comunidad, abierta a la participación de todas las personas que soñamos y construimos un mundo distinto desde la participación pacífica. Propende por la construcción de una sociedad Justa y Equitativa, basada en la construcción colectiva de la realidad a través de las artes, la danza, el teatro y muchas otras expresiones”. Está ubicado en el Distrito en el barrio Potrero Grande, Vicenta Moreno, es su Directora, le quieren apostar a un mundo más justo equitativo, donde sea posible lo distinto. Quien define que El Chontaduro está transversalizado por tres líneas de acción o ejes principales para realizar todos sus proyectos: El trabajo de género, el trabajo étnico y el trabajo medioambiental. El nombre se deriva en honor a las mujeres del barrio que vivían de la

venta de este fruto tradicional del Pacífico. Cuentan con un grupo para acompañar procesos de más de 250 personas.

Misión de La Casa Cultural El Chontaduro

La Casa Cultural El Chontaduro es un punto de encuentro para la comunidad, abierta a la participación de todas y todos sin distinción de credos u opciones políticas.

Propende por la construcción de una sociedad justa y equitativa, basada en los principios del eco feminismo, la no violencia y la equidad de género; teniendo el Arte y la Cultura como elementos que potencian las relaciones esenciales entre seres humanos. Desarrolla procesos alternativos y de acompañamiento a la comunidad, orientados al fortalecimiento de la conciencia ecológica, la promoción de la convivencia con criterios desde la ética del cuidado interpersonal y del entorno.

Divulga, promueve, conserva e incrementa los valores culturales del pueblo colombiano, en todo lo relacionado con el Arte; sirve como sitio de consulta a niños, niñas, jóvenes y adultos. Así como propicia y apoya la organización de iniciativas sociales afines a los objetivos de la Asociación.

Visión de la Casa Cultural el Chontaduro.

Ser reconocidos líderes en el desarrollo del talento artístico alternativo y humano del sector popular, así mismo ser promotores y generadores de dinámicas sociales y formativas que contribuyen a mejorar el nivel de vida, a través de procesos de reafirmación étnica, cultural, la equidad de género y el respeto por el medio ambiente

Objeto Social.

La asociación Casa Cultural El Chontaduro, tiene como objeto principal la promoción, capacitación y formación de niños, niñas, adolescentes, jóvenes, mujeres y adultos en situación de vulnerabilidad mediante el desarrollo de proyectos artísticos alternativos que lleven a la reflexión-acción, al fortalecimiento individual y colectivo, a la generación de

estrategias que promueven la organización comunitaria, el fortalecimiento de la identidad étnica y cultural, la equidad de género y la promoción de acciones tendientes a preservar y manejar los recursos naturales y etnobiológicos de manera sostenible, así mismo como impulsar y apoyar la creación de oportunidades de acceso a programas de capacitación orientados a la formación de personas humanistas con pensamiento autónomo y crítico que participen en procesos de transformación de la sociedad.

5.5. Factores clave de las fundaciones de mujeres en Cali

Se seleccionaron las fundaciones y organizaciones para realizar la comparación de la Fundación MAVI, estas fueron: Fundación Si Mujer, Fundación Paz y Bien, Fundación Casa Cultural El Chontaduro y Casa Cultural Tejiendo Sororidades. Mirando el conjunto se seleccionaron los factores más relevantes que afectan positiva y negativamente a todas estas fundaciones ubicadas en la ciudad de Cali y pertenecientes al tercer sector de la Economía.

Para la elaboración de los Factores más relevantes que se presentan para las Fundaciones de Mujeres en Cali, se priorizaron quince (15) variables clave, las que se consideraron las más importantes, teniendo en cuenta la caracterización del Tercer sector elaborado en el capítulo 4. Factores cómo: experiencia en el sector, operar proyectos con el Estado, sostenibilidad financiera, productos propios, labor social ejercida, tener una sede propia y fija, trabajar desde la perspectiva de género, tener una organización interdisciplinaria, capacidad de movilización social y convocatoria, incidencia política, posicionamiento en la ciudad y la región, premios y reconocimientos, capacidad de gestión, activismo, capacidad para desarrollar proyectos en varias regiones del país. Posteriormente se ponderó cada una de estas variables, contando con la asesoría de una de las socias de la Fundación MAVI (Clara Charria) y tres personas más de la Fundación MAVI, así mismo se validó con una integrante de otra organización llamada Casa Cultural Tejiendo Sororidades (Julieth Tamayo), quien realizó aportes. Cada una de las cinco personas votó por las variables más importantes y así se ponderaron, tal como se muestra la Tabla N° 9 con el listado de Factores Clave de Éxito de estas Fundaciones.

TABLA 11 - LISTADO DE FACTORES CLAVE DE ÉXITO TERCER SECTOR.

LISTADO DE FACTORES CLAVE DE ÉXITO		
FACTOR	CALIFICACIÓN	PORCENTAJE
Experiencia en el Tercer Sector	◆◆◆◆◆	100%
Exp. operando /realizando Proyectos con el Estado	◆◆◆◆◆	100%
Sostenibilidad	◆◆◆◆◆	100%
Músculo Financiero para desarrollar proyectos	◆◆◆◆◆	100%
Oferta y Portafolio de productos propios	◆◆◆◆	80%
Labor Social	◆◆◆◆	80%
Sede Propia y fija	◆◆◆◆	80%
Trabajar desde la Perspectiva de Género	◆◆◆	60%
Interdisciplinariedad entre sus integrantes.	◆◆◆	60%
Capacidad de Convocatoria – Movilización Social.	◆◆◆	60%
Incidencia Política	◆◆◆	60%
Posicionamiento en la comunidad	◆◆◆	60%
Premios y reconocimientos	◆◆◆	60%
Capacidad de Gestión	◆◆	40%
Activismo	◆◆	40%
Capacidad para realizar proyectos en todo el territorio de Colombia	◆◆	40%
Fuente: El autor, a partir de Betancourt. (2013)		

Listado de Factores Claves de Éxito en el Tercer Sector, ponderando las variables.

Basados en el conocimiento de cada una de estas organizaciones estudiadas y en las variables seleccionadas anteriormente, se procedió a ponderar los valores de cada una de estas organizaciones, asignarle un valor y luego el valor sopesado (que es el valor, por el porcentaje del peso de la variable). Estos fueron los resultados: Seleccionados los doce (12) Factores clave de éxito más importantes para el sector. La escala del peso, se da de 0

para las más baja y de 4 para la más alta de la organización frente al factor clave. La columna de valor sopesado se obtiene de la multiplicación del peso de cada factor por el valor se registra el número en cifras decimales.

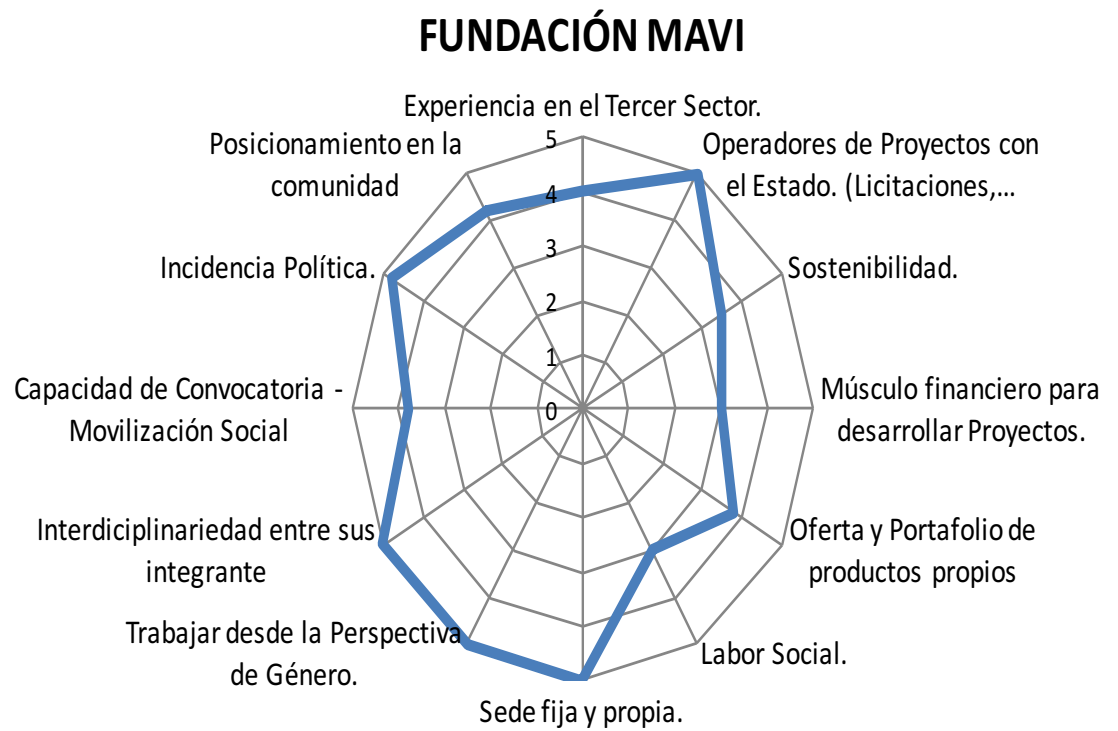
Con los resultados organizados en la Tabla N° 10 se procede a realizar los gráficos de las arañas o también llamado radar del Benchmarking (Betancourt, 2013) de cada una de las cinco organizaciones individualmente para visualizar y evaluar las ventajas competitivas de ellas y finalmente compararlas en un solo gráfico agrupadas. Para la realización de los gráficos de araña o rada con los doce (12) ejes seleccionados más importantes, sacados de la Matriz del Perfil competitivo, Tabla N° 10. Cada eje se divide según la siguiente escala: 0, 1, 2, 3 y 4. El cero significa ninguna relevancia o preponderancia para la organización y se ubica en el centro de la gráfica de araña.

TABLA 12 - MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO DE ORGANIZACIONES DE MUJERES EN CALI

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		FUNDACIÓN MAVI		FUNDACIÓN SI MUJER		FUNDACIÓN PAZ Y BIEN		CASA CULTURAL EL CHONTADURO		CASA CULTURAL TEJIENDO SORORIDADES	
			<u>Valor</u>	<u>Valor Sopesado</u>	<u>Valor</u>	<u>Valor Sopesado</u>	<u>Valor</u>	<u>Valor Sopesado</u>	<u>Valor</u>	<u>Valor Sopesado</u>	<u>Valor</u>	<u>Valor Sopesado</u>
Experiencia en el Tercer Sector.	5%	0,05	4	0,2	4,5	0,225	4,4	0,22	2	0,1	3,5	0,175
Operadores de Proyectos con el Estado. (Licitaciones, Convocatorias e invitaciones directas)	5%	0,05	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25	3,5	0,175
Sostenibilidad.	5%	0,05	3,5	0,175	4,5	0,225	4,5	0,225	3,5	0,175	3	0,15
Músculo financiero para desarrollar Proyectos.	5%	0,05	3	0,15	4,2	0,21	4,8	0,24	3	0,15	2,5	0,125
Oferta y Portafolio de productos propios	5%	0,05	3,8	0,19	5	0,25	4	0,2	3,2	0,16	4	0,2
Labor Social.	5%	0,05	3	0,15	4	0,2	4,9	0,245	4,8	0,24	4,8	0,24
Sede fija y propia.	5%	0,05	5	0,25	5	0,25	5	0,25	4	0,2	4	0,2
Trabajar desde la Perspectiva de Género.	10%	0,10	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Interdisciplinariedad entre sus integrante	5%	0,05	5	0,25	4	0,2	4,5	0,225	4	0,2	3,6	0,18
Capacidad de Convocatoria - Movilización Social	10%	0,10	3,8	0,38	3	0,3	4,5	0,45	4	0,4	4,5	0,45
Incidencia Política.	25%	0,25	4,8	1,2	2	0,5	4,2	1,05	4,3	1,075	4,8	1,2
Posicionamiento en la comunidad	15%	0,15	4,2	0,63	3,8	0,57	3,5	0,525	4,2	0,63	4,5	0,675
TOTAL	100%	1,0	4,18	4,33	4,17	3,68	4,53	4,38	3,92	4,08	3,98	4,27

fuelle: Betancourt, 2013

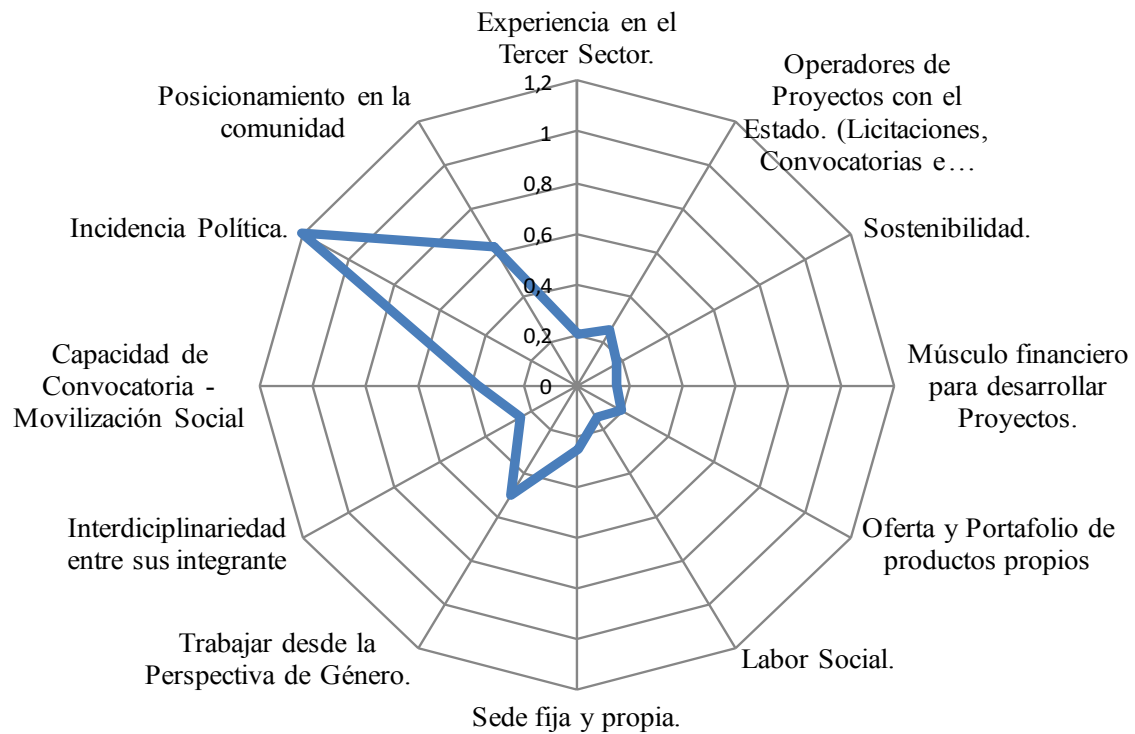
Gráfico 9. Fundación MAVI Gráfico Valor de los factores Clave.



Fuente: Autor, a partir de Betancourt, (2013).

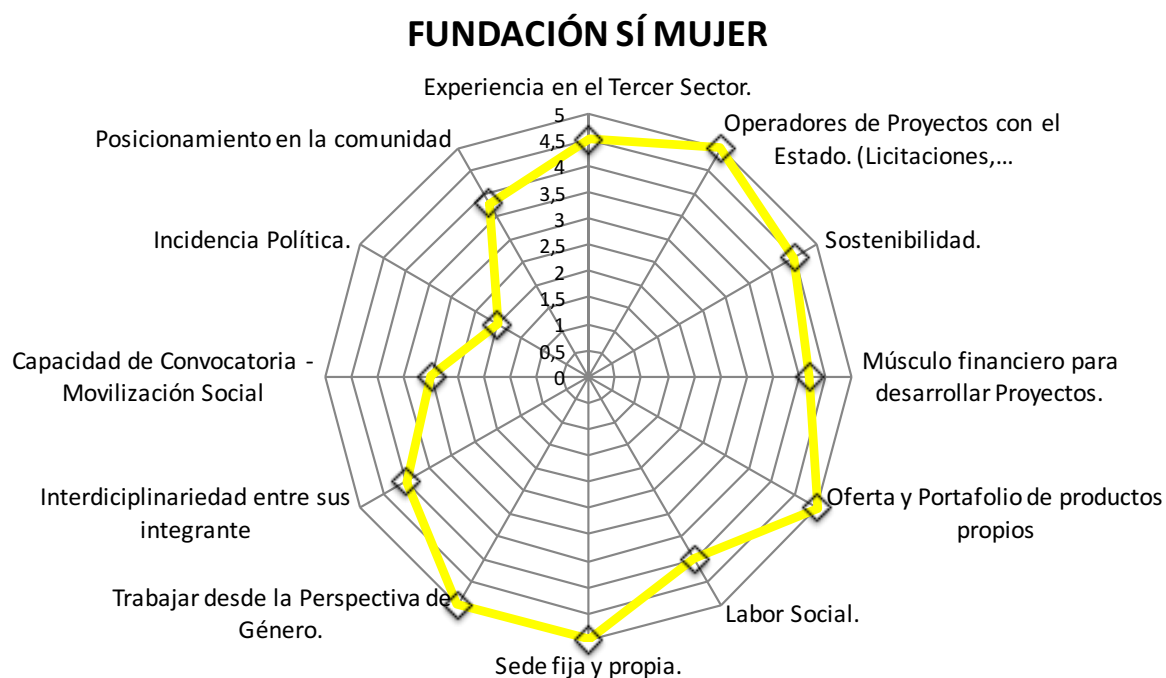
Gráfico 10. Fundación MAVI -Valor Sopesado de factores Clave

VALOR SOPESADO - FUNDACIÓN MAVI



Fuente: Autor, a partir de Betancourt, (2013).

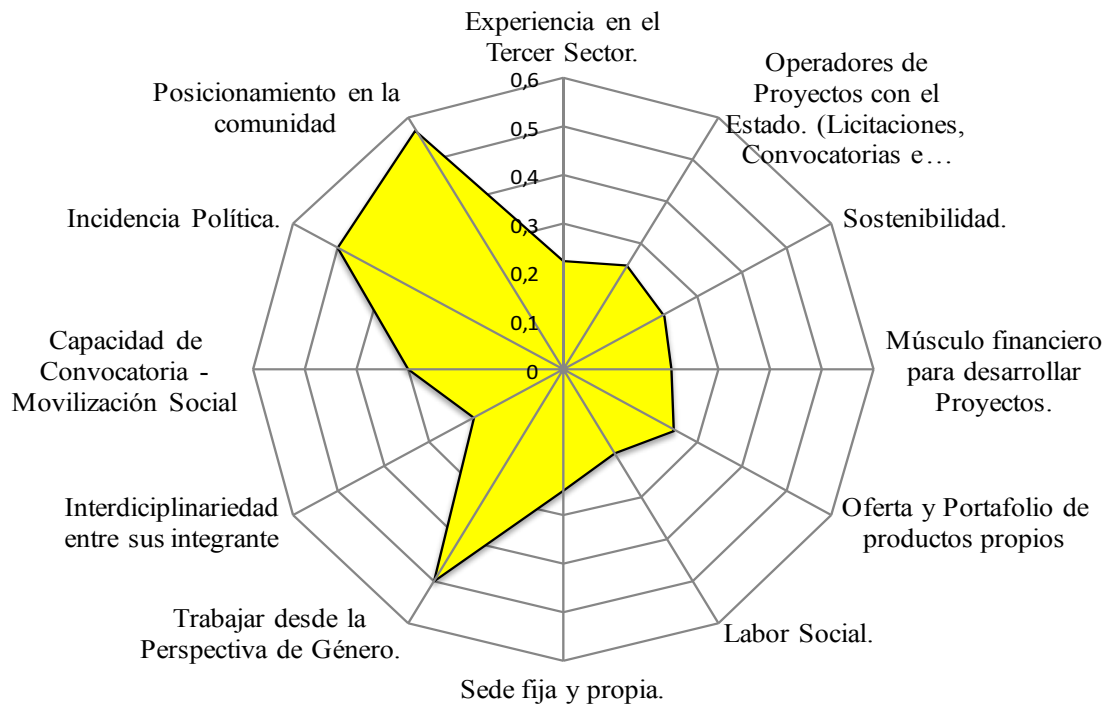
Gráfico 11. Fundación Sí Mujer. Gráfico Valor de los factores Clave.



Fuente: Autor, a partir de Betancourt, (2013).

Gráfico 11. Fundación Sí Mujer – Valor Sopesado de factores Clave.

VALOR SOPESADO - FUNDACIÓN SÍ MUJER



Fuente: Autor, a partir de Betancourt, (2013)

La Fundación Sí Mujer, cuenta con una baja posibilidad de incidencia política. Ha realizado múltiples proyectos con el Estado y operador de proyectos grandes con organizaciones multilaterales. Muy especializadas en el tema de salud sexual y reproductiva de las mujeres. Esta Fundación en el pasado fue satanizada, por el tema de las interrupciones a embarazos.

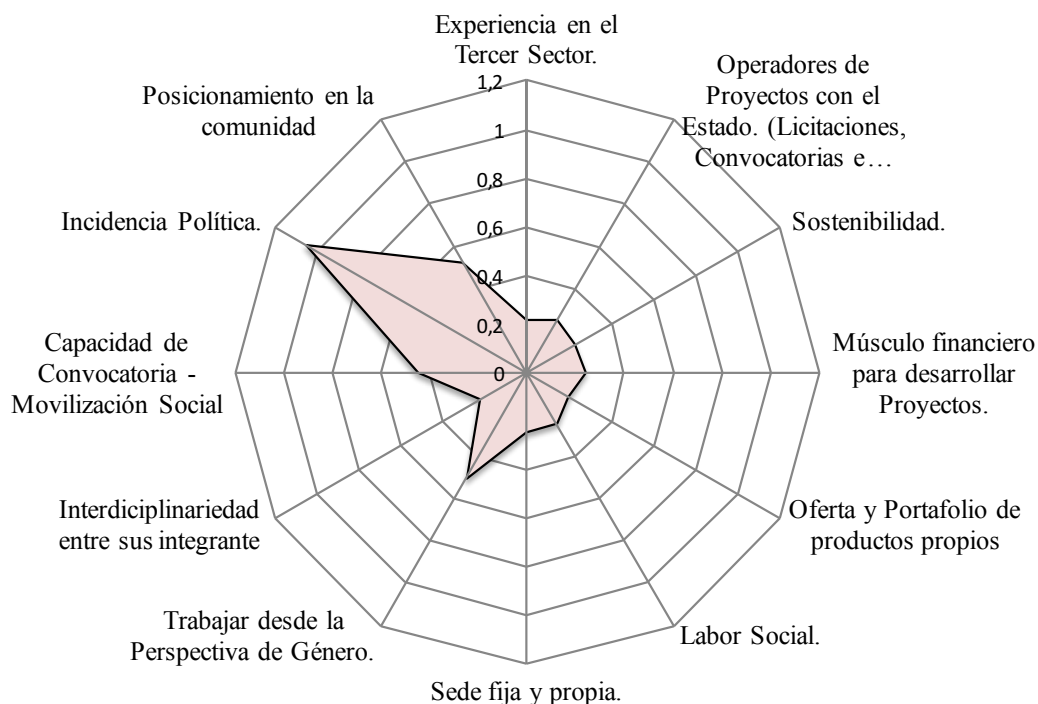
Gráfico 12. Fundación Paz y Bien – Gráfico de Valor.



Fuente: Autor, a partir de Betancourt, (2013).

Gráfico 13. Fundación Paz y Bien – Valor Sopesado.

VALOR SOPESADO - FUNDACIÓN PAZ Y BIEN



Fuente: Autor, a partir de Betancourt, (2013).

Según interpretación de la gráfica del radar de la Fundación Paz y Bien, cuenta con una operatividad en proyectos con el Estado y un trabajo comunitario y de impacto muy fuerte en la comunidad. Una labor social de muchos años en aguablanca. Tiene varias sedes en el Valle del Cauca y opera muchos proyectos, lo que le hace difícil el control de todos ellos.

Gráfico 14. Fundación Casa Cultural El Chontaduro – Gráfico de Valor

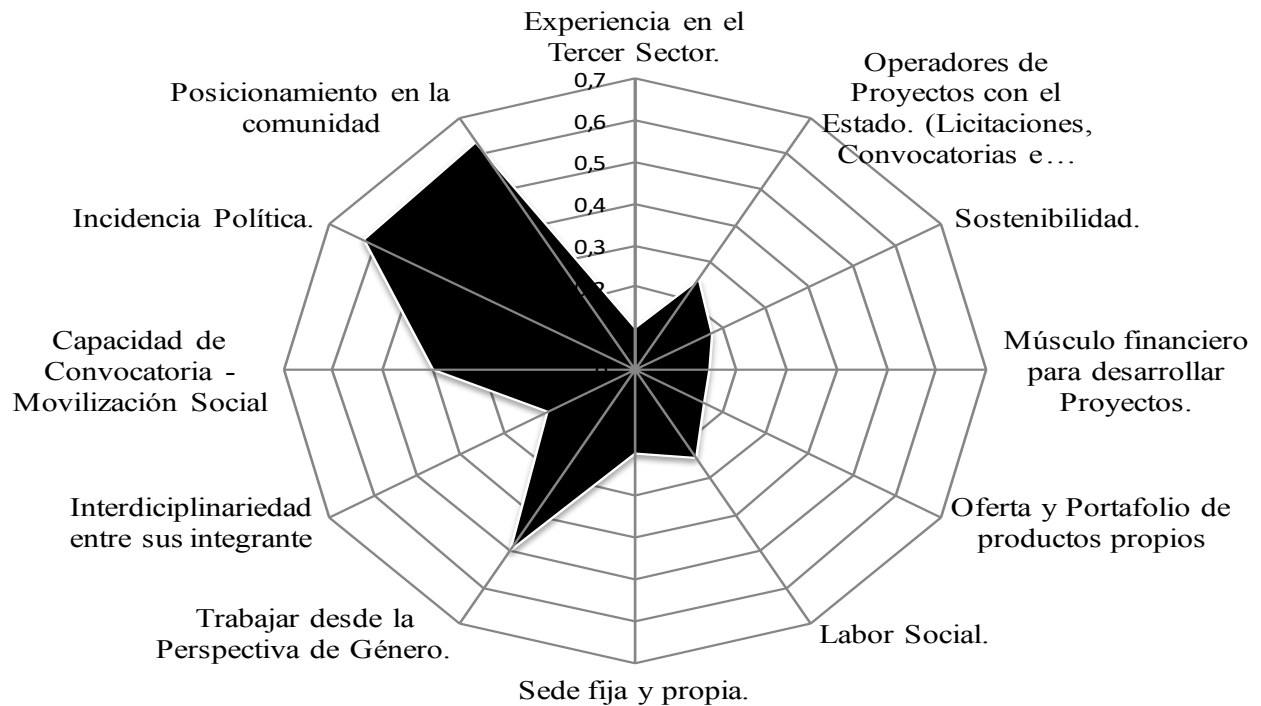
CASA CULTURAL EL CHONTADURO



Fuente: Autor, a partir de Betancourt, (2013).

Gráfico 15. Casa Cultural el Chontaduro- Gráfica de Valor Sopesado.

VALOR SOPESADO - CASA CULTURAL EL CHONTADURO



Fuente: Autor, a partir de Betancourt, (2013).

La Casa Cultural El Chontaduro cuenta con una labor social muy importante en el Distrito de Aguablanca en Cali, trabajan bajo la perspectiva de Género, el arte y lo Afro. Tiene poca incidencia política en el tema de realizar cambios profundos en el Estado colombiano. Realizan un trabajo comunitario y carece de músculo financiero y pocas posibilidades de realizar trabajos en el orden nacional en varios municipios del país.

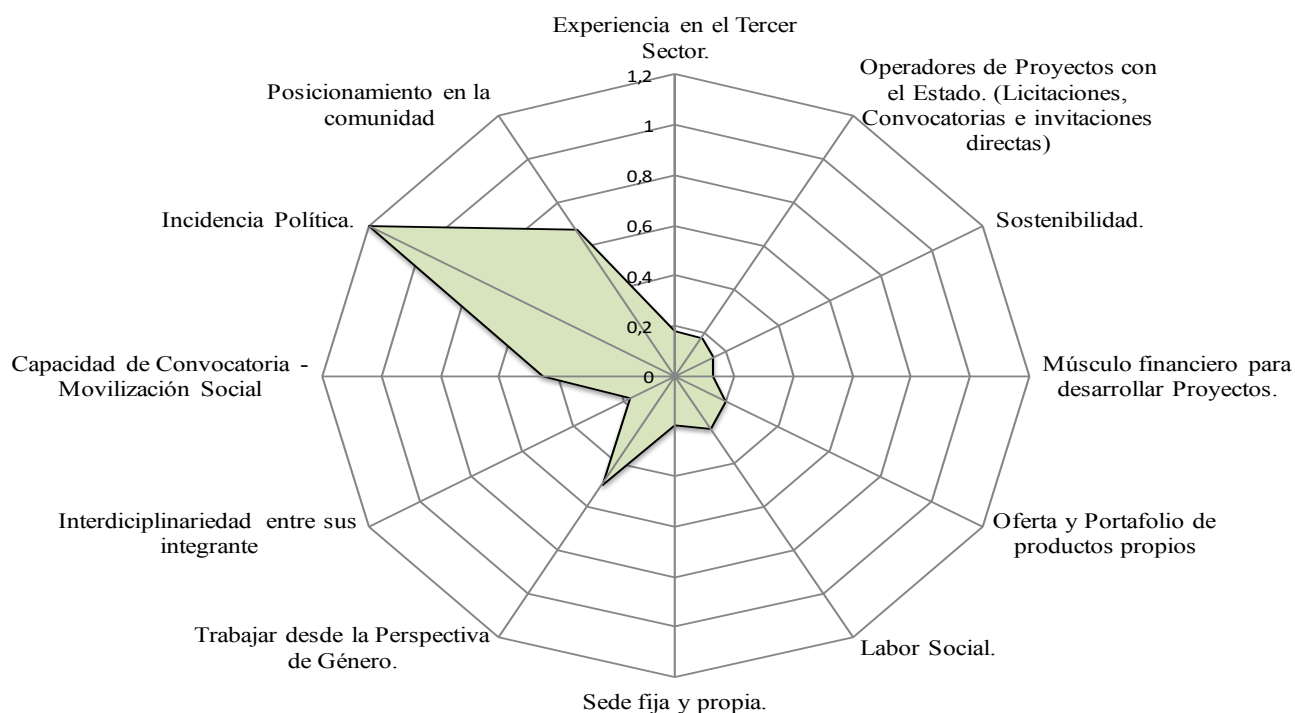
Gráfico 16. Casa Cultural Tejiendo Sororidades – Gráfico de Valor.



Fuente: Autor, a partir de Betancourt, (2013).

Gráfico 17. Casa Cultural Tejiendo Sororidades – Gráfico de Valor Sopesado.

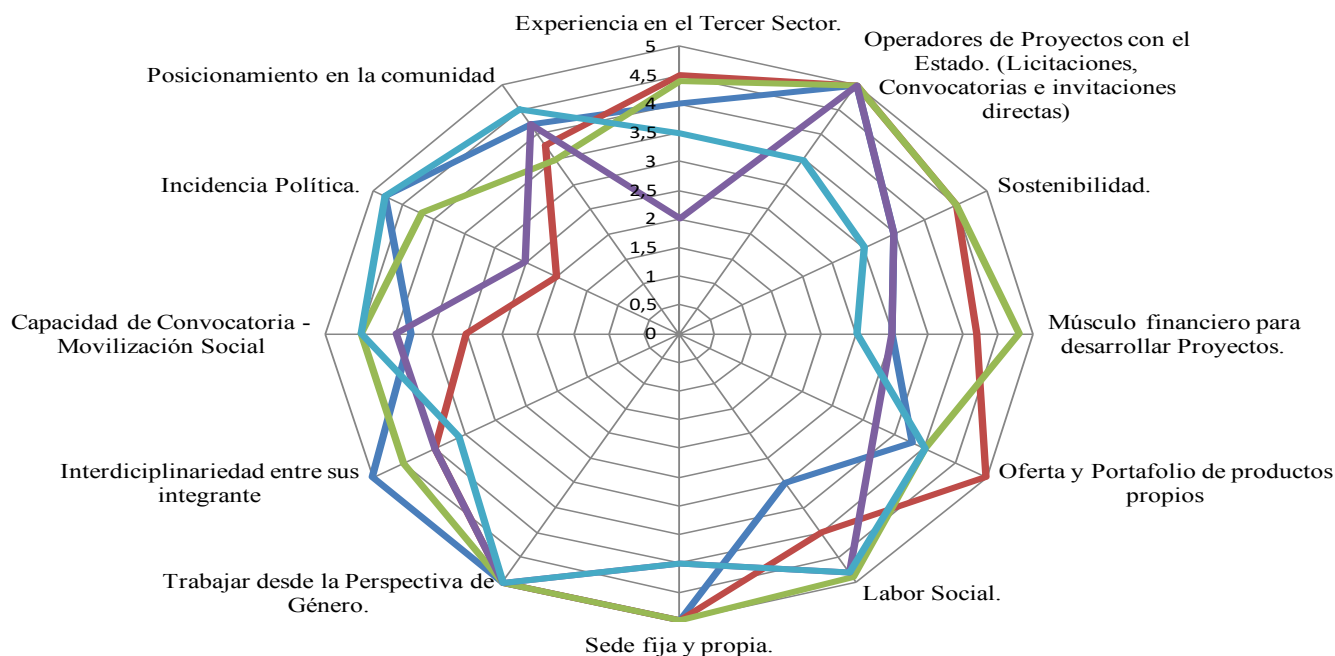
VALOR SOPESADO - CASA CULTURAL EL CHONTADURO



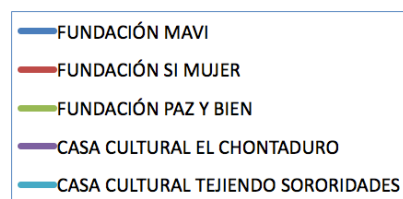
Fuente: Autor, a partir de Betancourt, (2013).

La Casa Cultural tejiendo sororidades, realiza una labor comunitaria en la región de ladera de Cali desde hace ya 39 años, tiene sede propia, cuenta con productos propios como agendas y producción de libros, tiene una alta incidencia política en Cali y la región. No realiza tantos proyectos con el Estado, su accionar es otro. Trabajan desde la Perspectiva de Género y las sororidades con mujeres, niños y niñas de la comuna 18 de la ciudad de Cali. Hacen parte de la red Nacional de mujeres y Mujeres paz-íficas.

Gráfico 18. Radar de Valor de los Factores Clave de las cinco Organizaciones.



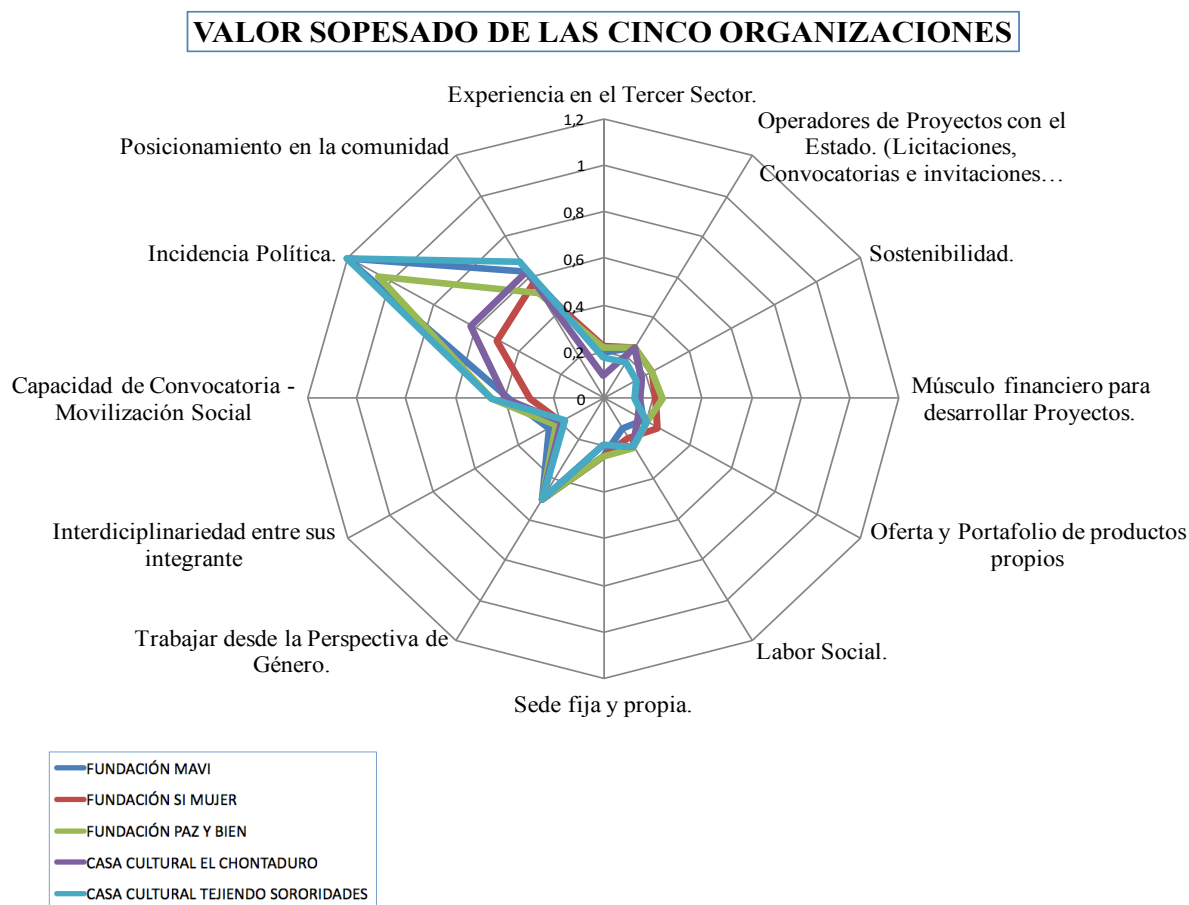
Fuente: Autor, a partir de Betancourt, (2013).



En el Gráfico N° 19 se observa por ejemplo, que la incidencia política de la **Fundación SI Mujer**, es muy baja dado que dicha organización ha sufrido diversos ataques de las iglesias (católicas y cristianas) por realización de interrupción voluntarias a embarazos, así mismo la **Casa Cultural el Chontaduro**, no tiene un portafolio amplio de productos para la sostenibilidad (en la actualidad, pero están realizando labores para tener alianzas con otras organizaciones y meterse en nuevos proyectos) así mismo, esta organización no tiene una buena sostenibilidad, porque no participan en tantas convocatorias con el Estado y no tiene tanta experiencia en el tercer sector. Le falta afianzar sus procesos internos para afrontar auditorías. La Fundación Paz y Bien, es la de mayor experiencia, la más antigua de las evaluadas, pero tiene muchos frentes y su campo de acción es muy amplio, lo que hace que en proyectos como las casas de acogida para mujeres víctimas de violencia, en el CDI, no

funcione de la mejor manera y existan quejas de la comunidad. (Estos datos no son tomados de muestras representativas de la población, es subjetivo, pero se obtiene de algunas usuarias de los servicios). La Casa Cultural Tejiendo Sororidades es muy importante en las convocatorias, en la capacidad de incidencia y en los actos públicos. Cuenta con productos propios y realiza una labor social muy importante.

Gráfico 19. Radar de los Valores Sopesados de las Cinco Organizaciones.



Fuente: Autor, a partir de Betancourt, (2013).

CAPÍTULO 6 - ANÁLISIS INTERNO DE LA FUNDACIÓN MAVI

En este capítulo se amplía lo explicado en el Capítulo 3, dado que mostraremos los aspectos positivos propios de la Fundación MAVI, con el fin de hallar las ventajas. Así mismo, evidenciar los aspectos que requieran mejoramiento inmediato y las debilidades que hacen poco eficiente a la Fundación. Cabe anotar que este capítulo se realizó de la mano a los lineamiento de Pablo Navajo, quien en su libro Planificación Estratégica capítulo 3, centra su análisis en el diagnóstico o análisis interno de Organizaciones sociales que Navajo, (2009) sirve para identificar las fortalezas y debilidades de la organización y que divide en las siguientes partes que abordaremos en este proyecto con detenimiento. Así mismo con los lineamientos de Betancourt, (2013).

1. Diagnóstico financiero. Trata de analizar la estructura y situación financiera de la organización a través del examen del Balance General y el Estado de Resultados.

2. Diagnóstico de Gestión o funcional: Análisis de eficiencia y de eficacia de las funciones de la organización y de sus operaciones básicas.

3. Diagnóstico estratégico: Consiste en el establecimiento del perfil estratégico o capacidad de la organización.

6.1 Factores Clave internos

6.1.1 Aspectos Administrativos y Operativos: Es importante que tomemos en cuenta que una Fundación puede tener un sistema totalmente automatizado para la parte operativa, pero podría estar fallando en la parte administrativa o viceversa,

6.1.2 Procesos: Procesos de suministros, entrega de servicios y distribución / logística.

6.1.3 Diversificación: Variedad de productos y servicios que ofrece la Fundación.

6.1.4 Recursos: Financieros, físicos, humanos y materiales.

6.1.5 Imagen: Analizarla desde dos puntos, interna y externa.

6.1.6 Motivación y capacidades: Actitudes y aptitudes de los/as personas que laboran.

Macleod, León, Esquivias, (2002: Ob.cit)

6.2 Guía de análisis interno de la Fundación.

Para realizar el análisis interno se registran las distintas situaciones propias del funcionamiento interno de la Fundación MAVI, basados en la guía de Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas. (Betancourt, 2013), teniendo en cuenta lo que son recursos y capacidades, organizándolas en forma de variables de acuerdo con las distintas áreas funcionales, clasificando cada variable en fortaleza o debilidades, según sea el caso, con el fin de calificarlas en menores o mayores. Se identificaron dichas variables para su análisis de la siguiente manera F- Fortaleza. D- Debilidad. FM-Fortaleza Mayor. fm- fortaleza menor. DM-Debilidad Mayor y dm- debilidad menor.

Para la elaboración de las matrices se conformó un “petit comité” con tres integrantes de la Fundación MAVI, una del área de Contabilidad, una de las socias y la Directora. Así mismo, la participación del investigador que previamente había seleccionado diez variables, que fueron complementadas con los aportes de cada una de los miembros del comité. Se presentaron en video beam y se llenaron las matrices de manera participativa.

TABLA 13- GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO -GESTIÓN ADMINISTRATIVA

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
ORGANIZACIÓN:	FUNDACIÓN MUJER, ARTE Y VIDA - MAVI				
ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA / GERENCIAL					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Sistema de Planificación de Actividades semanales.	D	DM			
Sistemas de Control.	D	DM			
Capacidad de Coordinación actividades proyectos.	F			fm	
Sistema de Monitoreo y Seguimiento a requerimientos técnicos de Proyecto.	D		dm		
Cumplimiento a la Legislación Fiscal en Colombia	F				FM
Sistema de Dirección	F				FM

Agilidad en la toma de Decisiones	F			fm	
F: Fortaleza; D: Debilidad; DM: Debilidad Mayor; dm: debilidad menor; fm: fortaleza menor; FM: Fortaleza Mayor.					

Fuente: Autor a partir del modelo de Betancourt (2013) Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas. 2013

TABLA 14- GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO -GESTIÓN FINANCIERA.

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
ORGANIZACIÓN: FUNDACIÓN MUJER, ARTE Y VIDA - MAVI					
ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Rentabilidad	F			fm	
Ejecución presupuestal adecuados de los Proyectos desarrollados	F				FM
Flujos de caja proyectados	F			fm	
Nivel de endeudamiento interno	D	DM			
Nivel de endeudamiento externo (Bancos)	F				FM
Fuentes de Financiamiento Externo	D	DM			
Control de inventarios	D	DM			
Adecuada Estructura Financiera	F			fm	
F: Fortaleza; D: Debilidad; DM: Debilidad Mayor; dm: debilidad menor; fm: fortaleza menor; FM: Fortaleza Mayor.					

Fuente: Autor a partir del modelo de Betancourt (2013) Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas. 2013

TABLA 15 - GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO – OPERACIONES.

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO

ORGANIZACIÓN: FUNDACIÓN MUJER, ARTE Y VIDA - MAVI					
ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: OPERACIONES					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Políticas, Normas y Procedimientos Internos.	D	DM			
Adecuado Manejo Contable de Proyectos.	F				FM
Incidencia política, capacidad de generar agendas y abrir debates	F				FM
Estrechas relaciones con otras organizaciones dentro y fuera del país.	F				FM
Reconocimiento a nivel local y nacional por los logros y premios alcanzados.	F				FM
Software Contable.	F				FM
Cumplimiento Normas NIIF.	F			fm	
Programación de actividades Contables.	F				FM
Programación de Actividades Tributarias.	F				FM
Gestión de Proyectos - Actividades y productos.	D	DM			
Procedimiento para contratación de Personal en municipios.	D	DM			
Capacitación en aspectos contables y administrativos al personal nuevo - municipios.	D		dm		
Capacitación y aprestamiento del personal para proyectos	F			fm	
F: Fortaleza; D: Debilidad; DM: Debilidad Mayor; dm: debilidad menor; fm: fortaleza menor; FM: Fortaleza Mayor.					

Fuente: Autor a partir del modelo de Betancourt (2013) Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas. 2013

TABLA 16 - GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO -GESTIÓN FINANCIERA.

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
ORGANIZACIÓN: FUNDACIÓN MUJER, ARTE Y VIDA - MAVI					
ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: GESTIÓN HUMANA					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Estructura organizativa formal	D	DM			
Estructura organizativa informal	F			fm	

Especialización y diferenciación de actividades	D	DM			
Comunicación interna	D	DM			
Clima Organizacional	F				FM
Trabajo en equipo	F			fm	
Coordinación	F				FM
Seguimiento a tareas	D		dm		
Empoderamiento del personal.	F				FM
Política de selección del personal	D		dm		
F: Fortaleza; D: Debilidad; DM: Debilidad Mayor; dm: debilidad menor; fm: fortaleza menor; FM: Fortaleza Mayor.					

Fuente: Autor a partir del modelo de Betancourt (2013) Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas. 2013

Una vez realizada esta malla de variables internas, se agrupan sólo las que tienen mayor impacto para la Fundación, tanto como debilidad mayor o como fortaleza mayor. Quedando de la siguiente manera:

TABLA 17-EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA SITUACIÓN INTERNA.

VARIABLE CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA FUNDACIÓN F/D
Estructura organizativa formal	La estructura es informal, lo que hace que no sea una organización jerárquica y no haya una asignación adecuada de tareas. Es una debilidad, porque la asignación de tareas y la subordinación se confunde en favores y tareas.	D
Especialización y diferenciación de actividades	En la Fundación trabajan tres miembros de la Familia Charria. Entonces la diferenciación de actividades se confunde con los favores.	D
Comunicación interna	No hay adecuados conductos que promuevan la comunicación Interna, ni continuidad y actas de las reuniones que se realizan	D
Políticas, Normas y Procedimientos Internos	Es una gran falencia. Algo se ha avanzado, pero falta terminar y socializar el Manual de Políticas, Normas y Procedimientos Internos. Que no cuenta la Fundación.	D
Gestión de Proyectos - Actividades y productos	La gestión a los proyectos debe ser sistematizada y con un mejor seguimiento, tanto a las actividades realizadas como con los verificables.	D

Procedimiento para contratación de Personal en municipios	No hay un procedimiento estandarizado con los perfiles y competencias, para la contratación del personal para proyectos en los municipios. La selección y la capacitación del personal enlace en territorios ha tenido algunas falencias.	D
Nivel de endeudamiento interno	Se tiene un pasivo alto, que es deuda de salarios a las socias de años pasados, lo que hace ruido en el balance.	D
Fuentes de Financiamiento Externo	La Fundación no tiene fuentes de financiamiento diferente al de las socias. No tiene créditos con Bancos	D
Control de inventarios	No existe una política adecuada de manejo de los inventarios (Agenda Mujer), control de inventarios, Agendas en Consignación, cobro de cartera	D
Sistema de Planificación de Actividades semanales.	No se planean rigurosamente las actividades semanales. Y no se realiza un seguimiento a los compromisos adquiridos en las reuniones.	D
Sistemas de Control.	No existe un sistema de control interno, que esté constantemente intentando mitigar los riesgos de errores, omisiones o dolo que se pudieran presentar.	D
Adecuado Manejo Contable de Proyectos	La plataforma contable, como herramienta para la ejecución de proyectos ha sido fundamental. Se hace organizada y rigurosamente.	F
Incidencia política, Capacidad de generar Agendas y abrir debates	La organización funciona en Red con el Movimiento Social de Mujeres, con las Red Nacional de Mujeres, Mujeres Paz-cíficas y las fundaciones de Cali y varias de Bogotá.	F
Estrechas relaciones con otras organizaciones dentro y fuera del país.	organizaciones multilaterales (ONU Mujeres, OIM, USAID, ACNUR, AECID) dentro y fuera del país.	F
Reconocimiento a nivel local y nacional por los logros y premios alcanzados	Los diversos galardones que ha recibido la Fundación, sirven para mostrar y avalar la trayectoria.	F
Software Contable	El Software es SAI OPEN, que ha funcionado muy bien y se está ajustando a las normas NIIF	F
Programación de actividades Contables	La Fundación, está siempre al día con el pago de todas sus obligaciones tributarias y de ley.	F
Clima Organizacional	Es excelente. El clima organizacional esta dado por el nivel de "Alegremia" que se respira en cada una de las acciones que se realizan. Todo es con respeto y prima el buen trato. Las personas pueden expresarse libremente.	F
Coordinación	La gran experiencia de la Directora hace que esta sea una gran ventaja de la Fundación. La agilidad en la solución de los situaciones que surgen de los proyectos es un gran ventaja.	F
Empoderamiento	Todos los empleados de la Fundación ha realizado o está realizando un trabajo de autonomía personal y de empoderamiento, lo que permite que en la organización se pueda dar ideas.	F
Ejecución presupuestal adecuados de los Proyectos desarrollados	La ejecución financiera de los proyectos ha sido impecable por encima del 97%, con todos los soportes y verificables previstos por todas las agencias internacionales y entidades estatales contratantes.	F

Nivel de endeudamiento externo (Bancos)	No hay deudas con los bancos.	F
Cumplimiento a la Legislación Fiscal en Colombia	Se cumple con todos los requisitos legales y fiscales de Colombia. Al 100%.	F
Fuente: Benjamín Betancourt G. (2013) Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas.		

Siguiendo con los lineamientos dados por Betancourt, 2013. Se agrupan los factores internos más relevantes para la Fundación MAVI, en Fortalezas y Debilidades, que más repercusiones tienen.

6.3. Diagnóstico Financiero.

Los resultados del Balance General al 31 de Diciembre del año 2013 de la Fundación MAVI fueron los siguientes Fuente: (Documentos Internos del Área Contable):

Gráfico 20. Balance General a Diciembre 31 de 2013

FUNDACIÓN MUJER, ARTE Y VIDA – MAVI NIT 805.014.622 -2 BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2013			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE	\$31.003.500	PROVEEDORES	\$59.379.459
INVERSIONES	\$455.037	CUENTAS POR PAGAR	\$450.952.774
DEUDORES	\$505.132.798	IMPUESTOS POR PAGAR	\$4.545.000
INVENTARIOS	\$65.201.232	OBLIGACIONES LABORALES	\$521.381
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$601.792.627	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$515.307.614
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		OBLIGACIONES L.P	\$43.241.086
		PASIVO TOTAL	\$558.548.700
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$101.377.997	PATRIMONIO	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$33.295.092		
EQUIPO DE OFICINA	\$37.500.833	APORTES	\$2.500.000
MENOS DEPRECIACIÓN	(\$98.119.832)	REVALORACIÓN PATRIMONIO	\$22.139.539

		EXCEDENTE EJERCICIOS ANT	\$85.554.682
		EXCEDENTES PRESENTE EJERCICIO	\$7.103.796
		TOTAL PATRIMONIO	\$117.298.017
TOTAL ACTIVO	\$675.846.717	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$675.846.717

Gráfico 21. Estado de Resultados de Enero a Diciembre de 2013

FUNDACIÓN MUJER, ARTE Y VIDA – MAVI		NIT
805.014.622 -2		ESTADO DE
RESULTADOS DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2013		
INGRESOS		
OPERACIONALES		\$910.544.092
DEVOLUCIÓN EN VENTAS		\$0
VENTAS NETAS		\$910.544.092
COSTOS DE PROYECTOS Y AGENDA		\$21.717.408
UTILIDAD BRUTA		\$888.826.684
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON		\$865.739.546
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS		2.494.500
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		\$868.234.046
UTILIDAD OPERACIONAL		\$20.592.638
GASTOS NO OPERACIONALES		\$10.261.236
OTROS INGRESOS		\$226.394
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$10.557.796

IMPUESTOS DE RENTA	\$3.454.000
UTILIDAD NETA	\$7.103.796

Los resultados del Balance General al 31 de Diciembre del año 2014 de la Fundación MAVI fueron los siguientes Fuente: (Documentos Internos del Área Contable):

Gráfico 22. Estado de Resultados de Enero- Diciembre 2014

FUNDACIÓN MUJER, ARTE Y VIDA – MAVI NIT 805.014.622 -2 ESTADO DE RESULTADOS DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2014	
INGRESOS (PROYECTOS Y AGENDA MUJER)	\$1.393.688.119
DEVOLUCIÓN EN VENTAS	\$1.331.600
VENTAS NETAS	\$1.392.356.519
COSTOS DE PROYECTOS Y AGENDA	\$1.129.274.314
UTILIDAD BRUTA	\$263.082.205
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON	\$216.545.007
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	-
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$216.545.007
UTILIDAD OPERACIONAL	\$46.537.198
GASTOS NO OPERACIONALES	\$18.017.145
OTROS INGRESOS	\$2.846.500

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$31.366.553
IMPUESTOS DE RENTA	\$2.614.000
UTILIDAD NETA	\$28.752.553

Gráfico 23. Balance General a Diciembre 31 de 2014

FUNDACIÓN MUJER, ARTE Y VIDA – MAVI NIT 805.014.622 -2 BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2014			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE	\$159.288.468	PROVEEDORES	\$64.140.362
INVERSIONES	\$544.843	CUENTAS POR PAGAR	\$222.820.254
DEUDORES	\$259.469.480	IMPUESTOS POR PAGAR	\$106.219.370
INVENTARIOS	\$64.162.120	OBLIGACIONES LABORALES	\$12.900.580
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$483.464.911	OTROS PASIVOS	\$3.063.000
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		PASIVO TOTAL	\$409.143.566
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$101.377.997	PATRIMONIO	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$36.174.982	APORTES	\$2.500.000
EQUIPO DE OFICINA	\$38.492.212	REVALORACIÓN PATRIMONIO	\$22.139.539
MENOS DEPRECIACIÓN	(\$98.119.832)	EXCEDENTE EJERCICIOS ANT	\$98.854.612
TOTAL PROP. PLANTA Y E	\$77.925.359	EXCEDENTES PRESENTE EJERCICIO	\$28.752.553
TOTAL ACTIVO	\$561.390.270	TOTAL PATRIMONIO	\$152.246.704
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$561.390.270

El gráfico N° 25 muestra las variaciones que se presentan entre los Estados de Resultados de MAVI en el año 2013 y el 2014. Se aumentaron considerablemente los activos disponibles de la Fundación, principalmente por la venta de la Agenda Mujer y por estar en curso un Proyecto con el Ministerio del Interior y otro con el Ministerio de Comunicaciones

y la Información al finalizar el 2014, dineros que se ejecutaron al finalizar el proyecto en Marzo de del 2015.

Los deudores, en el año 2014 disminuyeron principalmente en lo referente a las socias, dado que se realizó un plan para ponerse al día con los sueldos que se les debían de años anteriores.

Gráfico 24 Comparativo del Balance General Fundación MAVI 2013 -2014

COMPARATIVO DEL BALANCE GENERAL FUNDACIÓN MAVI 2013-2014.

	AÑO 2013	AÑO 2014	VARIACIÓN
ACTIVO			
DISPONIBLE	\$31.003.560	\$159.288.468	\$128.284.908
INVERSIONES	\$455.037	\$544.843	\$89.806
DEUDORES	\$505.132.798	\$259.469.480	-\$245.663.318
INVENTARIOS	\$65.201.232	\$64.162.120	-\$1.039.112
TOTAL ACT. CORRIENTE	\$601.792.627	\$483.464.911	-\$118.327.716
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			
CONSTRUCCIONES Y EDIF.	\$101.377.997	\$101.377.997	\$0
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$33.295.092	\$36.174.982	\$2.879.890
EQUIPO DE OFICINA	\$37.500.833	\$38.492.212	\$991.379
MENOS DEPRECIACIÓN	-\$98.119.832	-\$98.119.832	\$0
TOTAL PROP. PLANTA Y EQUIPO	\$74.054.090	\$77.925.359	\$3.871.269
TOTAL ACTIVO	\$675.846.717	\$561.390.270	-\$114.456.447
PASIVO - PASIVO CORRIENTE			
PROVEEDORES	\$59.379.459	\$64.140.362	\$4.760.903
CUENTAS POR PAGAR	\$450.952.774	\$222.820.254	-\$228.132.520
IMPUESTOS POR PAGAR	\$4.454.000	\$106.219.254	\$101.765.254
OBLIGACIONES LEGALES	\$521.381	\$12.900.580	\$12.379.199
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$515.307.614	\$406.080.450	-\$109.227.164
OBLIGACIONES LARGO PLAZO	\$43.241.086	\$3.063.000	-\$40.178.086
PASIVO TOTAL	\$558.548.700	\$409.143.450	-\$149.405.250
PATRIMONIO			
APORTES	\$2.500.000	\$2.500.000	\$0
REVALORIZACIÓN PATRIMONIO	\$22.139.539	\$22.139.539	\$0
EXCEDENTES EJERCICIOS ANT	\$85.554.682	\$98.854.612	\$13.299.930
EXCEDENTES PRESENTE EJERCICIO	\$7.103.796	\$28.752.553	\$21.648.757
TOTAL PATRIMONIO	\$117.298.017	\$152.246.704	\$34.948.687
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$675.846.717	\$561.390.154	-\$114.456.563

Gráfico 25. Indicadores Financieros de La Fundación MAVI- Comparativo años 2013 AL 2016

ÍNDICE DE LIQUIDEZ	2013	2014	2015	2016	ÍNDICE DE LIQUIDEZ			
					2013	2014	2015	2016
ACTIVO CORRIENTE	\$601.792.627	\$483.464.911	\$506.877.983	\$443.590.727	1,17	1,19	2,62	1,37
PASIVO CORRIENTE	515.307.614	\$406.080.450	\$193.652.135	\$322.004.362				

ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO	2013	2014	2015	2016	ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO			
					2013	2014	2015	2016
PASIVO TOTAL	\$558.548.700	\$409.143.450	\$282.806.827	\$406.954.433	0,83	0,73	0,56	0,5
ACTIVO TOTAL	\$675.846.717	\$561.390.270	\$585.753.342	\$812.467.086				

RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	2013	2014	2015	2016	RAZÓN DE COBERTURA			
					2013	2014	2015	2016
UTILIDAD OPERACIONAL	\$17.138.638	\$46.537.198	\$63.217.483	\$18.098.119	0,15	0,31	0,21	0,044
PATRIMONIO	\$117.298.017	\$152.246.704	\$302.946.515	\$405.512.653				

RENTABILIDAD DEL ACTIVO	2013	2014	2015	2016	RAZÓN DE COBERTURA			
					2013	2014	2015	2016
UTILIDAD OPERACIONAL	\$17.138.638	\$46.537.198	\$63.217.483	\$18.098.119	0,03	0,08	0,107	0,0222
ACTIVO TOTAL	\$675.846.717	\$561.390.270	\$585.753.342	\$812.467.086				

Respecto a los Activos de la Fundación se presenta en el 2014 una mejor figuración dado que se aumenta el disponible en 53 \$MM.

Los excedentes en el 2014 fueron mejores que en el 2013, debido a unas estrategias para vender la Agenda por Comfandi y en un proyecto con el Ministerio del Interior.

En el patrimonio de la Fundación se observa un aporte muy pequeño por parte de las socias. Tan solo de \$833.333 cada una de ellas lo que representa \$2.500.000 de aportes. Producto de este proyecto de investigación se realizó una capitalización de la organización por parte de las socias y quedó el capital suscrito y pagado para el año 2016 en \$53.000.0000

Los pasivos de la Fundación disminuyeron considerablemente en el 2014, depurando y cancelando proveedores.

6.2 Diagnóstico de Gestión o funcional

A pesar que la Fundación MAVI, es una organización Caórdica, como dijimos en el Capítulo 1, tiene ciertas Funciones que se deben realizar en el día a día y que para su estudio relacionamos de la siguiente manera.

Gráfico 26. Número de Personas por Área de la Fundación MAVI.

ÁREAS DE LA FUNDACIÓN MAVI	NÚMERO DE PERSONAS EN ÁREAS
Dirección Administrativa y Legal.	1
Área de Proyectos y de Informes Técnicos.	2
Área Contable, Administrativa y Financiera.	3
Área de Comunicaciones y TIC.	1
Fuente: Autor.	

Nota. El área de Proyectos se complementa, con profesionales por prestación de Servicios, según se requiere en el proyecto.

CAPÍTULO 7 - DOFA

Para el análisis de variables tanto externas como internas, se escogió la metodología de la Matriz DOFA, dado que es una de las más utilizada en los análisis estratégicos en las organizaciones y reúne tanto del análisis del entorno como la situación puntual interna de la organización en una misma matriz.

DOFA significa (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

Gráfico 27. Método de Matriz DOFA Aplicado a la Fundación MAVI

MÉTODO DE MATRIZ DOFA APLICADO A FUNDACIÓN MAVI

ORGANIZACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	F - O	D - O
AMENAZAS	F - A	D - A

FUENTE: BETANCOURT, 2013 Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas. 2013

Fortalezas de la Dirección General.

- Amplia Experiencia. - Facilidad resolutive y de Gestión. - Empatía con el personal. - Buen trato. -Reconocimiento institucional. - Facilidad para hacer presupuestos. - Direccionamiento estratégico. - Trabajo en equipo. - El Respeto por las opiniones y conceptos de los/as demás. - Eficiencia.

Fortalezas del Área Contable, Financiera y Administrativa.

- Experiencia en el manejo de la Plataforma Contable. - Organización de trabajo y archivo de documentación. - Capacidad para trabajar en equipo. - Sinergias con otras áreas. - Compromiso con la Fundación. - Sentido de pertenencia. - Indicadores Financieros favorables. - Llevar a cabo informes presupuestales de proyectos.

Fortalezas del Área Proyectos y de Informes Técnicos.

- Capacidad para realizar rastreo y búsqueda de proyectos. - Conocimiento técnico para presentación de proyectos. - Organización y redacción adecuada de los proyectos. - Experiencia en presentación de proyectos estatales. - Contar con documentos legales al día, para proyectos.

Fortaleza del Área de Comunicaciones y TIC.

- Reconocimiento externo por los proyectos realizados. - Premios y galardones obtenidos en proyectos. Incidencia política. Ciber-activismo.

Debilidades:

- Disposición limitada de recursos. - La organización no cuenta con un organigrama definido, a pesar de que su estructura funciona con un organigrama semejante al horizontal, esto no está formalmente implementado. - La información encontrada en la página web no define si la Fundación MAVI contiene a la Productora Infogénero, si son dos figuras con estructuras y estrategias de funcionamiento distintas o si la última abarca a la primera. - El archivo de la página web de Infogénero no se ha actualizado y el sumario se detiene en el año 2011.

Oportunidades

- El escenario del Post-acuerdo de paz abre nuevas y diversas posibilidades. - Asesoramiento continuo con entidades estatales y organismos internacionales. - Desplazamiento de los servicios ofrecidos por la Fundación fuera de la infraestructura de la organización, lo cual provee una mayor visibilización y socialización de la identidad organizativa y los proyectos. - La importancia que en el Pos-acuerdo de paz con la insurgencia tienen las Organizaciones No Gubernamentales y sobre todo las que trabajen en la creación de tejido social y reparación. - Montados en la Paz, son más los recursos que gira el Estado para el tejido social, máxime en los territorios en los que no hacía parte el Estado.

Fortalezas:

- La organización sostiene estrechas relaciones con otras organizaciones dentro y fuera del país, característica que podría facilitar la cooperación en la gestión y culminación de proyectos. - La Fundación es reconocida a nivel local y nacional por los logros alcanzados. Uno de los mayores retos fue la constitución de la Mesa Municipal de Mujeres en donde su participación fue muy activa y logró generar un impacto positivo en la agenda pública. - Cumplimiento a la Legislación Fiscal en Colombia. - El clima organizacional esta dado por el nivel de "Alegremia" que se respira en cada una de las acciones que se realizan. Todo es con respeto y prima el buen trato. Las personas pueden expresarse libremente. - La gran experiencia de la Coordinadora General hace que esta sea una gran ventaja de la Fundación. La agilidad en la solución de los situaciones que surgen de los proyectos es un gran ventaja.

Amenazas:

- Reticencia de algunos organismos internacionales y de la empresa privada interna y externa a realizar inversión social en el país, debido a los escándalos de corrupción y desviación de recursos. - Poca disposición por parte del Estado a realizar cambios en las estrategias de comunicación. - La reforma Tributaria y la carga impositiva. - La persecución por parte de la extrema Derecha a los movimientos sociales en el país. (Amenazas, panfletos, estigmatización). - El déficit fiscal de Colombia, que disminuye los recursos de inversión en todos los ministerios. - La proliferación de Iglesias cristianas y evangélicas que con la visión familística que condenan todos los avances en inclusión. - La elección presidencial del 2018, en la que puede ganar la derecha en Colombia y dar al traste con los acuerdos de Paz.

A continuación realizaremos la Tabla N° 17 con la Matriz de Evaluación de Factores externos y de esta manera tomar decisiones en las distintas dimensiones. Se les asignará un peso a cada Factor clave (0% y 100%) y así mismo una calificación que va de 1 a 4 de la siguiente forma 4: Oportunidad Mayor; 3: Oportunidad Menor; 2: Amenaza Menor; 1: Amenaza Mayor. La calificación evalúa el impacto que tiene la

variable sobre la Fundación y el peso refleja la importancia del factor en el entorno.
(Betancourt, 2013)

TABLA 18 - EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS FUNDACIÓN MAVI
E.F.E

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIF	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
El escenario del Post acuerdo de paz abre nuevas y diversas posibilidades para las Organizaciones No Gubernamentales y sobre todo las que trabajen en la creación de tejido social y reparación.	20%	4	0,8
Asesoramiento continuo con entidades estatales y organismos internacionales	5%	3	0,15
Desplazamiento de los servicios ofrecidos por la Fundación fuera de la infraestructura de la organización, lo cual provee una mayor visibilización y socialización de la identidad organizativa y los proyectos.	3%	4	0,12
Que en los objetivos de la ONU de Desarrollo sostenible está el tema de equidad de género. Como objetivo prioritario.	10%	3	0,3
El Estado debe hacer presencia en territorios donde gobernaban los grupos armados	10%	4	0,4
Que el Estado estará mucho más atento persiguiendo a Fundaciones piratas.	10%	3	0,3
AMENAZAS			
El centralismo y la atomización de los recursos para procesos sociales en la Capital de Colombia.	5%	2	0,1
La reforma Tributaria y la carga impositiva.	5%	1	0,05
La persecución por parte de la extrema Derecha a los movimientos sociales en el país. (Amenazas, panfletos, estigmatización)	5%	1	0,05
Poca disposición por parte del Estado a realizar cambios en las estrategias de comunicación.	2%	2	0,04
El déficit fiscal de Colombia, lo que disminuye los recursos de inversión en todos los ministerios.	10%	1	0,1
La proliferación de Iglesias cristianas y evangélicas que con la visión familística condenan todos los avances en inclusión.	10%	1	0,1
Las elecciones presidenciales del 2018, en la que puede ganar la derecha en Colombia y dar al traste con los acuerdos de Paz.	5%	2	0,1

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIF	PESO PONDERADO
TOTAL	100%		2,61

Fuente: Betancourt, 2013 a partir del modelo de David, 1995

* 4: Oportunidad Mayor; 3: Oportunidad Menor; 2: Amenaza Menor; 1: Amenaza Mayor

La interpretación del resultado. Como el total fue de 2,61 eso significa que la Fundación MAVI se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas. Es decir, que la organización tiene que saberse mover en el futuro para saber capitalizar las oportunidades significativas. Está sólo un poco por encima del rango medio del sector. Debe capitalizar más las ventajas competitivas que tiene, como la experiencia en procesos sociales para el post-acuerdo y la socialización de los ex integrantes de la Paz. Trabajar con victimarios y en los procesos de las mujeres, que se pueden vincular el trabajo con las ex combatientes.

Para realizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos, tuvimos en cuenta las variables más preponderantes y que son fortalezas mayores y debilidades mayores de la organización, que sacamos en el capítulo 6 con la Evaluación Integrada de Variables Internas. Se le asigna un peso a cada factor, porcentaje entre (0% -100%), que representa la importancia del factor respecto a las demás fundaciones del sector. La calificación dada se da entre (1 a 4), para indicar que tan eficientemente responde la organización a las estrategias actuales, de la siguiente manera (4: Fortaleza Mayor; 3: Fortaleza Menor; 2:Debilidad Menor; y 1: Debilidad Mayor.

TABLA 19 - EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS E.F.I

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIF	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
El clima organizacional esta dado por el nivel de "Alegremia" que se respira en cada una de las acciones que se realizan. Todo es con respeto y prima el buen trato.	5%	4	0,2
La gran experiencia de la Directora. La agilidad en la solución de los situaciones que surgen de los proyectos es un gran ventaja.	7%	4	0,28
Todos los empleados de la Fundación han realizado o está realizando un trabajo de autonomía personal y de empoderamiento, lo que permite que en la organización se pueda dar ideas.	7%	4	0,28
La plataforma contable, como herramienta para la ejecución de proyectos ha sido fundamental. Se hace organizada y rigurosamente.	7%	4	0,28
Funciona en Red y en Sinergia con el Movimiento Social de Mujeres, con la Red Nacional de Mujeres y otras organizaciones civiles de Minorías.	5%	3	0,15
Estrecha relación con organizaciones multilaterales	5%	4	0,2
Los diversos galardones que ha recibido la Fundación, sirven para mostrar y avalar la trayectoria.	3%	3	0,09
El Software es SAI OPEN, que ha funcionado muy bien y se está ajustando a las normas NIIF	2%	4	0,08
La Fundación, está siempre al día con el pago de todas sus obligaciones tributarias y de ley.	5%	4	0,2
La ejecución financiera de los proyectos ha sido impecable por encima del 97%, con todos los soportes y verificables previstos por todas las agencias internacionales y entidades estatales contratantes.	2%	3	0,06
No hay deudas con los bancos.	2%	3	0,06
Se cumple con todos los requisitos legales y fiscales de la República de Colombia. Al 100%.	2%	3	0,06
La dirección es colegiada y se basa en las competencias de cada integrante y siempre buscando salvaguardar la integridad de las personas. No se maltrata. La dirección se basa en el respeto y la confianza.	7%	4	0,28
DEBILIDADES			
La estructura informal, hace que no sea una organización jerárquica y una asignación adecuada de tareas. Es una debilidad,	5%	2	0,1

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIF	PESO PONDERADO
por que la asignación de tareas y la subordinación se confunde en favores y tareas.			
En la Fundación trabajan tres miembros de una misma Familia. Entonces, la diferenciación de actividades se confunde con los favores.	5%	2	0,1
No hay adecuados conductos que promuevan la comunicación interna, ni continuidad y actas de las reuniones que se realizan	5%	2	0,1
Falta actualizar y socializar el Manual de Políticas, Normas y Procedimientos Internos.	3%	2	0,06
La gestión a los proyectos debe ser sistematizada y con un mejor seguimiento, tanto a las actividades realizadas como con los verificables.	5%	1	0,05
No hay un procedimiento estandarizado con los perfiles y competencias, para la contratación del personal para proyectos en los municipios. La selección y la capacitación del personal enlace en territorios ha tenido algunas falencias.	5%	1	0,05
Se tiene un pasivo alto, que es deuda de salarios a las socias de años pasados, lo que hace ruido en el balance.	2%	2	0,04
La Fundación no tiene fuentes de financiamiento diferente al de las socias. No tiene créditos con Bancos	1%	2	0,02
No existe una política adecuada de manejo de los inventarios (Agenda Mujer), control de inventarios, Agendas en Consignación, cobro de cartera.	2%	1	0,02
No se planean rigurosamente las actividades semanales. Y no se realiza un seguimiento a los compromisos adquiridos en las reuniones.	3%	2	0,06
No existe un sistema de control interno, que esté constantemente intentando mitigar los riesgos de errores, omisiones o dolo que se pudieran presentar.	2%	2	0,04
TOTAL	100%		3,05

fuelle: Betancourt, 2013 a partir del modelo de David, 1995

* 4: Fortaleza Mayor; 3: Fortaleza Menor; 2: Debilidad Menor; 1: Debilidad Mayor

la interpretación del resultado dado por la Matriz de Evaluación de Factores internos, que dio en total de las ponderaciones 3,05 significa que la Fundación MAVI está utilizando adecuadamente las fortalezas significativas del sector, del entorno y de la coyuntura del país. Está por encima de la media de 2,5 pero debe potencializar las capacidades y ventajas.

La mayor debilidad son las fuentes de financiación diferente a las socias. Lo otro es que no hay conductos para la comunicación interna. Formalización de procesos.

Según, (Betancourt, 2013) “La Matriz DOFA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los dirigentes de las organizaciones a desarrollar cuatro tipos de estrategias: 1- Es la estrategia de fortalezas y las oportunidades (FO) que usan las fortalezas internas de la Fundación para aprovechar las ventajas que brindan las oportunidades externas. ; 2- Estrategia de fortalezas y las amenazas (FA) Aprovechan las fortalezas de la organización para mitigar o disminuir los riesgos y los impactos de las amenazas externas ; estrategia de debilidades y oportunidades (DO) que pretenden superar las debilidades internas de la Fundación aprovechando adecuadamente las oportunidades externas; y por último la estrategia de debilidades y amenazas (DA) son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades y evitar las amenazas del entorno.

TABLA 20 - ANÁLISIS CRUZADO DE ESTRATEGIAS (FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES)

ESTRATEGIAS F.O. (FORTALEZAS CON OPORTUNIDADES)
El clima organizacional esta dado por el nivel de "Alegremia" que se respira en cada una de las acciones que se realizan. / Asesoramiento continuo con entidades estatales y organismos internacionales, en nuevas formas de realizar las acciones.
La gran experiencia de la Directora. La agilidad en la solución de las situaciones que surgen de los proyectos. / Asesoramiento continuo con entidades estatales y organismos internacionales.
Todos los trabajadores han realizado o está realizando un trabajo de autonomía personal y de empoderamiento, lo que permite que en la organización se pueda dar ideas y se gestione la creatividad. / El escenario del Post-acuerdo de paz abre nuevas y diversas posibilidades.
La plataforma contable, como herramienta para la ejecución de proyectos ha sido fundamental. Se hace organizada y rigurosamente. / Asesoramiento continuo con entidades estatales y organismos internacionales
El Software contable SAI OPEN, ajustando a las normas Internacionales NIIF / Que en los objetivos de la ONU para el milenio está el tema de equidad de género.
La Fundación, está siempre al día con el pago de todas sus obligaciones tributarias y de ley. / Que el Estado estará mucho más atento persiguiendo a Fundaciones piratas.
La excelente ejecución financiera de los proyectos, con todos los soportes y verificables previstos por todas las agencias internacionales y entidades estatales contratantes. / La importancia que en el Pos-acuerdo de paz con la insurgencia tienen las Organizaciones No Gubernamentales y sobre todo las que trabajan en la creación de tejido social y reparación.

TABLA 21 - ANÁLISIS CRUZADO DE ESTRATEGIAS (FORTALEZAS Y AMENAZAS)

ESTRATEGIAS F.A. (FORTALEZAS CON AMENAZAS)
El clima organizacional esta dado por el nivel de "Alegremia" que se respira en cada una de las acciones que se realizan. / La proliferación de Iglesias cristianas y evangélicas que con la visión familística condenan todos los avances en inclusión.
La gran experiencia de la Directora hace que esta sea una gran ventaja de la Fundación. La agilidad en la solución de los situaciones que surgen de los proyectos es un gran ventaja. Se trabaja en Red con otras entidades afines/ La persecución por parte de la extrema Derecha a los movimientos sociales en el país. (Amenazas, panfletos, estigmatización)
Cada persona que trabaja en la Fundación ha realizado o está realizando un trabajo de autonomía personal y de empoderamiento, lo que permite que en la organización se pueda dar ideas. / Poca disposición por parte del Estado a realizar cambios en las estrategias de comunicación.
La plataforma contable, como herramienta para la ejecución de proyectos ha sido fundamental. Se hace organizada y rigurosamente. / El centralismo y la atomización de los recursos para procesos sociales en la Capital de Colombia.
El Software es SAI OPEN, que ha funcionado muy bien y se está ajustando a las normas NIIF / El déficit fiscal de Colombia, lo que disminuye los recursos de inversión en todos los ministerios.
La Fundación, está siempre al día con el pago de todas sus obligaciones tributarias y de ley. / La reforma Tributaria y la carga impositiva.
La excelente ejecución financiera de los proyectos, con todos los soportes y verificables previstos por todas las agencias internacionales y entidades estatales contratantes. / Las elecciones presidenciales del 2018, en la que puede ganar la derecha en Colombia y dar al traste con los acuerdos de Paz.

TABLA 22 - ANÁLISIS CRUZADO DE ESTRATEGIAS (DEBILIDADES CON OPORTUNIDADES)

ESTRATEGIAS D.O. (DEBILIDADES CON OPORTUNIDADES)
La estructura informal, lo que hace que no sea una organización jerárquica y una asignación adecuada de tareas / El Estado debe hacer presencia en territorios donde el que gobernaba eran los grupos armados. (SE PUEDEN PENSAR NUEVAS GOBERNANZAS.
En la Fundación trabajan tres miembros de una misma familia. Entonces la diferenciación de actividades se confunde con los favores./ El escenario del Post-acuerdo de paz abre nuevas y diversas posibilidades.(HAY QUE SER MUY CREATIVOS)
No hay adecuados conductos que promuevan la comunicación interna, ni continuidad y actas de las reuniones que se realizan/ Desplazamiento de los servicios ofrecidos por la Fundación fuera de la infraestructura de la organización, lo cual provee una mayor visibilización y socialización de la identidad organizativa y los proyectos.
Falta terminar y socializar el Manual de Políticas, Normas y Procedimientos Internos. / Que en los objetivos de la ONU mara el milenio está el tema de equidad de género.
La gestión a los proyectos sistematizada y mejor seguimiento, tanto a las actividades realizadas como con los verificables. / Asesoramiento continuo con entidades estatales y organismos internacionales
No hay un procedimiento estandarizado con los perfiles y competencias, para la contratación del personal para proyectos en los municipios. / El Estado debe hacer presencia en territorios donde gobernaban los grupos armados.

Se tiene un pasivo alto, que es deuda de salarios a las socias de años pasados, lo que hace ruido en el balance./ Que el Estado estará mucho más atento persiguiendo a Fundaciones piratas.
No existe una política adecuada de manejo de los inventarios (Agenda Mujer), control de inventarios, Agendas en Consignación, cobro de cartera.
No se planean rigurosamente las actividades semanales. Y no se realiza un seguimiento a los compromisos adquiridos. / La importancia que en el Pos-acuerdo de paz con la insurgencia tienen las Organizaciones No Gubernamentales y sobre todo las que trabajan en la creación de tejido social y reparación
No existe un sistema de control interno, que esté constantemente intentando mitigar los riesgos de errores, omisiones o dolo que se pudieran presentar./ Asesoramiento continuo con entidades estatales y organismos internacionales

TABLA 23 -ANÁLISIS CRUZADO DE ESTRATEGIAS (DEBILIDADES Y AMENAZAS)

ESTRATEGIAS D.A. (DEBILIDADES CON AMENAZAS)
La estructura informal, lo que hace que no sea una organización jerárquica y una asignación adecuada de tareas / La proliferación de Iglesias cristianas y evangélicas que con la visión familística condenan todos los avances en inclusión.
En la Fundación trabajan tres miembros de una misma familia. Entonces la diferenciación de actividades se confunde con los favores./ El centralismo y la atomización de los recursos para procesos sociales en la Capital de Colombia.
No hay adecuados conductos que promuevan la comunicación Interna, ni continuidad y actas de las reuniones que se realizan/ Poca disposición por parte del Estado a realizar cambios en las estrategias de comunicación.
Falta terminar y socializar el Manual de Políticas, Normas y Procedimientos Internos. /
La gestión a los proyectos sistematizada y mejor seguimiento, tanto a las actividades realizadas como con los verificables. / El déficit fiscal de Colombia, lo que disminuye los recursos de inversión en todos los ministerios.
No hay un procedimiento estandarizado con los perfiles y competencias, para la contratación del personal para proyectos en los municipios. /
Se tiene un pasivo alto, que es deuda de salarios a las socias de años pasados, lo que hace ruido en el balance./ La reforma Tributaria y la carga impositiva.
No existe una política adecuada de manejo de los inventarios (Agenda Mujer), control de inventarios, Agendas en Consignación, cobro de cartera.
No se planean rigurosamente las actividades semanales. Y no se realiza un seguimiento a los compromisos adquiridos. / Las elecciones presidenciales del 2018, en la que puede ganar la derecha en Colombia y dar al traste con los acuerdos de Paz.
No existe un sistema de control interno, que esté constantemente intentando mitigar los riesgos de errores, omisiones o dolo que se pudieran presentar. / La persecución por parte de la extrema Derecha a los movimientos sociales en el país. (Amenazas, panfletos, estigmatización)

Ver el Anexo 3 página 205. con la Matriz con recomendaciones al DOFA, que cierra este capítulo.

CAPÍTULO 8 - DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Después de realizada las evaluaciones de las mallas de respuesta a la planeación estratégica planteadas con las socias según lo estipulado por Pablo Navajo, se realizan las siguientes conclusiones del direccionamiento: La Fundación Mujer Arte y Vida, -MAVI - está conformada por un grupo de mujeres que desde diferentes disciplinas han venido trabajando en proyectos y programas de carácter social con una visión amplia y creativa frente a la realidad.

Para Betancourt, 2013 la “Dirección Estratégica se refiere a la toma de decisiones en una organización en la cual las actividades están relacionadas unas con otras dentro de un sistema, de tal manera que existen fuertes ramificaciones y conexiones entre los distintos elementos y cualquier cambio que se produzca en un objetivo o en una estrategia, afecta al conjunto de la organización”.

La Fundación MAVI inició su trabajo en el año 1999 en Cali, Colombia uniendo experiencias, sueños y procesos personales y colectivos de un grupo de mujeres que se han dado a la tarea de develar la hondura de lo femenino en todas sus dimensiones.

Sus esfuerzos están centrados en las áreas de comunicación, salud, género, sexualidad y derechos reproductivos, cultura, educación, construcción de ciudadanía y autonomía personal, derechos humanos, no violencia y psicología.

8.1 La visión de futuro

Partiendo de la premisa que la visión es lo que se quiere ser como Fundación en el futuro. (Betancourt, 2013) Es el enfoque conjugado de finalidades, principios y valores para establecer el marco referencial de lo que una Fundación quisiera alcanzar en instancias sociales y como ONG.

Se siguió el cuestionario propuesto por (Betancourt, 2013) dado que el plantea unas preguntas muy importantes para la elaboración de la Visión contestando las siguientes preguntas.

8.1.1 Elementos previos.

¿Se cuenta con una visión desactualizada, dados los cambios tanto de la razón social como en las agendas propias, la del país y de la paz?

La Fundación ha querido feminizar la comunicación. Tener enfoque de género que sea transversal en las agendas del país.

Consolidar los proyectos propios. “Poder donde se pueda”, el poder de lo sutil. Poder de lo pequeño. La No-Violencia, como faro. Los procesos personales y las búsquedas propias. La poesía, la “polética” (poesía con política). Ser un puerto libre a la co-inspiración. Apostarle a la incertidumbre. La conversa como fuente de dialéctica y construcción creativa en equipo. La sororidad, el arropamiento a la otra al otro. El autocuidado. Así mismo, ahondar la mirada de lo femenino como una fuente de sabiduría ancestral, para andar por la vida y resolver las situaciones diarias. La Agenda mujer como brújula de cada año. El darse cuenta. La transformación. El “Copy left”(No privatizar el conocimiento, soltar ideas al viento). El trabajar con el Estado, sin perder la autonomía ni la libertad. Tener proyectos propios, como Fundación. Ser una organización Caórdica (Caos y Orden). “La alegremia” (La alegría que corre por las venas). La incidencia política y los cambios de constructos sociales.

8.1.2 Elementos del pasado .

¿Cuáles son las principales fallas o errores de la Fundación MAVI cometidos en el pasado?

La dependencia económica de los proyectos con Estado y con organizaciones Multilaterales. - La informalidad y la desorganización. - Falta de estandarización y sistematización de procesos. - La Falta de Políticas Normas y Procedimientos.

La falta de unos conductos adecuados de comunicación internos. - Visión de Futuro para la Fundación, diferente entre las socias. - Aceptar la realización de proyectos, que son imperfectos y muy corto tiempo. - Hacer sondeo de piezas comunicativas. (Testearlas)

Seguimientos y evaluación de los proyectos ejecutados. No hacer una sistematización de los resultados obtenidos, cuantificando los logros obtenidos y haciendo análisis estadísticos e interpretación de los datos.

8.1.3 Futuro

¿Cómo debe ser el mundo futuro que se enfrentará la Fundación?

Un mundo convulso. - Un país en paz con los grupos armados. - Nuevas oportunidades para construir el país. - Un mundo donde la diferencia no nos amenace. - Un mundo más libre. - En un país que los habitantes sean más ciudadanos y que hagan respetar sus derechos y que se movilice contra los corruptos. - Un país en el que la gente puede pensar distinto sin ser asesinado. - Un país menos desigual. - Un país en el que las relaciones amorosas no sean violentas. - Un país sin homicidios, ni feminicidios. - Un país que vuelve a mirar al campo. Con una reforma agraria.

8.1.4 Imaginar a la Fundación a largo Plazo

¿Qué quiere ser la Fundación MAVI?

Una Fundación que trabaja desde Cali, pero con presencia en todo el país. Capaz de hacer incidencia política en todo el territorio y movilizar a la población ante los: Feminicidios, ante la barbarie, ante la agresión, ante la corrupción. Una Fundación que sigue dando herramientas pedagógicas para la paz y la convivencia. Ser referente en temas de violencia de género, en temas de paz, de estrategias de movilización social, en temas de participación ciudadana y derechos humanos. Que tenga actividad en los medios: digitales, redes sociales, contenidos web y en televisión.

8.1.5 Elaborar la estrategia.

¿Cómo se llega a ese futuro deseado?

Siendo muy activo en redes sociales, participando en las convocatorias, licitaciones. Preparando proyectos para seguir vigentes. Mantener los contactos y las buenas referencias con los organismos multilaterales y seguir participando en sus convocatorias. Activando la creatividad de las socias para que la agenda mujer siga siendo un faro. Organizar Talleres de escritura sanadores. El ciber-activismo en todas las redes sociales y en la Web. Ampliar el grupo humano de colaboradores. Participar en los grupos de hombres de la ciudad y participar juntos en proyectos. Avivar la incidencia política con los demás grupos de mujeres de la ciudad y del país.

8.1.6 Prever los obstáculos (¿Cómo superar las dificultades?)

Teniendo más entradas de recursos propios, como por ejemplo la agenda mujer, los talleres de escritura, coordinar conferencistas internacionales para dictar talleres, etc. Esto le da a la Fundación más campo de acción en las épocas en que se disminuya los proyectos con las organizaciones multilaterales y la contratación con el Estado. Los procesos que se han dejado andando en los territorios lejanos del país y que requieren que los visite las mismas personas para no dañar los procesos. Generando más herramientas pedagógicas de alto impacto, que tengan repercusión en todo el territorio. Generando ideas nuevas de convivencia pacífica. Sistematizar algunos procesos administrativos, para que se puedan hacer desde los territorios (legalizaciones, reembolsos, solicitudes de anticipos.) Los cuales estos se podrían hacer por aplicaciones app. Por cada una de las personas. Tener centros de costos para cada proyecto. Ejecuciones presupuestales en línea.

La solución al problema que llegase a ganar un presidente en el 2018, sería seguir buscando con cooperantes internacionales, hacer oposición desde acá y consolidar los productos propios.

8.1.7 ¿Cómo concebir la arquitectura del cambio?

¿Cómo se rediseña la organización para enfrentar el futuro?

Teniendo una estructura acordeón, intentando tener más proyectos simultáneamente, pero que cada uno tenga su propia gente. Que al personal se le pague por proyectos, honorarios profesionales. Diversificar la organización, utilizando el espacio de MAVI, para dictar talleres: Tarot, de Constelaciones Familiares, Yoga, Cine a la carta, conversatorios, etc. Involucrar más a los empleados actuales en la búsqueda de proyectos, que ganen en cada proyecto, que su sueldo sea mixto, para que les convenga que hayan más proyectos. Generando más tele- trabajo y aplicativos para seguimiento.

Realizar incidencia política para generar cambios de imaginarios sociales desde la No-violencia y el enfoque de género, utilizando los diferentes canales comunicativos. (Internet, Plaza pública, teatro, tv)

8.1.8 Declaración de la visión.

Seremos un equipo interdisciplinario que considerará la mirada de lo femenino en múltiples instancias sociales. incidente en el discurso de los derechos humanos, los derechos sexuales y reproductivos, la comunicación, la salud, la participación política, la no violencia contra las mujeres y las niñas, los modelos pedagógicos y en las agendas informativas de los medios de comunicación.

8.2 Misión de la Fundación MAVI

La misión es la razón de ser de toda organización, es la reflexión del por qué y para qué existe la Fundación. Indica el propósito fundamental de la Fundación y la diferencias estructurales que tiene con las demás organizaciones del sector.

8.2.1. Filosofía, principios y valores.

La filosofía de la Fundación MAVI, está basada en los principios de la No- Violencia, en los lineamientos de Henry David Torean. La Fundación es de carácter feminista y lucha contra las lógicas hegemónicas y perversas del mercado y del capitalismo. Su accionar propende por cambios de imaginarios, en la creación de nuevos constructos culturales para que el poder de lo femenino no sea invisibilizado. Es considerada un puerto libre para la co-inspiración y para la di-soñación.

8.2.2 Productos y servicios.

- 1) Planes, programas y proyectos en el área de los derechos humanos, sexuales y reproductivos, la salud, la psicología, la comunicación, la educación, la investigación, la ecología y la cultura.
- 2) Actividades de extensión a grupos y comunidades (Barrios, Colegios, Universidades, fábricas, entidades gubernamentales, cárceles, etc)
- 3) Material audiovisual y escrito orientados a la difusión sobre los derechos humanos, sexuales y reproductivos.
- 4) Coordinación entre entidades públicas y privadas intersectoriales de los distintos entes territoriales para la formulación – consecución de recursos, ejecución, evaluación y seguimiento de planes, programas y proyectos de orden local, regional, nacional e internacional para lograr alternativas que transformen y mejoren la situación de hombres y mujeres.
- 5) Asesoraría a personas, grupos e instituciones públicas y privadas en proyectos dirigidos al desarrollo social, económico, cultural, educativo y ecológico.
- 6) Actividades con el uso de las tecnologías de las TIC, para la protección de los derechos de las mujeres y las niñas.
- 7) Agenda Mujer, que ya cumple más de veinte años.

8.2.3 Usuarios, donantes, socios estratégicos.

La Fundación MAVI participa en licitaciones con el Estado, en invitaciones directas a participar en convocatorias con entidades del orden municipal, regional y nacional.

Opera proyectos con organizaciones multilaterales como: OIM (Organización Internacional para las Migraciones) AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional) ONU Mujeres, ACNUR Agencia de Cooperación Internacional para los refugiados. USAID.

Para la comercialización y distribución del producto de la Agenda Mujer, la Fundación tiene relaciones comerciales con: Cacharrería La 14. Librería Nacional, Librería Lerhner, Librería Panamericana, entre otras.

8.2.4 Mercado Meta.

Lograr la protección de todas las mujeres y las niñas del país. Que puedan gozar de una vida plena y libre de cualquier tipo de violencias.

La difusión de las leyes que protegen a las mujeres y a las niñas en el país. Lograr que en los 32 departamentos de Colombia se tenga una ciudadanía empoderada, que pueda tener relaciones sin violencia.

Trabajar de la mano con el Estado en estrategias de cambios de imaginarios sociales que hagan una sociedad más justa y equitativa.

Ser reconocida nacional e internacionalmente como un referente en el tema de derechos de las mujeres y las niñas y en campañas pedagógicas de cultura ciudadana y la no-violencia. Realizar incidencia política en Colombia utilizando diferentes estrategias y el activismo.

8.2.5 Conocimiento y tecnología.

El quehacer en el sector por más de 17 años de la Fundación MAVI. El haber participado activamente en la construcción y la incidencia política para la formulación de la Ley 1257 de 2008. El haber sido la operadora de la construcción de los lineamientos de la política de Género en el Municipio de Santiago de Cali. El haber operado proyectos con organizaciones del orden municipal, regional, departamental y nacional. Realizar proyectos con las organizaciones multilaterales más importantes que vienen a Colombia. Tener un producto impreso como la AGENDA MUJER, de manera ininterrumpida por más de veinte años. Haber realizado campañas pedagógicas utilizando las TIC, con MINTIC. Realizar y ejecutar proyectos exitosos simultáneamente con varios Ministerios de Colombia. Los premios y reconocimientos otorgados por su labor periodística y cubrimiento de eventos y documentales. Contar con equipos adecuados para la realización de productos audiovisuales. Tener una organización liviana, pero un equipo de terceros y coequiperos disponible en muchas regiones del país. Trabajar en Red con otras organizaciones de mujeres y demás organizaciones de la sociedad civil. Tener certificados de culminación de todos los proyectos realizados. No tener problemas con la Procuraduría, ni con la Contraloría, ni la DIAN.

8.2.6 Grupos de interés de la Fundación MAVI.

Los grupos de interés para la Fundación MAVI son: El Estado, las mujeres de Colombia, los Organismos Multilaterales, las Organizaciones de Mujeres, Organizaciones de No-violencia, las socias de la Fundación, los trabajadores de la Fundación, los municipios y los entes territoriales de los municipios para articular, la sociedad civil, los actores del posconflicto.

8.2.7 Responsabilidad social.

La militancia política y el activismo para hacer cultura ciudadana y cambios de imaginarios sociales. La responsabilidad social está dada por el compromiso manifiesto de tener relaciones sin violencia e igualdad de oportunidades y equidad.

8.2.8 La misión socializada es la siguiente:

La Fundación MAVI es reconocida nacionalmente por sus estrategias comunicativas innovadoras y propositivas que propendan por cambios de imaginarios sociales, y así mismo, es destacada como una organización eficiente y eficaz en sus procesos y con capacidad de realizar incidencia política y cambios culturales en los diversos campos en los que incursiona.

CAPÍTULO 9 - PLAN DE ACCIÓN.

Una vez realizados los diagnósticos externos e internos de la Fundación MAVI, y se ha definido el direccionamiento estratégico que permite orientar el plan, es importante desarrollar la estrategia, es decir implementar acciones para lograr los objetivos y darle coherencia al proceso. De esta manera se proceden a diseñar los planes de corto plazo, operativos, financieros, programas y proyectos especiales y de mejoramiento.

Para Betancourt (2013), un plan de acción representa el conjunto de programas proyectos de cada una de las unidades de funcionamiento de la Fundación durante un lapso corto de tiempo, los cuales se materializan mediante su ejecución. Dichos planes se realizan considerando las distintas áreas y procesos que tiene la Fundación MAVI.

Los planes de acción y operativos sirven para guiar, apoyar y comunicar el cómo se va implementar la estrategia.

9.1 Situación actual de la Fundación MAVI

TABLA 24- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN MAVI.

SITUACIÓN CRÍTICA	POSIBLES CAUSAS	EFFECTO	SOLUCIÓN
El patrimonio de la Fundación es bajo. (Financiero)	Los aportes de las socias en la constitución de la organización fue de 2.5 \$MM y nunca se ha incrementado.	Bajo patrimonio hace que no se pueda gestionar algunos proyectos. Respaldo patrimonial para respaldar propuestas.	Plantear una capitalización por parte de las socias, Pasar de \$2.5 MM a un patrimonio de \$53 MM
	Las socias no incrementan el patrimonio, para no pagar más impuestos	Bajo músculo Financiero, no permite acceder a contratos por el bajo RUP.	Mayor Capacitación Financiera. Desmitificar
	La capitalización genera unos gastos en Cámara de Comercio.	El costo/beneficio es alto.	Pasar de \$2.5 MM a un patrimonio de \$53 MM (costo \$3 MM)
	Desconocimiento de la importancia de mejorar los índices financieros y la solvencia.	Tener un capital tan bajo, hace que los índices financieros no sean los deseados para	Capacitación Financiera. Desmitificar

SITUACIÓN CRÍTICA	POSIBLES CAUSAS	EFEECTO	SOLUCIÓN
		realizar proyecto. Baja solidez financiera.	
La rotación del personal en algunas áreas. (Administrativo)	La intermitencia de los proyectos hace que se contrate por prestación de proyectos y por periodos muy específicos.	Efectos en tiempo y en costos de: selección, entrenamiento y capacitación.	Tener varias fuentes de financiación. No dependencia de proyectos estatales.
	Los proyectos terminan y se va personal administrativo, debidamente entrenado y capacitado	Al terminar cada proyecto las personas y profesionales se enganchan en otros lados y cuando se empieza un proyecto nuevo, se tiene que volver a capacitar. Esto vale más de \$2.000.000 por persona.	Hacer propuestas salariales mixtas (Básico y honorarios) por proyectos.
	A las profesionales expertas, talleristas y capacitadoras, no se les puede hacer propuestas de largo plazo.	Falta de garantías para el personal que labora en proyectos.	Hacer propuestas salariales mixtas (Básico y honorarios) por proyectos.
	No hay productos propios que den mayor solidez y garantía de procesos.	Efectos en tiempo y en costos de: selección, entrenamiento y capacitación.	Gestionar recursos para proyectos propios.
Auditorías de los cooperantes han encontrado fallas en procesos. (OYM)	Falta de una adecuada auditoría financiera (Interna) de Proyectos.	Re-procesos.	Políticas de auditoría. Revisión mensual. Manual de Políticas, Normas y procedimientos. Reuniones semanales. Tareas y seguimiento.
		Demoras en los cierres de proyectos.	
		Desorden y desorganización.	
		Pérdidas de dinero.	
	No hay una adecuada asignación de roles y no hay quien verifique el trabajo de los/as otras personas	Re-procesos.	Saber como realizar el trabajo de las otras áreas.
		Desorden y desorganización.	Comunicación y reuniones.
		No se detectan los errores.	Sistematizar y revisar.
	La inmediatez de la entrega de los informes Técnicos y financieros.	Lo urgente vs lo importante.	Priorizar actividades
		El poco tiempo de preparación de los informes	Poner condiciones a los cooperantes.
	Trabajar en varios proyectos a la vez.	Cada proyecto tiene sus propios lineamientos, causan olvidos y desaciertos.	Matrices con lo pactado en los acuerdos (contratos).

SITUACIÓN CRÍTICA	POSIBLES CAUSAS	EFEECTO	SOLUCIÓN
	Falta de comunicación y reuniones de verificación periódicas para revisar contra bancos.	Desorden y desorganización.	Leer y entender los compromisos pactados contratos.
		Desconexión entre las áreas	Mecanismos de comunicación
		Re-procesos	Trabajo en equipo
	Ceder ante todas las imposiciones de los cooperantes.	El poco tiempo de preparación de los informes	Poner condiciones a los cooperantes
		Re-procesos.	Leer y entender los compromisos pactados contratos
		No se detectan los errores.	Auditorías contra el sistema y bancos.
La falta de asignación de tareas específicas y estandarización de procesos. (OYM)	Se trabaja con miembros de una misma familia lo que causa que las asignaciones laborales, se confundan con favores. Causa desorden y reprocesos administrativos	Pérdida de eficiencia en proyectos y tareas específicas con responsables de cada una.	Formalizar por escrito los lineamientos y políticas de la Fundación.
			Términos de referencia de los Cargos
			Manual de funciones construcción colectiva.
Dependencia de proyectos que son intermitentes (Financiero)	La fuente principal de recursos son los proyectos con las organizaciones multilaterales y con el Estado, pero tienen poca duración. La Fundación no cuenta en la actualidad con recursos propios fuertes, a parte de la Agenda Mujer	En los períodos en que no hay proyectos, se disminuye el personal de la Fundación, se pierden procesos en los territorios. Se tiene mucha dependencia de los proyectos externos.	Plan de gastos anuales de la Fundación
			Realización de flujos de Caja Anuales.
			Actualización mensual
			Capitalizar los proyectos propios
La escasez de proyectos con el Estado. (Gerencia)	La nuevas políticas de Estado de EEUU han disminuido la cooperación y los fondos. Ha producido un revés a los cooperantes como USAID, dado que las políticas de Trump son recortar gastos e inversiones en estas materias.	Menos proyectos sociales de territorialización en algunos ejes para realizar en Colombia.	Buscar contactos en los Ministerios, hacer lobby.
La disminución de recursos de cooperación internacional de acuerdo al nuevo modelo de política de EEUU. (Gerencia)	Menos dineros de los aportantes USAID, hace que se destinen menos para obras sociales y de derechos humanos con las que trabajamos. Menos fuentes de financiación externa para las fundaciones y colectivos.	Terminan muchas fundaciones buscando pocos cooperantes y en ocasiones regalando sus trabajos. Se hacen recortes de personal en las fundaciones.	Buscar fuentes de financiación Europeas. Global Community, Woman Founded, etc.
Los proyectos con el Estado y las retenciones financieras a los	En los presupuestos se debe medir y establecer muy claramente las deducciones de cada proyecto, para saber con cuanto se cuenta para las actividades.	Si no se tienen en cuenta, la Fundación puede perder mucho dinero, porque el	Medir antes de realizar un proyecto las retenciones y deducciones. Coseto

SITUACIÓN CRÍTICA	POSIBLES CAUSAS	EFEECTO	SOLUCIÓN
proyectos. (Financieras)	(4x1000, Cree, IVA, retenciones, estampillas)	dinero para realizar cada rubro, es mucho menor al presupuestado	por procesos y actividades (ABC) Tener claro y estimarlo en la ejecución presupuestal.
Mejoras locativas a la casa de la Fundación. (Piso y Techo) (Administrativo)	La casa donde funciona la Fundación MAVI es propia, pero es una casa de hace más de 60 años, la cual se le han hecho mejoras muy importantes, pero que pronto necesitará inversiones cuantiosas en adecuaciones (cambio de techo y cambio de piso)	Las goteras cada que llueve y algunas grietas en las paredes que se han presentado porque la casa a cedido.	Hacer presupuestos de inversiones anuales. Prioridades. Provisionar gastos.
La Fundación carece de un adecuado sistema de comunicación interna entre las personas que laboran en esta.	No existe unos canales de comunicación formales, dado que prima la informalidad. Las reuniones de planeación no se están realizando juiciosamente. Sistema interno de comunicación (Tableros, red interna)	Se presenta desinformación. Reprocesos y que no fluyan mejor los procesos	Rescatar las carteleras información. Reuniones generales, mensuales. Y de áreas semanales.
No hay adecuado Manual de Políticas Normas y Procedimientos. (Administrativo - Comunicaciones)	La informalidad que se presenta en la Fundación. No existen reglas claras y esto causa malos entendidos, en la ejecución de proyectos	La informalidad, hace que no existan reglas claras. Que las personas contratadas en los proyectos, tomen algunos compromisos deportivamente	En los proyectos, cuando se contrata personal en territorio, se le debe entregar su manual de políticas y que pueda acceder en línea a formatos.
El aumento de los gastos de operación de la Fundación (Financiero – Contable)	Los gastos parafiscales del personal y el aumento de los gastos impositivos del gobierno hacen que en la Fundación valga más el sostenimiento.	Corre riesgo el funcionamiento de la Fundación.	Provisionar gastos, capitaliza la Fundación.
Fuente: Autor, basado en Betancour (2013)			

La Fundación MAVI, está a portas de alcanzar la mayoría de edad en el 2017 y en el mundo postmoderno y globalizado en que vivimos, ha sido difícil acompañar a la Fundación con los ritmos internos de las socias y demás integrantes del equipo de trabajo. A continuación se enumeran los principales problemas o situaciones de inmediata atención que tiene la Fundación MAVI hoy por hoy.

1. Comunicación Interna. La Fundación carece de un adecuado sistema de comunicación interna entre las personas que la conforman. No existe unos canales de comunicación formales, dado que prima la informalidad.
2. Gestión para acceso a la Cooperación Internacional. La Fundación tiene una enorme dependencia a los proyectos realizados con entidades multilaterales como: ACNUR, OIM, ONU Mujeres, pero a su vez, no se hace un adecuado monitoreo a todas las convocatorias que surgen de estas y otras compañías. Así mismo, se viven dos situaciones: o La falta de proyectos en curso con las organizaciones. O tener varios proyectos a la vez y colapsarse con la cantidad de trabajo que requiere cumplir con lo que ello implica.
3. Estructura Organizativa de los proyectos. La Fundación tiene una estructura acordeón que se recoge cuando no hay proyectos, quedando solo con el equipo interno: personal administrativo y jefas; Así mismo, cuando se empieza un proyecto se contrata al personal idóneo para realizarlo, pero muchas veces el equipo base termina en varios proyectos lo que dificulta un adecuado seguimiento técnico y administrativo a la ejecución de los mismos.
4. Políticas, Normas y procedimientos de la Fundación MAVI. Por más que se ha avanzado en la adecuación y la construcción de algunas políticas y procedimientos internos en la organización y se han socializado, estas aún no se han terminado de completar y siguen siendo muy incompletas en asuntos de vital importancia. Lo que hace que la informalidad y la discrecionalidad sean la manera de resolver las situaciones del día a día.
5. Las relaciones familiares y relaciones laborales. La mezcla entre lo laboral y lo familiar en la Fundación MAVI hace que se dificulte la asignación de roles fijos y se definan las funciones de cada miembro del equipo.
6. La falta de músculo financiero. La falta de disposición de recursos inmediatos para empezar con cambios importantes que requiere la Fundación, como por ejemplo el arreglo

del techo de la sede principal, la remodelación de los pisos de las oficinas de la parte contable y Financiera.

9.2 Objetivos Estratégicos.

Los objetivos estratégicos según Betancourt, 2013 equivalen a los grandes propósitos y metas que pretende lograr la dirección de la organización en el largo plazo, para el cual se ha formulado el plan estratégico. Los objetivos estratégicos forman y despliegan el plan trascendental de la organización (Plan Estratégico) y está armonizado con los planes operativos, procesos y demás actividades tendientes a mejorar la organización, buscando su crecimiento y sostenibilidad.

TABLA 25- TABLA PARA SELECCIONAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

LOS OBJETIVOS DEBEN SER SMART (Specific, Measurable, Relevant, Time-phased)	
Específicos (Specific)	¿Qué se va a hacer exactamente?
Medibles (Measurable)	¿Cuál será el resultado esperado, expresado en términos cuantitativos y cualitativos?
Alcanzables (Achievable)	¿Son los objetivos realistas dado el tiempo, los fondos, la capacidad y la habilidad del personal?
Relevantes (Relevant)	¿Los objetivos abordan temas claves y presentan soluciones?
Programados (Time-phased)	¿Qué tiempo llevará lograr los objetivos?

Fuente: Navajo (2012)

Los objetivos estratégicos que se ponderaron más relevantes en el grupo focal fueron los siguientes:

Objetivo 1.

Mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos administrativos, contables y financieros, en un 100%, mediante la implementación de un completo manual de políticas, normas y procedimientos de la Fundación MAVI.

Responsable: Área de Dirección.

Objetivo 2.

Capitalizar a la Fundación hasta alcanzar un capital de Col\$53.000.000 para mejorar indicadores financieros, como respaldo de las propuestas económicas en que se participa.

Responsable: Coordinación Financiera. Área de Dirección..

Objetivo 3.

Mejorar la gestión de cada proyecto, reduciendo los costos laborales de la Fundación MAVI en al menos un 30%. Tener asignaciones laborales flexibles para que las personas que laboran de planta tengan asignación variable, de acuerdo a los proyectos que se ejecuten.

Responsable: Coordinación Administrativa y Coordinación Financiera.

Objetivo 4.

Garantizar que los excedentes operativos de cada proyecto para la Fundación MAVI sean de más del 20% del valor de la toda propuesta económica presentada.

Responsable: Coordinación Financiera.

Objetivo 5.

Mejorar en un 100% la eficiencia de los sistemas de comunicación interna entre las personas que laboran en la Fundación, para que esta llegue oportunamente a todos los interesados.

Responsable: Área de Comunicaciones – Coordinación Administrativa

Objetivo 6.

Gestionar un plan de mejoramiento para que los productos propios de la Fundación MAVI (Agenda Mujer), sean de más del 30% de los ingresos producidos anualmente.

Responsable: Coordinación Financiera. – Área de Dirección.

Objetivo 7.

Realizar una provisión anual del 20% de recursos para imprevistos y adecuaciones locativas. Responsable: la Dirección y Área Contable.

9.3 Acciones para lograr los objetivos

Según Betancourt, 2013. Todo objetivo requiere de recursos para desarrollar actividades que permitan su realización. Estas actividades son de muy distinta índole: divulgación, capacitación, asignación de recursos, definición de responsabilidades, conformación del equipo del proyecto, división del trabajo, logística de eventos, convocatorias, elaboración de informes, transporte, movilidad, etc.

Actividades para lograr objetivo 1. Mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos administrativos, contables y financieros, en un 100%.

- 1- Gestionar la realización de un Manual de políticas Normas y Procedimientos de la Fundación MAVI.
- 2- Construir colectivamente los manuales de funciones de cada puesto en la organización, funciones y responsabilidades.
- 3- Elaborar los Términos de referencia de contratación de profesionales que con más frecuencia se usan en los proyectos.
- 4- Estandarización de procesos: Política de compras, políticas de viáticos, política de compras por internet, por escrito y con sus respectivos procedimientos y paso a paso de las funciones administrativas, contables, financieras y creativas de aprobación de piezas comunicativas.

Actividades para lograr objetivo 2. Capitalizar a la Fundación hasta alcanzar un capital de Col\$53.000.000.

- 1- Averiguar los costos en la cámara de comercio del aumento patrimonial.
- 2- Revisoría fiscal, plantear escenarios de cambios en las razones financieras con el aumento.
- 3- Citar a la reunión extraordinaria de socias de la Fundación para mostrar este proyecto y ponerlo a consideración y votación.
- 4- Plantear la opción de realizar este aporte cruzándolo con lo que se les debe a las socias, de algunos salarios de años atrás.

Nota: Esta capitalización se realizó en el 2016 y ya quedó registrada, fue uno de los logros de esta investigación.

Actividades para lograr objetivo 3. Mejorar la gestión de cada proyecto, reduciendo los costos laborales de la Fundación MAVI en al menos un 30%.

- 1- Realizar una matriz de salarios y compensaciones de la Fundación.
- 2- Plantear a las socias la posibilidad de tener salarios mixtos para toda la organización. Aumentar componente variable.
- 3- Tener en cuenta esta matriz en la elaboración de los presupuestos en las propuestas económicas de los proyectos que se presenten.
- 4- Plantear todos los acuerdos por escrito con asesoría del abogado y el revisor fiscal.

Actividades para lograr objetivo 4. Garantizar que los excedentes operativos de cada proyecto para la Fundación MAVI sean de más del 20% del valor de la toda propuesta económica presentada.

- 1- Dejar consignado este objetivo en los lineamientos de la organización.
- 2- Tener este criterio para la elaboración de los presupuestos en las propuestas.
- 3- Cuidar la salud financiera de la Fundación, mediante flujos de caja proyectados trimestralmente.

Actividades para lograr objetivo 5. Mejorar en un 100% la eficiencia de los sistemas de comunicación interna entre las personas que laboran en la Fundación.

- 1- Realizar reuniones generales de manera mensual.

- 2- Reuniones por áreas semanales.
- 3- Llevar actas de las reuniones con seguimientos de los compromisos.
- 4- Tener carteleros con la información relevante.
- 5- Buscar comunicación vía grupos por la intranet y por chat grupales.

Actividades para lograr objetivo 6. Gestionar un plan de mejoramiento para que los productos propios de la Fundación MAVI (Agenda Mujer), sean de más del 30% de los ingresos producidos anualmente. Para esto se requiere:

- 1- Destinar rubros y espacios para incrementar los ingresos por proyectos propios.
Costearlos, hacerles un plan de propuesta económica y de retorno de inversiones.
- 2- Empezar a utilizar el nombre de Agenda Mujer para talleres de escritura y poesía.
- 3- Reactivar la página web infogénero.
- 4- Hacer reingeniería al manejo de la cobranza de la cartera de la Agenda Mujer.

TABLA 26- CUADRO CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LOS INDICADORES (VERIFICABLES)

OBJETIVO ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE ACTIVIDADES
Mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos administrativos, contables y financieros, en un 100%.	Gestionar la realización de un Manual de políticas Normas y Procedimientos de la Fundación MAVI.	Manual de políticas
	Construir colectivamente los manuales de funciones de cada puesto en la organización, funciones y responsabilidades.	Manual de funciones.
	Elaborar los Términos de referencia de contratación de profesionales que con más frecuencia se usan en los proyectos.	Carpeta con todos los Términos de Referencia.
	Estandarización de procesos: Política de compras, políticas de viáticos, política de compras por internet, por escrito	Manual de Procesos.
Capitalizar a la Fundación hasta alcanzar un capital de Col\$53.000.000	Concientizar a las socias a cerca de la importancia de mejorar la estructura financiera de la Fundación. Respaldo patrimonial.	Certificado de Cámara de Comercio con el cambio con el aumento del patrimonio.
	Realizar la convocatoria para la asamblea extraordinaria de socias. “citando para este tema”.	
	Registrar cambios en contabilidad. Ingreso de	

OBJETIVO ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE ACTIVIDADES
	aportes de las socias.	
	Pagar en Cámara de Comercio para el cambio.	
Mejorar la gestión de cada proyecto, reduciendo los costos laborales de la Fundación MAVI en al menos un 30%.	Análisis de los gastos laborales, comparados año a año. (2012 al 2017)	Indicadores BSC. Salarios amarrados a resultados y cumplimientos.
	Realizar propuesta a las socias de flexibilidad en los costos laborales. (salarios variables) metas mensuales	
	Realizar en propuesta para que honorarios estén sujetos a proyectos y a indicadores de cumplimiento de actividades. (Variables)	
Garantizar que los excedentes operativos de cada proyecto para la Fundación MAVI sean de más del 20% del valor de la toda propuesta económica presentada.	Análisis Financiero más profundo a los presupuestos presentados a las propuestas de proyectos, para que el gasto administrativo, garantice mínimo el 20% de ingresos para MAVI.	Presupuestos por proyecto, construido con esta lógica.
	Generar opciones de rubros y maneras, para que este cometido se pueda cumplir (pago de arrendamiento, alquiler de equipos, pago de Staff, etc.)	
Mejorar en un 100% la eficiencia de los sistemas de comunicación interna entre las personas que laboran en la Fundación.	Con la implementación de los Indicadores de Gestión que se presenten pro proyecto (POA) Matriz de resultados.	
	Actualizar el Formato de Actas, para que sea muy fácil de usar para todo el personal de la Fundación en las reuniones. (acuerdos, compromisos, fechas de finalización, , encargados/as)	Formato de actas de reuniones semanales y mensuales.
	Seguimiento a las actas. Política de compromisos y acuerdos de las personas que laboran en la organización. (Incluir el tema de las reuniones)	Libro de actas. (AZ) compromisos de las actas.
	Programar reuniones semanales por áreas y reuniones mensuales, de todo el staff.	
	Actualizar y configurar el outlook de correos, a todas las personas, amarrado a calendarios.	Estandarización de correos corporativos.
	Capacitación en el manejo adecuado de las agendas corporativas vía Outlook y envío de mails con copias.	
	Reuniones periódicas con personal de Campo	Skype – actas.
Gestionar un plan de mejoramiento para que los productos propios de la Fundación MAVI (Agenda Mujer), sean de más del 30% de los ingresos producidos anualmente.	Hacer reingeniería al tema de la Agenda Mujer.	Plan de mercadeo.
	Explotar más el nombre Agenda Mujer, Talleres de poesía, de escritura.	Plan de Gestión de Productos propios. (utilización eficiente de las instalaciones de la

OBJETIVO ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE ACTIVIDADES
		Fundación)
	Potencializar el registro que se tiene para el uso del ícono de Jovitá Feijó. (líneas de productos) / realizar contenidos Web / incidencia vía You tube.	
Mejorar en un 100% la eficiencia de los sistemas de comunicación interna entre las personas que laboran en la Fundación.	Actualizar y configurar el outlook de correos, a todas las personas, amarrado a calendarios.	Estandarización de correos corporativos.
	Capacitación en el manejo adecuado de las agendas corporativas vía Outlook y envío de mails con copias.	
	Reuniones periódicas con personal de Campo	
Gestionar un plan de mejoramiento para que los productos propios de la Fundación MAVI (Agenda Mujer), sean de más del 30% de los ingresos producidos anualmente.	Hacer reingeniería al tema de la Agenda Mujer.	Plan de mercadeo.
	Explotar más el nombre Agenda Mujer, Talleres de poesía, de escritura.	Plan de Gestión de Productos propios. (utilización eficiente de las instalaciones de la Fundación)
	Potencializar el registro que se tiene para el uso del ícono de Jovitá Feijó. (líneas de productos) / realizar contenidos Web / incidencia vía You tube.	Tabulación y cuantificación de las las adecuaciones para priorizarlas.
	Realizar alquileres de la sede de la Fundación, para trabajo corporal y de armonización a grupos de mujeres. (Feldenkraise, Body mind, video transformación, yoga, constelaciones familiares, etc)	
Fuente: El autor.		

9.4. Cronograma

El cronograma es parte de un esquema básico temporal en donde se distribuye y organiza en forma de secuencia el conjunto de experiencias y actividades para lograr los objetivos específicos, diseñadas a lo largo de la investigación. El tiempo está expresado en meses. Empezando en el año 2017.

TABLA 27- CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES.

OBJETIVO ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	DURACIÓN (DÍAS)	FECHA DE TERMINACIÓN
Mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos administrativos, contables y financieros, en un 100%.	Gestionar la realización de un Manual de políticas Normas y Procedimientos de la Fundación MAVI.	1/9/2017	150	29/01/18
	Construir colectivamente los manuales de funciones de cada puesto en la organización, funciones y responsabilidades.	1/9/2017	140	19/01/18
	Elaborar los Términos de referencia de contratación de profesionales que con más frecuencia se usan en los proyectos.	1/11/2017	100	9/2/18
	Estandarización de procesos: Política de compras, políticas de viáticos, política de compras por internet, por escrito	1/11/2017	120	1/3/18
Capitalizar a la Fundación hasta alcanzar un capital de Col\$53.000.000	Concientizar a las socias a cerca de la importancia de mejorar la estructura financiera de la Fundación. Respaldo patrimonial.	1/10/17	120	29/01/18
	Realizar la convocatoria para la asamblea extraordinaria de socias. “citando para este tema”.	15/10/2017	15	30/10/17
	Registrar cambios en contabilidad. Ingreso de aportes de las socias.	30/09/2017	30	30/10/17
	Pagar en Cámara de Comercio para el cambio.	30/9/2017	30	30/10/17
Mejorar la gestión de cada proyecto, reduciendo los costos laborales de la Fundación MAVI en al menos un 30%.	Análisis de los gastos laborales, comparados año a año. (2012 al 2017)	1/11/2017	120	1/03/18
	Monitoreo trimestral a los indicadores de origen de los recursos de la Fundación: (Total gastos de funcionamiento de MAVI / Total de ingresos de proyectos de la Fundación)	1/01/2018	1.080	16/12/20
	Monitoreo trimestral a los indicadores de eficiencia de la Fundación: (Gastos de implementación de proyectos/Total de gastos de la Fundación)	1/1/2018	1.080	16/12/20
	Realizar propuesta a las socias de flexibilidad en los costos laborales. (salarios variables) metas mensuales	16/10/2017	15	31/10/2017
	Realizar en propuesta para que honorarios estén sujetos a proyectos y a indicadores de cumplimiento de actividades. (Variables) ver Matriz en anexos	1/11/2017	30	1/12/17
Garantizar que los excedentes operativos de cada proyecto para la Fundación MAVI sean de más del 20% del valor de la toda propuesta económica presentada.	Análisis Financiero más profundo a los presupuestos presentados a las propuestas de proyectos, para que el gasto administrativo, garantice mínimo el 20% de ingresos para MAVI.	16/10/2017	30	15/11/17
	Generar opciones de rubros y maneras, para que este cometido se pueda cumplir (pago de arrendamiento, alquiler de	1/11/2017	30	1/12/17

OBJETIVO ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	DURACIÓN (DÍAS)	FECHA DE TERMINACIÓN
	equipos, pago de Staff, etc.)			
Mejorar en un 100% la eficiencia de los sistemas de comunicación interna entre las personas que laboran en la Fundación.	Actualizar el Formato de Actas, para que sea muy fácil de usar para todo el personal de la Fundación en las reuniones. (acuerdos, compromisos, fechas de finalización, , encargados/as)	1/11/2017	150	31/3/18
	Seguimiento a las actas. Política de compromisos y acuerdos de las personas que laboran en la organización. (Incluir el tema de las reuniones)	1/11/2017	150	31/03/18
	Programar reuniones semanales por áreas y reuniones mensuales, de todo el staff.	2/1/2018	150	1/6/18
	Actualizar y configurar el outlook de correos, a todas las personas, amarrado a calendarios.	1/12/2017	90	1/318
	Capacitación en el manejo adecuado de las agendas corporativas vía Outlook y envío de mails con copias.	2/01/2018	150	1/6/18
	Reuniones periódicas con personal de Campo	2/1/2018	60	3/3/18
Gestionar diferentes estrategias para que los productos propios de la Fundación MAVI (Agenda Mujer), sean de más del 30% de los ingresos producidos anualmente.	Hacer reingeniería al tema de la Agenda Mujer.	1/11/2017	150	31/3/18
	Explotar más el nombre Agenda Mujer, Talleres de poesía, de escritura.	1/10/2017	300	28/7/18
	Potencializar el registro que se tiene para el uso del icono de Jovitá Feijó. (líneas de productos) / realizar contenidos Web / incidencia vía Youtube.	1/11/2017	300	28/8/18
	Gestionar estrategias You tubers. (Youtube, Instagram, twitter y facebook) Incidencia política y de cambio de imaginarios sociales a través de las redes sociales.	1/10/2017	200	19/4/18
	Realizar alquileres de la sede de la Fundación, para trabajo corporal y de armonización a grupos de mujeres. (Feldenkraise, Body mind, video transformación, yoga, constelaciones familiares, etc)	15/9/2017	600	8/5/19
Realizar una provisión anual del 20% de recursos para imprevistos y adecuaciones locativas.	Realizar un análisis de todas las adecuaciones locativas, costearlas y priorizarlas.	15/3/2019	180	11/9/19
	Llevar esta información a las reuniones del equipo de la Fundación, para que se realicen los aportes colectivos.	30/9/2017	182	31/3/18
	Plantear el tema a las socias de la	1/3/2017	30	31/3/17

OBJETIVO ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	DURACIÓN (DÍAS)	FECHA DE TERMINACIÓN
	Fundación.			
	Provisionar gastos y priorizarlos.			
Fuente: El autor.				

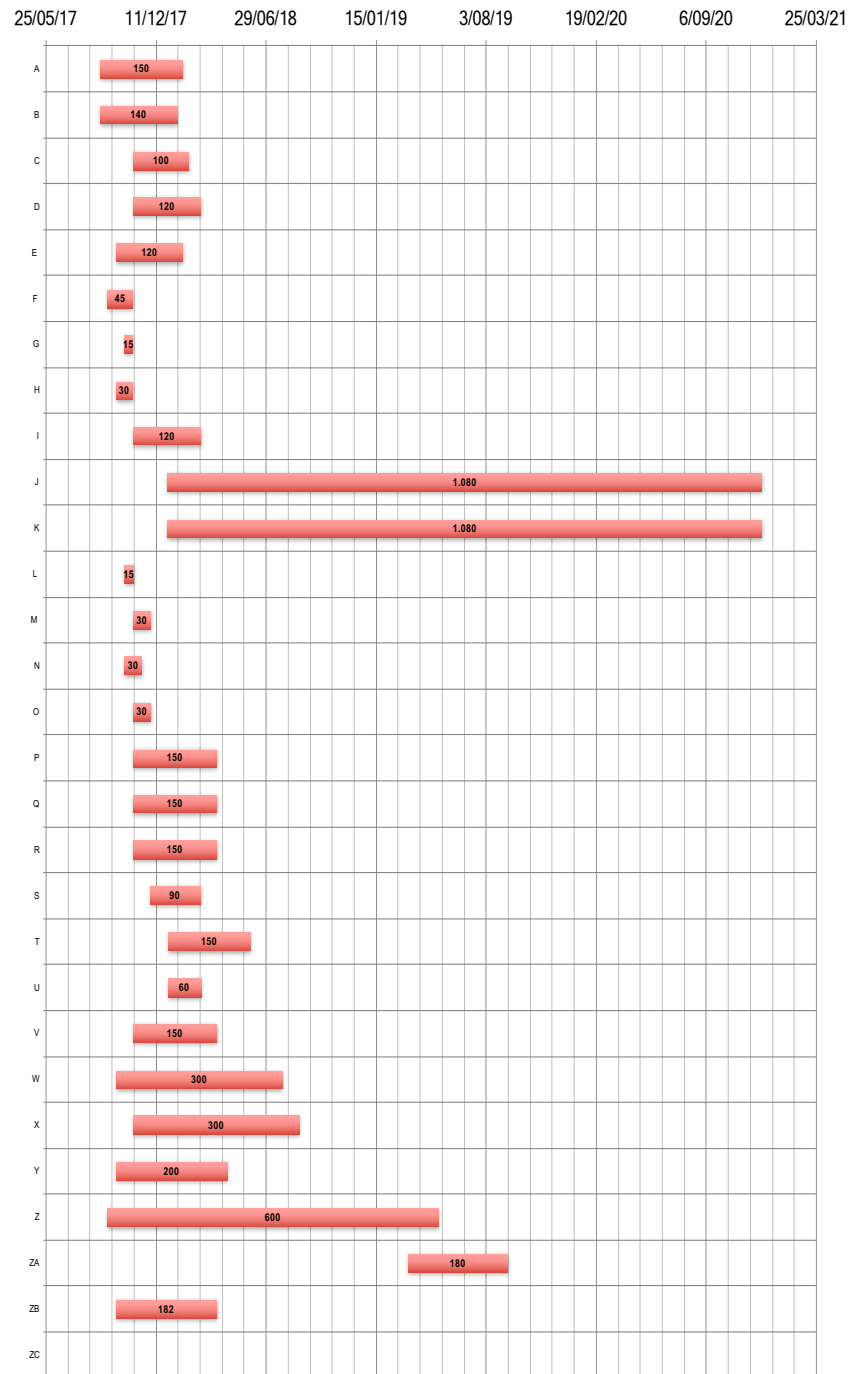
TABLA 28- CONVENCIONES PARA REALIZACIÓN DIAGRAMA DE GRANTT.

OBJETIVO ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	CONVENCIÓN DIAGRAMA DE GANTT
Mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos administrativos, contables y financieros, en un 100%.	Gestionar la realización de un Manual de políticas Normas y Procedimientos de la Fundación MAVI.	A
	Construir colectivamente los manuales de funciones de cada puesto en la organización, funciones y responsabilidades.	B
	Elaborar los Términos de referencia de contratación de profesionales que con más frecuencia se usan en los proyectos.	C
	Estandarización de procesos: Política de compras, políticas de viáticos, política de compras por internet, por escrito	D
Capitalizar a la Fundación hasta alcanzar un capital de Col\$53.000.000	Concientizar a las socias a cerca de la importancia de mejorar la estructura financiera de la Fundación. Respaldo patrimonial.	E
	Realizar la convocatoria para la asamblea extraordinaria de socias. “citando para este tema”.	F
	Registrar cambios en contabilidad. Ingreso de aportes de las socias.	G
	Pagar en Cámara de Comercio para el cambio.	H
Mejorar la gestión de cada proyecto, reduciendo los costos laborales de la Fundación MAVI en al menos un 30%.	Análisis de los gastos laborales, comparados año a año. (2012 al 2017)	I
	Monitoreo trimestral a los indicadores de origen de los recursos de la Fundación: (Total gastos de funcionamiento de MAVI / Total de ingresos de proyectos de la Fundación)	J
	Monitoreo trimestral a los indicadores de eficiencia de la Fundación: (Gastos de implementación de proyectos/Total de gastos de la Fundación)	K
	Realizar propuesta a las socias de flexibilidad en los costos laborales. (salarios variables) metas mensuales	L
	Realizar en propuesta para que honorarios estén sujetos a proyectos y a indicadores de cumplimiento de actividades. (Variables) ver Matriz en anexos	M
Garantizar que los excedentes operativos de cada proyecto para la Fundación MAVI sean de más del 20% del valor de la toda propuesta económica presentada.	Análisis Financiero más profundo a los presupuestos presentados a las propuestas de proyectos, para que el gasto administrativo, garantice mínimo el 20% de ingresos para MAVI.	N
	Generar opciones de rubros y maneras, para que este cometido se pueda cumplir (pago de arrendamiento, alquiler de equipos, pago de Staff, etc.)	O
Mejorar en un 100% la eficiencia de los sistemas de comunicación interna entre las personas que	Actualizar el Formato de Actas, para que sea muy fácil de usar para todo el personal de la Fundación en las reuniones. (acuerdos, compromisos, fechas de finalización, , encargados/as)	P
	Seguimiento a las actas. Política de compromisos y acuerdos de las personas	Q

OBJETIVO ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	CONVENCIÓN DIAGRAMA DE GANTT
laboran en la Fundación.	que laboran en la organización. (Incluir el tema de las reuniones)	
	Programar reuniones semanales por áreas y reuniones mensuales, de todo el staff.	R
	Actualizar y configurar el Outlook de correos, a todas las personas, amarrado a calendarios.	S
	Capacitación en el manejo adecuado de las agendas corporativas vía Outlook y envío de mails con copias.	T
	Reuniones periódicas con personal de Campo	U
Gestionar diferentes estrategias para que los productos propios de la Fundación MAVI (Agenda Mujer), sean de más del 30% de los ingresos producidos anualmente.	Hacer reingeniería al tema de la Agenda Mujer.	V
	Explotar más el nombre Agenda Mujer, Talleres de poesía, de escritura.	W
	Potencializar el registro que se tiene para el uso del ícono de Jovitá Feijó. (líneas de productos) / realizar contenidos Web / incidencia vía Youtube.	X
	Gestionar estrategias Youtubers. (Youtube, Instagram, twitter y facebook) Incidencia política y de cambio de imaginarios sociales a través de las redes sociales.	Y
	Realizar alquileres de la sede de la Fundación, para trabajo corporal y de armonización a grupos de mujeres. (Feldenkraise, Body mind, video transformación, yoga, constelaciones familiares, etc)	Z
Realizar una provisión anual del 20% de recursos para imprevistos y adecuaciones locativas.	Realizar un análisis de todas las adecuaciones locativas, costearlas y priorizarlas.	ZA
	Llevar esta información a las reuniones del equipo de la Fundación, para que se realicen los aportes colectivos.	ZB
	Plantear el tema a las socias de la Fundación.	ZC
	Provisionar gastos y priorizarlos.	
Fuente: El autor.		

TABLA 29- DIAGRAMA DE GRANTT – ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS

PROGRAMA DE ACTIVIDADES - FUNDACIÓN MAVI



9.5 Formulación de políticas procedimientos y reglas.

Las políticas se refieren a guías, métodos y procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas que se establecen para apoyar e impulsar el trabajo

TABLA 30 POLÍTICA DE VIÁTICOS.

Fecha: Febrero de 2014		
	POLÍTICA DE VIÁTICOS	MV-ADM- 01 Rev 05
1.- OBJETIVO El presente reglamento tiene por objeto regular de forma clara y concreta la asignación de recursos asignados como viáticos nacionales , así como establecer procedimientos internos para el ejercicio y la debida legalización del gasto bajo criterios de racionalidad, austeridad y transparencia en la aplicación de los recursos del Contrato...		
2.- SUJETOS DE APLICACIÓN. Esta Política de Viáticos está dirigido a todo el personal que intervenga en el Proyecto bien sea con contratación laboral formal o con contrato de prestación de servicios y que de acuerdo a las funciones asignadas en el desarrollo del Proyecto deba desplazarse y pernoctar fuera de su domicilio habitual.		
3.- CATEGORÍAS		
NIVEL	CATEGORÍA	VALOR DIARIO PARA HOSPEDAJE, ALIMENTACIÓN.
1	Profesionales Expertas y Talleristas.	\$165.000
4.- GENERALIDADES		
4.1 Se definirán previamente con la directora los viajes que se deban realizar de acuerdo a las actividades a desarrollar en el marco de los objetivos del proyecto.		

4.2 Con la finalidad de evitar viajes innecesarios se utilizarán las ayudas tecnológicas con las que cuenta la Fundación (teléfonos celulares, fijos, internet, conferencia virtual).

4.3 Con base en la programación de actividades el Área Contable elaborará una requisición para los viáticos donde se especificará el lugar, los días de estancia, fechas de ida y regreso y el valor autorizado, que será los días que dura la actividad más el de ida y el de regreso. Una vez confirmado el viaje se encargará de hacer los trámites necesarios para la transferencia de los recursos o el pago de ellos en efectivo.

4.4 Se otorgarán viáticos exclusivamente por los días necesarios para el personal que desempeñe la actividad encomendada.

4.5 Los valores asignados constituyen topes máximos autorizados.

4.6 La Fundación se reserva el derecho de modificar los topes para cualquier gasto cuando lo considere conveniente.

5.- TIQUETES.

- Las personas que están autorizadas para realizar la compra de tiquetes aéreos son: la Directora de la Fundación y la Coordinación del Proyecto.

- Los tiquetes no serán transferibles a personas ajenas a la Fundación.

- Los cargos generados por cambios efectuados al itinerario solo serán aceptados únicamente en los casos plenamente justificados.

6. TRANSPORTE INTERMUNICIPAL.

- Las profesionales expertas se desplazaran a tres municipios en cada viaje y contarán con una asignación presupuestal de Doscientos Mil Pesos (\$ 200.000) por viaje para estos desplazamientos al interior del dpto.

- El o la profesional que tiene a su cargo la realización del video tendrá una asignación de Doscientos Mil Pesos (\$200.000) por viaje para gastos de transporte y desplazamientos a los municipios.

- Las Personas Enlaces en los territorios contarán con una asignación de Cien mil pesos (\$ 100.000) para el transporte urbano e intermunicipal en la realización de sus tareas.

7.- TAXIS Y PASAJES.

- Los taxis de ida y regreso a aeropuertos se cancelarán adicionales a los viáticos y la tarifa será de Veinticuatro Mil Pesos (\$ 24.000) por trayecto.

8.- GASTOS NO REEMBOLSABLES.

- El valor de los viáticos asignados es fijo. Estos no necesitan ser justificados con facturas. En caso de superar el tope asignado, debe justificarse el gasto.

Aunque exista y esté aprobada la presente Política de Viáticos, la Fundación Mujer, Arte y Vida – MAVI, solicitará a los/as profesionales y personas involucradas en el proyecto, todos los soportes de viáticos, con el cumplimiento de los requisitos legales.

TABLA 31 - POLÍTICA DE COMPRAS.

Fecha: Marzo de 2015		
	SOLICITUD DE COMPRA	MV-ADM- 2015 Rev 03
La Política de Compras de la Fundación Mujer , Arte y Vida –MAVI Nit 805.014.622-2 tiene como finalidad establecer un marco de colaboración con sus proveedores que promueva las relaciones comerciales sólidas y duraderas, la obtención de beneficios mutuos y el cumplimiento de los valores definidos por la Fundación. En tal medida se define que toda solicitud de compra que supere el Millón de pesos (\$1.000.000) debe venir aprobada por: Coordinador/a del Proyecto (En el caso de Proyectos con financiadores externos) y/o con la firma de la Representante Legal (para el caso de los convenios y compras internas) o el Supervisor delegado por la Contraparte (Convenios Institucionales). Si la solicitud llega a la Fundación, sin esta aprobación, no se realizará el proceso de la compra de dicho activo. La compra de activos que supere el valor aprobado en dicha política, se realizará de acuerdo a las especificaciones dadas en el formato de solicitud, por lo que es importante que éstas sean lo más detalladas posibles para que no se presenten inconvenientes futuros. El compromiso de la Fundación con sus proveedores se sustenta en valores pre establecidos para los grupos de interés con los que se relaciona: 1. Con el propósito de garantizar la transparencia y la competitividad entre los proveedores, la Fundación ofrece información de su Política de Compras con la debida reserva de los datos e información de se ponga a disposición en el proceso respectivo. 2. Realiza convocatoria de proveedores para un mismo proceso de compra, de forma que se pueda obtener la mejor propuesta, en condiciones de calidad, precio, servicio y repuestos si es el caso, guiándose siempre por los principios de necesidad, idoneidad y austeridad en la realización del gasto. En todo proceso se toman en cuenta por lo menos tres cotizaciones de diferentes proveedores. 3. Los/as Funcionarios/as de la Fundación Mujer, Arte y Vida -MAVI que intervengan en cualquier proceso de compra, actuarán bajo los estándares establecidos en los procedimientos internos para la contratación y homologación de proveedores de la Fundación, con total imparcialidad e independencia de decisión, excluyendo cualquier vinculación o interés económico, político, religioso, personal o familiar, garantizando la aplicación de criterios objetivos, ponderados, medibles y auditables. 4. Se velará en todo momento por las actuaciones éticas y responsable en las relaciones con los grupos de interés de la Fundación y con la sociedad en general, dando prioridad a proveedores locales en el ámbito de los proyectos, favoreciendo la generación de riqueza, la inclusión y la igualdad de oportunidades, conforme a los principios de la Fundación. 5. Se velará por el cumplimiento de las normas legales vigentes en todas sus actuaciones, salvaguardando siempre la buena fe y la equidad en los negocios, absteniéndose de establecer cláusulas confusas o leoninas en los contratos.		

TABLA 32 - POLÍTICA DE MANEJO DE CAJA MENOR.

Fecha: Marzo de 2016		
	INSTRUCTIVO PARA MANEJO DE CAJA MENOR	FF-MA-CO-IT-02
	Proceso: Gestión Financiera	
	Subproceso: Manejo Contable	
1. Propósito. Este documento tiene como fin el manejo óptimo de las cajas menores en los diferentes proyectos que tiene la Fundación MAVI y en sus actividades propias. Aplica al proceso de Gestión Financiera de la Fundación Mujer, Arte y Vida – MAVI.		
2. Autoridad y Responsabilidad. La responsabilidad para este documento es del Revisor Fiscal.		
3. Definiciones. No aplica.		
4. Documentos interrelacionados. No aplica.		
5. Desarrollo y procedimiento. La Caja menor se lleva con autorización expresa de la Directora de la Fundación MAVI y por la Auxiliar Contable bajo los siguientes parámetros: 1. La caja menor tiene un tope máximo de \$650.000 Seiscientos Cincuenta mil pesos M/Cte. 2. Cada Gasto debe tener un soporte, factura o un recibo de caja menor (Debidamente Firmado). 3. El recibo de Caja menor debe ser debidamente diligenciado (fecha, lugar, actividad, valor, nombre y proyecto). 4. Los reembolsos se deben realizar cuando la caja menor, tenga un 70% de uso. 5. Las compras por caja menor deben tener de respaldo su respectiva factura o cuenta de cobro con su respectivo RUT Vigente (La actividad económica del RUT debe coincidir con el servicio prestado o producto vendido). 6. Flujograma de responsabilidades.		

Uno de los avances es la realización de procesos competitivos para la selección de proveedores y prestadores de servicios. En este formato se evalúan, tanto aspectos cuantitativos y cualitativos del cada proveedor, basado en la cotización presentada. Este formato es producto de esta investigación y ha sido una muy importante herramienta para elegir proveedores y que esta selección quede guardada y pueda ser usada como verificable ante las socias y los cooperantes internacionales y en las mismas auditorías. Ya se está usando desde el 2016 y ha sido fruto de los aportes de esta investigación.

Gráfico 29- Cuadro para Proceso Competitivo de Selección de proveedores

CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS Y PRODUCTOS



FECHA: DIC 2015

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	CANT.	OFERENTE 1 -Papelería Antioquia			OFERENTE 2 - Yulier Tamayo			OFERENTE 3 - Martha Elena Hoyos		
			Observación	Vlr. Unitario	Vlr. Total	Observación	Vlr. Unitario	Vlr. Total	Observación	Vlr. Unitario	Vlr. Total
1											\$ -
2											
3											
4											
5											
SUBTOTAL					\$0			\$0			\$0
IVA 16%					\$0			\$0			\$0
TOTAL					\$0			\$0			\$0
ASPECTOS CUALITATIVOS A EVALUAR			CONCEPTO		% CALIFICACIÓN	CONCEPTO		% CALIFICACIÓN	CONCEPTO		% CALIFICACIÓN
GARANTÍA					90%			100%			100%
FORMA DE ENTREGA					100%			100%			100%
VALIDEZ DE LA OFERTA					100%			100%			100%
FORMA DE PAGO					100%			100%			100%
DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO					30%			100%			100%
EXPERIENCIA					70%			100%			100%
SERVICIO AL CLIENTE					0%			0%			0%
OTROS (TAMANO)					100%			80%			100%
SUMINISTRO DE DOCUMENTACIÓN					0%			0%			0%
TOTAL CUALITATIVOS					590%			680%			700%
% DE CALIFICACIÓN POR PRECIO					#1DIV/31	% DE CALIFICACIÓN POR PRECIO		#1DIV/31	% DE CALIFICACIÓN POR PRECIO		100%
% CALIFICACIÓN CUALITATIVA					590%	% CALIFICACIÓN CUALITATIVA		680%	% CALIFICACIÓN CUALITATIVA		700%
TOTAL					#1DIV/31	TOTAL		#1DIV/31	TOTAL		800%

Firma
Nombre: CLARA EUGENIA CHARRIA

Firma
Nombre:

Proceso contable desde el gasto hasta el envío al cooperante.

- Se solicita un gasto en territorio, dada la actividad a realizar. (mail, telefónica o personalmente). La actividad debe estar dentro de las actividades del contrato de la persona y/o dentro de las actividades del proyecto.
- Primero la aprobación del gasto por la representante legal y Coordinador/a de Proyecto.
- Se envía el RUT del Proveedor. (se mira la actividad económica y las deducciones)
- Llega la factura o cuenta de cobro dependiendo el caso (enviada por los profesionales de Campo o los proveedores).
- Se pide verificables de la actividad realizada (listados de asistencia, fotos, artes de las piezas comunicativas, etc).
- Se crea el proveedor en contabilidad. (Actividad del RUT)
- Se causa el gasto.
- Se le solicita certificación bancaria. (Si no tiene cuenta, ni davi cuenta se hace por GANE, en pocos casos)
- Se cancela previa autorización representante legal y/o Coordinador/a de Proyecto. El pago se realiza con firma dual, tanto en cheques como en transferencias.

El proceso contable, se realiza en base a lo causado. Primero se Causa y luego se paga. Se realizan cierres mensuales contables al 30 de cada mes.

Proceso de elaboración de informes para proyectos.

Informes narrativos de los proyectos, están a cargo de las personas que están en campo, llamadas de distintas maneras, según el proyecto y lo que se esté trabajando en cada proyecto: Gestoras de Conocimiento en territorio, también llamadas Talleristas expertas en VBG – No violencia; Comunicadores/as; Realizadores audiovisuales. Estas personas dan cuenta de las acciones realizadas durante sus visitas y hacen un reporte mensual. La o las Coordinadora/as de ellas, quien acopia los informes y los consolida para enviarlos a la Coordinación Colegiada del proyecto quien los revisa(hace observaciones, devuelve si es del caso) y envía consolidados al Cooperante u Organización Multilateral u Interventoría.

Los Informes Financieros de los proyectos los realiza el área contable (previa revisión asesora contable y revisoría Fiscal) todo es revisado, causado, autorizado y pagado. Una vez, se tenga el cierre parcial o final del proyecto, la información Financiera es consolidada, revisada por el Coordinador Administrativo y Financiero quien lo envía a los cooperantes en físico y en los cuadros de Excel que soliciten.

- **Para cancelación de honorarios a profesionales de campo (Comunicadores/as – Gestoras de Conocimiento – Talleristas, etc)**

Para el pago a los/las profesionales se requiere:

- Cumplimiento mensual de los informes técnicos a su cargo. (Este cumplimiento lo avala la Coordinadora Técnica del proyecto.
- Cuenta de Cobro (según formato suministrado por MAVI)
- Certificación Bancaria (En el caso que se realice transferencia)
- Pago de la Planilla de Seguridad Social del mes correspondiente. Este pago debe corresponder al 30% del 40% del valor total del pago mensual, como Base gravable.
- Entrega de Informe Mensual con los resultados de cada municipio asignado y que de cuenta de las actividades realizadas y los logros.
- Entregar los verificables requeridos: Actas, legalización de viáticos, listados de asistencia, fotos, facturas, cuentas de cobro, etc.
- Cuando tenga el paz y salvo de contabilidad y el paz y salvo técnico, se autoriza el pago.

NOTA: El pago mensual a los Profesionales de campo, se podrá realizar únicamente por cheque o por transferencia electrónica. (Nunca se realiza pago en efectivo).

- **Para pago de honorarios de proveedores locales y en los territorios**

Proveedores locales:

Nota: Es política de la Fundación Mujer, Arte y Vida- MAVI no demorar los pagos más de tres (3) días, una vez se ha recepcionado la cuenta de cobro o factura.

- * Allegar a la Fundación Cuenta de Cobro o Factura
- * Pasar la revisión del área contable en donde se cumplan todos los requisitos de ley.
- * Diligenciamiento del formato de autorización de pago que debe contar con la aprobación de la Coordinadora Técnica y Coordinadora Administrativa. (Adjuntamos Formato de la Fundación) ANEXO 1 Formato Código N°. FFMACP002
- * Causación en el sistema contable.
- * Realización de cheque o transferencia electrónica.
- * Entrega del cheque y firma de los comprobantes correspondientes.

Proveedores en los territorios :

Allegar a la Fundación Cuenta de Cobro o Factura. Puede ser inicialmente vía mail, toda vez que el proveedor se encuentra por fuera de la ciudad de Cali.

Pasar la revisión del área contable en donde se cumplan todos los requisitos de Ley. Diligenciamiento del formato de autorización de pago que debe contar con la aprobación de la Coordinadora Técnica y Coordinadora Administrativa. (Adjuntamos Formato de la Fundación).

Diligenciamiento del formato de autorización de pago a terceros por parte del Profesional a cargo del territorio.

Causación de la CXP en el sistema contable.

Realización de cheque o transferencia electrónica.

- **Para liquidación, pago y legalización de viáticos**

Se cuenta con una política de viáticos para los/ las profesionales que se desplazan por los territorios. Ver Política de Viáticos, anexada en la página 156

Se cuenta con un formato para liquidación de viáticos, que diligencia la coordinadora administrativa, y que pasa a contabilidad para su diligenciamiento.

- **Para compra de tiquetes aéreos.**

Los/las profesionales de campo pasan la información del cronograma de viajes a la coordinadora administrativa, preferentemente con mínimo 15 días de antelación. Se tiene convenio con la Agencia de viajes, Suratur. Existe la opción de compra por internet, y este procedimiento lo realiza el Coordinador de logística. Ver política de compra de tiquetes aéreos por Internet.

- **Instructivo para manejo de caja menor**

La Caja menor se lleva con autorización expresa de la Directora de la Fundación MAVI y por la Auxiliar Contable bajo los siguientes parámetros:

1. La caja menor tiene un tope máximo de \$650.000 Seiscientos Cincuenta mil pesos M/Cte.
2. Cada Gasto debe tener un soporte, factura o un recibo de caja menor (Debidamente Firmado).
3. El recibo de Caja menor debe ser debidamente diligenciado (fecha, lugar, actividad, valor, nombre y proyecto).
4. Los reembolsos se deben realizar cuando la caja menor , tenga un 70% de uso.
5. Las compras por caja menor deben tener de respaldo su respectiva factura o cuenta de cobro con su respectivo RUT Vigente (La actividad económica del RUT debe coincidir con el servicio prestado o producto vendido).
6. Flujograma de responsabilidades.

- **Para presentación de informe financiero**

Los proyectos se manejan en cuentas bancarias independientes y en el sistema contable tienen centros de costos diferenciados con código de actividades en las que se agrupan cada comprobante de egresos.

Se lleva un consecutivo de Comprobantes de Egresos, los cuales se les identifica en el encabezado a qué proyecto corresponde.

En un cuadro en Excell (Google drive) se lleva el consecutivo de los Comprobantes de Egresos. todas las transacciones sea vía cheques o electrónicas a través del portal, quedan registradas en dicho cuadro y en el sistema contable.

- Los cheques utilizan doble firma registradas y nunca se firman en blanco. Solo se estampa la rúbrica en el cheque, cuando se acompaña el cheque del comprobante de egresos y sus respectivos soportes.
- En el portal del banco se maneja por tipo de usuarios en el cual se requiere de un usuario que monta en el portal la transferencia y otro usuario (token) que realiza la autorización para que se realice y se debite el dinero de la cuenta. Siempre acompañada de los soportes.
- **Cotizaciones de material comunicativo :**

Material Impreso:

Se acuerdan con los profesionales de comunicación las características y especificaciones de las piezas comunicativos impresas. Se cuenta con tres (3) empresas locales en Cali, de Impresión donde se realizan las cotizaciones. Se realiza un proceso competitivo (Ver cuadro comparativo de precios). También se cuenta con una base de datos, actualizado anualmente, donde están los proveedores recurrentes de la Fundación. (Se hace nota aclaratoria, cuando se escogen de esta manera). La contratación directa es hasta por valor de \$1.000.000 un millón de pesos, según política de compras de la Fundación MAVI. Se realiza con proveedores recurrentes, con los que la organización ha tenido relación por varios años. Otros se realizan por proceso competitivo: Contrastación de cotizaciones. Cuadro comparativo de precios.

Una de las actividades de las Coordinadoras/ Profesionales es la evaluación, selección y pertinencia de los proveedores a contratar. La Fundación cuenta con un cuadro comparativo de cotizaciones, que mide aspectos cuantitativos (precio) y cualitativos, (calidad, garantía, cumplimiento, servicio, capacidad de respuesta). Se evalúa la pertinencia de si es conveniente imprimir el material comunicativo en los territorios, toda vez que particularmente para este proyecto se tiene como política privilegiar los proveedores en los territorios puesto que generalmente son agentes aliados de de las Direcciones Territoriales y que esto sirve para afianzar relacionamiento y dejar capacidad técnica instalada en los municipios.

Material audiovisual y radiofónico:

Los/las profesionales de comunicación, en su primer viaje a los territorios tienen como objetivo prioritario visitar y conocer los productores audiovisuales y radiofónicos locales, que referencian las Direcciones Territoriales.

Conocerán sus hojas de vidas y sus trabajos de producción. En Comité de Producción en Cali, conformado por las Coordinadoras de MAVI y el equipo de profesionales de comunicación se toma según el caso y las particularidades de cada territorio, la decisión de los proveedores seleccionados.

TABLA 33- PROCEDIMIENTOS INTERNOS PARA EL CONTROL PRESUPUESTAL Y PRESENTACIÓN DE INFORMES FINANCIEROS.

Procedimiento Versión (03) para el manejo administrativo y financiero de recursos en la Fundación Mujer, Arte y Vida- MAVI y que cuenta con el siguiente equipo de trabajo, conformado así:

1. Coordinadora administrativa.
2. Auxiliar contable.
3. Secretaria.
4. Contadora.
5. Revisor Fiscal.
6. Profesional de Logística.
7. Asesor Jurídico.

Procedimientos que debe cumplir todo el personal que labore en la Fundación MAVI o que esté desarrollando proyectos:

- **Para Contratación de profesionales de campo (Comunicadores/as) :**

Se realiza convocatoria por internet en diferentes portales y redes en las que está inscrita la Fundación. La convocatoria incluye perfil solicitado y los términos de referencia (Salario, territorios, tiempo de duración, actividades a realizar, entregables). Se reciben y analizan hojas de vida. Se cita a entrevista personal o se citan vía Skype. Se selecciona personal idóneo al cargo.

Requisitos para contratación:

- Hoja de Vida que incluya diplomas, y soportes de experiencia.
- Rut actualizado y Cédula de ciudadanía.
- Certificación de cuenta bancaria.

Se elabora Contrato de Prestación de servicios profesionales que es revisado por la asesoría Jurídica de la Fundación. Se firma contrato y se abre carpeta.

- **Para Contratación de Proveedores locales y en los territorios**

Se realiza referenciación de los proveedores (Base de datos interna de la Fundación) y se solicita cotización escrita de los productos y servicios a proveer. Por normatividad de la Fundación, se solicitan, mínimo, 2 cotizaciones por el servicio a contratar.

La decisión de escogencia de proveedores se toma entre la Coordinadora Administrativa y la Auxiliar Contable, evaluando lo siguiente:

1. Precio
2. Calidad del servicio
3. Experiencia
4. Cumplimiento de normatividad contable (Cámara de Comercio, facturación vigente, resolución de facturación, Rut actualizado, actividad comercial acorde a lo contratado)

Existen 2 tipos de contratación con los proveedores:

Los que se realizan por Orden de Compra y aquellos que ameritan por el tiempo y el tipo de productos, Contrato de prestación de servicios (generalmente son los que se realizan en un lapso de tiempo mayor a Un (1) mes y que el pago está supeditado a entregas parciales. Son los que tienen que ver con producción audiovisual y radiofónica)

CAPÍTULO 10 - SEGUIMIENTO Y CONTROL

La aparición de las organizaciones no lucrativas, según González y Cañadas (2008) CIRIEC-España supone una opción ética por la construcción de un orden económico diferente en el que priman valores como la solidaridad, el respeto por la diferencia, el medio ambiente, el consumo racional, la diversidad sexual, etc. Estas organizaciones, aunque la perspectiva financiera no es el principal enfoque, si tiene la obligación de administrar adecuadamente los recursos recibidos, deben buscar optimizar los recursos, reducir costos e incrementar los ingresos.

La eficacia constituye el principal objetivo del control de la gestión en las Entidades Sin Fines Lucrativos, dado que informaría a los terceros interesados sobre el grado de éxito en la consecución de los fines de la organización. Como establece AECA (2003, pp. 61-62).

Por eficacia, se entiende el grado de cumplimiento de los objetivos sociales, previamente marcados en el capítulo anterior, de este modo, se buscan conjuntamente los indicadores con que se puedan evaluar dichos objetivos. Sin embargo, también se entiende por eficacia, el nivel de satisfacción alcanzado por los stakeholders de la Fundación, por los usuarios de los bienes y servicios ofrecidos, por tanto no debemos dejar de lado los objetivos realizados en la planificación.

TABLA 34 -INDICADORES GENÉRICOS DE EFICACIA.

INDICADOR	OBJETIVO	FORMAS DE CÁLCULO
Actividad realizada.*	Cumplir los objetivos trazados en cada proyecto.	$(\text{N}^{\circ} \text{ de objetivos alcanzados en el periodo} / \text{N}^{\circ} \text{ de objetivos presupuestados para el proyecto en el periodo})$
Crecimiento de los ingresos por proyectos	Maximizar los ingresos obtenidos.	$(\text{Ingresos por proyectos del periodo "n"} - \text{Ingresos por proyectos del periodo anterior "n-1"} / \text{Ingresos del periodo anterior "n-1"}) \times 100$
Crecimiento de los ingresos por productos propios	Maximizar los ingresos obtenidos de productos propios	$(\text{Ingresos por productos del periodo "n"} - \text{Ingresos por productos del periodo anterior "n-1"} / \text{Ingresos del periodo anterior "n-1"}) \times 100$
Nivel de autonomía	Incrementar la autonomía con respecto al periodo anterior.	$(\text{Ingresos por productos propios} / \text{ingresos totales}) \times 100$

Reducción de los gastos	Minimizar los gastos	$\frac{\text{Gastos del ejercicio del periodo "n" - Gastos del ejercicio del periodo "n-1"}}{\text{Gastos del ejercicio anterior "n-1"}} \times 100$
Satisfacción de los usuarios sobre un determinado producto o servicio.(Talleres, Jornadas) **	Maximizar el número de usuarios satisfechos con la información y con el proceso realizado.	
Fuente: El Autor, basado en González y Cañadas (2008) CIRIEC-España		
*Cada proyecto tiene su propio indicador de actividad		
**Tabulación de las Evaluación realizadas por los grupos base.		

En la actualidad existe un auge de la eficiencia en las Entidades Sin Fines de Lucro, porque éstas no solo deben suministrar bienes o servicios sino que dichas organizaciones deben hacerlo tan eficientemente como sea posible. De este modo, según González y Cañadas (2008) la gestión de los responsables de la organización no sólo se medirá por los bienes o servicios prestados, tanto en calidad como en cantidad, sino que se debe poner en relación con los recursos humanos y de infraestructura que se dispone para llevar a cabo la prestación de los mismos. De esta manera la organización no será más eficiente la entidad que más servicios suministre sino aquella que maximice los bienes y servicios con la limitación de recursos y restricción presupuestarias.

TABLA 35 -TABLA CON LOS INDICADORES DE EFICIENCIA.

INDICADOR	FORMAS DE CÁLCULO	OBSERVACIONES
Eficiencia global	Nº de usuarios (voceros, mujeres capacitadas, beneficiarios) / Costo total de la actividad (Valor real)	Se realiza por proyecto y por actividad. (Se compara el valor real vs lo pactado en el contrato)
Factor humano	Indicadores BSC para cada personal contratado por proyecto*	Se mide de manera mensual (Midiendo Aspectos técnicos y administrativos). Control mensual.
	Personal del proyecto/ Personal total de la Fundación	Se expresa en porcentaje.
	Actividades, programas, o capacitaciones, para el personal./ Personal total de la Fundación	Se expresa en porcentaje.

Eficiencia del factor humano	Valor de la actividad / Horas – fuerza de trabajo aplicadas a la actividad.	Los contratos laborales, se realizan por actividades y se destinan horas de realización, diarias. Al final del mes se evalúa
	Nº de actividades realizadas en el mes (Ponderación del % de avance de c/u)	
	Valor de la actividad / Nº Piezas comunicativas realizadas (municipios a cargo)	Se define dependiendo del proyecto. (municipios a cargo de la persona o actividades)
Fuente: El Autor, basado en González y Cañadas (2008) CIRIEC-España		
*Esto se debe estructurar primero, para pasarlo para aprobación de la Asamblea de Socias.		
**Tabulación de las Evaluación realizadas por los grupos base.		

Para la Fundación Mavi, estos cuadros se realizarán en cada proyecto, y se consolidarán trimestralmente en una plantilla de hoja de cálculo compartida con las socias en la que se analicen el cumplimiento de las actividades presupuestadas. Tanto técnicamente como presupuestalmente. (ejecución presupuestal). De este modo mediante formatos semáforos hacer cortes parciales a los proyectos y el pago a las/os profesionales contratados. Una vez diligenciada la Tabla 35 se puede determinar las necesidades de recursos requeridos para cada uno de los trimestres y para completar cada actividad.

TABLA 36 –PLAN DE TRABAJO Y PRESUPUESTO DE LAS PROYECTOS DE MAVI

Nivel de resultado	Resultado1 /actividad	Plazo (trimestres) /años						Recursos de MAVI	Cooperación internacional	Alianzas	Total recursos
		I T	II T	III T	IV T	2º A	3 A				
	Resultado 1										
	Indicador/es de desempeño Producto 1.1										
Act 1.1											
	Indicador de desempeño Producto 2.										
Act 2.1											

CAPÍTULO 11 - CONCLUSIONES

La Fundación MAVI debe volver a su esencia inicial. Es decir, pensarse en productos propios que le permitan realizar una incidencia política y buscar los cambios de imaginarios sociales en la manera de relacionarnos. Para ello se propone agenciar los productos que ya se tienen como la Agenda Mujer realizando planes de mercadeo con presupuestos y fechas muy claras.

Es indispensable mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos de MAVI. Por eso, como se planteó en el capítulo N° 10, se propone estandarizar procesos. Realizar un verdadero Manual de Políticas, Normas y Procedimientos. Teniendo procesos competitivos y lineamientos claros, tanto para las Socias, como para las Agencias Multilaterales, el Estado y los Cooperantes Internacionales.

En asuntos de comunicación, es clave realizar las reuniones semanales por áreas, las reuniones mensuales con todo el personal y que en los contratos de las personas en los territorios, se fije una etapa de aprestamiento en Cali y reuniones periódicas cada quince días por Skype. Todas las actas de las reuniones deben quedar registradas en el libro de actas y empezar con el seguimiento al acta anterior. (Responsable, fechas de realización de la tarea).

El monitoreo de los indicadores de Gestión, que ya fue estipulado, debe ser diligenciado mes a mes, para poder tomar decisiones a tiempo. Monitoreo de cada ítem, atendiendo los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo.

Se propone que la Fundación gestione proyectos de innovación social, de cambios tecnológicos y de generación de ingresos y con ellos se busque apoyo en las organizaciones multilaterales, (Youtubers) y realizar incidencia política en redes sociales, que es diferente

a realizar un proyecto propuesto por esas agencias, en los que la Fundación tiene que ceder en muchas cosas.

Empezar con el cambio de la propuesta salarial del personal que se contrate, amarrar los contratos a un calendario de entrega de productos y a unos cumplimientos de objetivos mensuales para el pago a las personas.

La Fundación está próxima a cumplir su mayoría de edad y tiene que dar un salto cuántico para adaptar su incidencia y campo de acción a todas las plataformas Web. Lanzar proyectos en youtube, realizar contenidos web, comunicar vía Facebook, twitter, Instagram. Seguir muy fuerte con el ciber-activismo y monetizar las publicaciones que sube a web.

Se hace la propuesta de modificar los estatutos de la Fundación en el Capítulo II Artículo 4 en la Reunión General de Asociadas del año 2015, incrementando los aportes patrimoniales de las socias, en \$53.000.000 Dicho dinero, según la valoración del Revisor Fiscal, quien aceptó la propuesta de abonarle al dinero adeudado a las socias, para que ellas hicieran su capitalización de las cuentas por pagar que están a nombre de las socias de la Fundación, quedando los aportes en \$53.000.000.

El compromiso con la Fundación MAVI fue dejar un cuadro de mando central, para bimensualmente hacer seguimiento al cumplimiento de las actividades, que logran los objetivos estratégicos. Realizado por el autor con los conocimientos en la materia y enlazados los porcentajes. Al terminar el proyecto de grado, el cumplimiento del cuadro de mando está en un 26%, pero se espera que al terminar el año, ya esté mínimo en el 60%.

TABLA 37- CUADRO DE MANDO DE LA FUNDACIÓN MAVI

CUADRO DE MANDO	FUNDACIÓN MUJER ARTE Y VIDA
ACTUALIZADO	SEPTIEMBRE 2017
ACUMULADO DE AVANCES	29% 184

Objetivo de Corto Plazo	ponderación del cumplimiento	Peso producto	% Cumplimiento del Producto	Sumatoria de objetivo	Actividades	
Mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos administrativos, contables y financieros, en un 100%..	9%	20%	46%	100%	Gestionar la realización de un Manual de políticas Normas y Procedimientos de la Fundación MAVI.	
					Construir colectivamente los manuales de funciones de cada puesto en la organización, funciones y responsabilidades.	
					.Elaborar los Términos de referencia de contratación de profesionales que con más frecuencia se usan en los proyectos.	
					Estandarización de procesos: Política de compras, políticas de viáticos, política de compras por internet, por escrito	
Capitalizar a la Fundación hasta alcanzar un capital de Col\$53.000.000 (	10%	10%	100%	100%	Concientizar a las socias a cerca de la importancia de mejorar la estructura financiera de la Fundación. Respaldo patrimonial.	
					Averiguar costos en Cámara de Comercio.	
					Realizar la convocatoria para la asamblea extraordinaria de socias. “citando para este tema”.	
					Registrar cambios en contabilidad. Ingreso de aportes de las socias.	
					Pagar en Cámara de Comercio para el cambio.	
Mejorar la gestión de cada proyecto, reduciendo los costos laborales de MAVI en	0%	15%	0%	100%	Análisis de los gastos laborales, comparados año a año. (2012 al 2017)	

Objetivo de Corto Plazo	ponderación del cumplimiento	Peso producto	% Cumplimiento del Producto	Sumatoria de objetivo	Actividades	
al menos un 30%.					Realizar propuesta a las socias de flexibilidad en los costos laborales. (salarios variables) metas mensuales.	
					Realizar en propuesta para que honorarios estén sujetos a proyectos y a indicadores de cumplimiento de actividades. (Variables)	
Garantizar que los excedentes operativos de cada proyecto sean de más del 20% del valor de la toda propuesta económica presentada	5%	15%	6%	100%	Análisis Financiero más profundo a los presupuestos presentados a las propuestas de proyectos, para que el gasto administrativo, garantice mínimo el 20% de ingresos para MAVI.	
					Generar opciones de rubros y maneras, para que este cometido se pueda cumplir (pago de arrendamiento, alquiler de equipos, pago de Staff, etc.)	
Mejorar en un 100% la eficiencia de los sistemas de comunicación interna entre las personas que laboran en la Fundación.	0%	10%	0%	100%	Actualizar el Formato de Actas, para que sea muy fácil de usar para todo el personal de la fundación en las reuniones. (acuerdos, compromisos, fechas de finalización, , encargados/as) / Calendario tributario	
					Seguimiento a las actas. Política de compromisos y acuerdos de las personas que laboran en la organización. (Incluir el tema de las reuniones)	
					Programar reuniones semanales por áreas y reuniones mensuales, de todo el staff.	
					Actualizar y configurar el Outlook de correos, a todas las personas, amarrado a calendarios..	
					Capacitación en el manejo adecuado de las agendas corporativas vía Outlook y envío de mails con copias	

Objetivo de Corto Plazo	ponderación del cumplimiento	Peso producto	% Cumplimiento del Producto	Sumatoria de objetivo	Actividades	
					Reuniones periódicas con personal de Campo.	
Gestionar un plan de mejoramiento para que los productos propios de la Fundación MAVI (Agenda Mujer), sean de más del 30% de los ingresos producidos anualmente.	0%	25%	0%	100%	Hacer reingeniería al tema de la Agenda Mujer.	
					Explotar más el nombre Agenda Mujer, Talleres de poesía, de escritura.	
					Potencializar el registro que se tiene para el uso del ícono de Jovita Feijó. (líneas de productos) / contenidos WEB/ incidencia a través de You tube.	
					Realizar alquileres de la sede de la Fundación, para trabajo corporal y de armonización a grupos de mujeres. (Feldenkraise, body mind, video transformación, yoga, constelaciones familiares, etc)	
Realizar una provisión anual del 20% de recursos para imprevistos y adecuaciones locativas	2%	5%	30%	30%	Realizar un análisis de todas las adecuaciones locativas, costearlas y priorizarlas.	
					Llevar esta información a las reuniones del equipo de la Fundación, para que se realicen los aportes colectivos.	
					Plantear el tema a las socias de la Fundación.	
					Provisionar gastos y priorizarlos.	
Fuente: El Autor						

Estos datos de la matriz o cuadro de mando y porcentajes, son tomados de las actividades previas para lograr la actividad pactada.

Este cuadro intenta explicar las actividades y el peso de cada una de ellas para lograr alcanzar las metas propuestas en los objetivos propuestos para alcanzarse en el corto y en el mediano plazo.

TABLA 38- CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES PARA CUADRO DE MANDO

Actividades	Peso ACTIVIDAD entre 0-100%	% de Cumpl/o de la act.	Meta de actividades	Medio de verificación	Criterios para el seguimiento mensual del cumplimiento de las actividades. (0= No realizado; 1 = Realizado a satisfacción) Se le asigna un peso a cada actividad									
					Elaboración de Políticas (Compra, de viáticos, de Selección, de Proyectos) %		Revisión de las políticas %		Políticas, Normas y Procedimientos ajustadas con las NIIF %		Ajustes finales %		Aprobación de Rev. Fiscal y Rep. Legal %	
Gestionar la realización de un Manual de políticas Normas y Procedimientos de la Fundación MAVI.	40%	30%	Manual de políticas Normas y Procedimientos Terminado.	Documento impreso y en la Red.	1	20%	1	5%		20%		10%		10%
Construir colectivamente los manuales de funciones de cada puesto en la organización, funciones y responsabilidades.	20%	100%	Propuesta Preliminar del Programa construido.	Documento revisado y Firmado	aprobación de las Políticas (Compra, de viáticos, de Selección, de Proyectos)		Revisión de las políticas por parte del Comité.		Ajustes de las políticas (Recomendaciones)		Revisión y aprobación de la Representante Legal		Documento Final	
					1	30%	1	20%	1	10%	1	20%	1	20%
Elaborar los Términos de referencia de contratación de profesionales que con más frecuencia se usan en los proyectos.	25%	45%	Carpeta con los TORS	Documento Final con los Términos de Referencia.	aprobación de las Políticas %		revisión de los TORS %		Aprobación de los TORS %		Documento final %			
					1	30%	1	20%	1	20%	1	20%		
Estandarización de procesos: Política de compras, políticas de viáticos, política de compras por internet, por escrito	15%	15%	Manual de procesos	Documento que recoja todos los procesos.	Recolección de todos los procesos.		Aprobación Procesos.		Aprobación Repre. Legal		Ajustes de Auditoría y Rev. Fiscal		Publicación doc	
					0,5	30%	0	10%	0	20%		20%		20%
Concientizar a las socias a cerca de la importancia de mejorar la estructura financiera de la Fundación. Respaldo patrimonial.	40%	100%	Certificado de Cámara de CCio con el aumento del patrimonio.	Acta de reunión	Elaboración de índices financieros		Acta de reunión de capacitación							
					1	50%	1	50%						

Actividades	Peso ACTIVIDA D entre 0- 100%	% de Cumpl/o de la act.	Meta de activida des	Medio de verificación	Criterios para el seguimiento mensual del cumplimiento de las actividades. (0= No realizado; 1 = Realizado a satisfacción) Se le asigna un peso a cada actividad									
Averiguar costos en Cámara de Comercio.	5%	100%	Certificad o de Cámara de Comercio con el cambio y el aumento del patrimoni o.	Valor del aumento del capital	Averiguación telefónica									
Realizar la convocatoria para la asamblea extraordinaria de socias. “citando para este tema”.	10%	100%		Acta de la asamblea.	Citación al Acta		Inclusión en el orden del día		Aprobación por parte de las Socias					
					1	15%	1	15 %	1	70%				
Registrar cambios en contabilidad. Ingreso de aportes de las socias.	40%	100%		Certificado de Cámara de Comercio con el cambio	Aprobación de Acta de asamblea		Aprobación de jurídico en la Cámara de Comercio							
					1	50%	1	50 %						
Pagar en Cámara de Comercio para el cambio.	5%	100%		factura con el pago	Cambio realizado y pagado									
					1	100%								
Análisis de los gastos laborales, comparados año a año. (2012 al 2017)	30%	25%	Indicador es BSC, todos los honorario s profesion ales amarrado s al cumplimi ento de	Indicadores BSC, todos los honorarios profesionale s amarrados al cumplimient o de metas.	Elaboración de Propuesta del plan de incentivos		Variables área Administrativa (Cualitativos y cuantitativos)		Matriz con porcentajes de cumplimiento		aprobación por parte de la Rep. Legal			
					1	25%	0	25 %	0	15%	0	35%		
Realizar propuesta a las socias de flexibilidad en los costos laborales.	20%	250%			Plan de Incentivos (Compensación por logros)	Variables del Staff de MAVI		Matriz con porcentajes de cumplimiento		aprobación por parte de la Rep. Legal				

(salarios variables) metas mensuales.			metas.		1	25%	0	25%	0	15%	0	35%		
Actividades	Peso ACTIVIDA D entre 0- 100%	% de Cumpl/o de la act.			Criterios para el seguimiento mensual del cumplimiento de las actividades. (0= No realizado; 1 = Realizado a satisfacción) Se le asigna un peso a cada actividad									
Realizar en propuesta para que honorarios estén sujetos a proyectos y a indicadores de cumplimiento de actividades. (Variables)	50%	0%			Elaboración de Propuesta del plan de incentivos		Variables del Staff de MAVI		Matriz con porcentajes de cumplimiento		aprobación por parte de la Rep. Legal			
					0	25%	0	25%	0	15%	0	35%		
Análisis Financiero más profundo a los presupuestos presentados a las propuestas de proyectos, para que el gasto administrativo, garantice mínimo el 20% de ingresos para MAVI.	25%	55%	Presupue stos construid os bajo esta lógica. Herramie ntas para analizar.	presupuestos balanceados / Aprobación de presupuestos (POA)	Diseño de metodología		Corridos de revisiones de presupuestos		Aprobación presupuesto		Envío a las agencias de cooperación			
					1	30%	0,5	10%	0,5	40%	0	20%		
Generar opciones de rubros y maneras, para que este cometido se pueda cumplir (pago de arrendamiento, alquiler de equipos, pago de Staff, etc.)	10%	0%	Generar un banco de opciones para que este dinero de MAVI, se pueda generar	Banco de opciones	Diseño de opciones para estos rubros		Entrega de opciones		Aprobación y escogencia en cada presupuestos					
					0	50%	0	30%	0	20%				

Actualizar el Formato de Actas, para que sea muy fácil de usar para todo el personal de la fundación en las reuniones. (acuerdos, compromisos, fechas de finalización, , encargados/as) / Calendario tributario	20%	30%	Formato de Actas, Formato de activos fijos, de legalización de viáticos	Normalizar todos los formatos	Establecer Formato de Actas		Aprobación actas		Guardar y hacer seguimiento a las Actas		Sistematizar las actas			
					1	30%	0	30 %	0	10%	0	20%		
Seguimiento a las actas. Política de compromisos y acuerdos de las personas que laboran en la organización. (Incluir el tema de las reuniones)	30%	30%	Libro de actas, indicadores de gestión / Seguimiento	Libro de actas, indicadores de gestión / Seguimiento	Seguimiento a las actas sistematizado		Abrir reuniones con acta anterior		impresión de actas (libro de Actas)		Aportes de las partes en la reunión y Archivo			
Programar reuniones semanales por áreas y reuniones mensuales, de todo el staff.					1	30%		20 %		20%		30%		
Actualizar y configurar el Outlook de correos, a todas las personas, amarrado a calendarios..	5%	0%	Homogenización de calendarios		Diseño de metodología		Aprobación							
						50%		50 %						
Reuniones periódicas con personal de Campo.	15%	0%	2 Reuniones mensuales	Formato de Actas de Reuniones	Contratos. (Actividad. Debe quedar las reuniones por Skype)		Listado de asistencia a reuniones		Acta de reuniones		Seguimiento a las Actas			
						35%		10 %		10%		30%		
Hacer reingeniería al tema de la Agenda Mujer.	40%	0%	Realizar un plan de mercadeo y de cobro de cartera. Plan promocional		Plataforma contable inventarios		Control de distribución		Sistema de cobranza (edades)		Contratación 1 persona Cobranza			
						30%		20 %		10%		40%		

Actividades	Peso ACTIVIDAD entre 0-100%	% de Cumpl/o de la act.	Meta de actividades		Medio de verificación		Criterios para el seguimiento mensual del cumplimiento de las actividades. (0= No realizado; 1 = Realizado a satisfacción) Se le asigna un peso a cada actividad						
Explotar más el nombre Agenda Mujer, Talleres de poesía, de escritura.	30%	0%	Trazar planes puntuales (cronograma)		Plan de expansión		Posicionamiento en redes		Contactos con Escritores/as		Alianzas		
						20%		30%		20%		30%	
Potencializar el registro que se tiene para el uso del ícono de Jovita Feijó. (líneas de productos) / contenidos WEB/ incidencia a través de You tube.	20%	33%	Planes desarrollados. (Cronograma)	Planes para que hable Jovita	Producción de contenidos.		Posicionamiento Web		Activación para generación de ingresos				
					1	33%		33%		33%			
Realizar alquileres de la sede de la Fundación, para trabajo corporal y de armonización a grupos de mujeres. (Feldenkrais, body mind, video transformación, yoga, constelaciones familiares, etc)	10%	0%	Plan de Gestión de productos propios	Plan de Gestión de productos propios	Propuesta de alquileres de salones		Actividades de sábados para mujeres						
						50%		50%					
Realizar un análisis de todas las adecuaciones locativas, costearlas y priorizarlas.	30%	100%	Plan de adecuaciones locativas	Plan de todas las adecuaciones	Contratación de Arquitecto/a		Costear arreglos		Presentación 3 propuestas socias		Aprobación y ajustes		
Llevar esta información a las reuniones del equipo de la Fundación, para que se realicen los aportes colectivos.					1	20%	1	30%	1	30%	1	30%	
Plantear el tema a las socias de la Fundación.													
Provisionar gastos y priorizarlos.													

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1. - Estatutos de Constitución según escrituras de la Fundación Mujer, Arte y Vida- MAVI.

Según consta en la escritura número cuatrocientos ochenta (0480) del 11 de Febrero de 1999, se levanta el Acta de Constitución de la Fundación sin ánimo de Lucro, cuya razón social es Fundación Mujer, Arte y Vida “MAVI”, en la ciudad de Santiago de Cali- Valle- Colombia. Ante el despacho de Doctor Álvaro Orejuela Forero, notario séptimo Principal del Círculo. Comparecieron las señoras Alba Lucía Tamayo García, Adalgiza Charria Quintero, María Cecilia Paz Lemos, Clara Eugenia Charria Quintero y Gloria María Velasco González, quienes constituyen una Fundación sin Animo de Lucro y regida por los siguientes estatutos.

CAPÍTULO I RAZÓN SOCIAL, DOMICILIO, OBJETO DE LA SOCIEDAD.

Artículo Primero: Razón Social “Mujer, Arte y Vida, pudiendo usar la sigla “MAVI”.

Artículo segundo: Domicilio. El domicilio de la sociedad será la ciudad de Cali (Valle). Pero podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior por disposición de la Junta Directiva y con arreglo a la Ley. Artículo tercero: El Objeto Principal de la Fundación será: 1) Organizar un colectivo con el fin de compartir experiencias y conocimientos para adelantar planes, programas y proyectos en el área de los derechos humanos, sexuales y reproductivos, la salud, la psicología, la comunicación, la educación, la investigación, la ecología y la cultura. 2) Planear, Organizar y desarrollar actividades de extensión a grupos y comunidades (Barrios, Colegios, Universidades, fábricas, entidades gubernamentales, cárceles, etc) sobre los objetivos de la Fundación. 3) Producir material audiovisual y escrito orientados a la difusión sobre los derechos humanos, sexuales y reproductivos y los mencionados en el numeral primero. 4) Desarrollar la coordinación entre entidades públicas y privadas de los distintos entes territoriales para la formulación – consecución de recursos, ejecución, evaluación y seguimiento de planes, programas y proyectos de orden local, regional, nacional e internacional para lograr alternativas que transformen y mejoren la situación de hombres y mujeres. Y 5) Asesorar a personas, grupos e instituciones públicas y privadas en proyectos dirigidos al desarrollo social, económico, cultural, educativo y ecológico. En desarrollo de estos fines podrá: a) Celebrar el contrato de mandato, civil o comercial, en todas sus modalidades y actuar en representación de personas jurídicas o naturales, mediante poder general o especial b) Adquirir, permutar, gravar, administrar, tomar y dar en arrendamiento toda clase de bienes muebles e inmuebles: c) intervenir ante terceros o ante los socios mismos, como acreedora o como deudora, en toda clase de operaciones de crédito, dando o recibiendo las garantías del caso, cuando haya lugar a ellas; d) celebrar con establecimientos de crédito y compañías aseguradoras todas las operaciones de crédito y de seguro que se relacionen con los negocios y bienes sociales; e) girar, aceptar, endosar, asegurar, cobrar,

pignorar, ceder y negociar en general, títulos valores y cualesquiera otra clase de títulos de créditos f) formar parte de otras sociedades que se propongan actividades semejantes, complementarias, accesorias de la Fundación, o que sean de conveniencia general para las asociadas, o absorber tales sociedades o empresas: g) Transigir, desistir y apelar de las decisiones de árbitros en las cuestiones en que tenga interés frente a terceras, o con respecto a las asociadas mismas, o a sus administraciones y trabajadores/as; h) transformarse en otro tipo legal de Fundación o asociarse con otra u otras sociedades: i) celebrar y ejecutar en general, todos los actos o contratos preparatorios, complementarios o accesorios de todos los anteriores, los que se relacionen con la existencia y el funcionamiento de la Fundación y los demás que sean conducentes al logro de los fines sociales; j) La Fundación no podrá invertir, auxiliar o prestar servicios a través de otras entidades cuando por cualquier causa no sea posible cerciorarse de empleo de los fondos o auxilios de los programas, actividades, inversiones o equipos.

CAPÍTULO II. PATRIMONIO. Artículo Cuarto. Integran el patrimonio de la Fundación: a) los bienes y aportes que en el acto de su Fundación reciba de sus socias fundadoras; b) las donaciones, herencias o legados que reciba de personas naturales o jurídicas; c) la subvenciones de entidades de derecho público del orden internacional, nacional, departamental o municipal; d) los incrementos patrimoniales y bienes que obtenga por el ejercicio de su actividad.

CAPITULO III DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN. Artículo Quinto: El gobierno y administración de la Fundación estará a cargo de la Asamblea, Junta Directiva, Directora Ejecutiva, Revisor/a Fiscal y la Secretaria. DE LA ASAMBLEA DE SOCIAS. Artículo Sexto: La asamblea estará conformada por todas las socias fundadoras, quienes tendrán voz y voto y por quienes con posterioridad a la constitución de la Fundación sean admitidas como socias, éstas tendrán voz pero no voto. Artículo séptimo: Para ser socia de la Fundación se requiere compartir intereses y objetivos, ser participante activa en la formulación de proyectos, programas de eventos, acciones puntuales o cualquier otra actividad que requiera la Fundación para el logro de los objetivos propuestos. Artículo Octavo: La calidad de socia se pierde por la falta de compromiso efectivo en el desarrollo de los programas que adelante la Fundación. Artículo Noveno: La Asamblea elegirá la Junta Directiva y a la Revisoría Fiscal y estará presidida por quien se designe para ello en las reuniones. Artículo Décimo: La Asamblea de Socias se reunirá ordinariamente por lo menos una vez al año y extraordinariamente cuando sea convocada por la Junta Directiva, por la Directora Ejecutiva; por el/la Revisor/a Fiscal o por tercera parte de sus asociadas. Artículo Undécimo: La Asamblea podrá sesionar cuando en la reunión se encuentre al menos la mitad más uno/a de sus socios/as. Las decisiones se tomarán preferiblemente por consenso; de ser necesaria la votación. Las decisiones se tomarán por mayoría de votos de las socias Fundadoras presentes en la reunión salvo en los casos especiales que se consagran en los presentes estatutos. Artículo Duodécimo: Son funciones de la Asamblea las siguientes: a) Acordar las políticas y estrategias generales que la Fundación debe seguir para el cumplimiento de sus objetivos y evaluarlos periódicamente; b) Velar por el cumplimiento de los Estatutos; c) Nombrar la Junta Directiva por un periodo de dos años y removerla, si así lo considera necesario; d) Decidir sobre el ingreso de nuevas socias y el retiro de asociadas; e) nombrar el/la Revisor/a Fiscal de la Fundación por periodos de un año y

evaluar los informes que presente; f) Decretar las normas que regirán la liquidación de la Fundación y si fuere el caso nombrar a la persona liquidadora y fijar su remuneración; g) Decretar la disolución de la Fundación cuando ocurran las causales previstas en estos estatutos; h) Modificar los presentes estatutos. La Junta Directiva. Artículo Décimo Tercero: La Junta Directiva estará conformada por cinco (5) principales y tres (3) suplentes. Socias nombradas por la Asamblea. Artículo Décimo Cuarto: La junta Directiva será presidida por su Directora Ejecutiva, elegida por este organismo por un periodo de dos (2) años y en su ausencia por quien se designe, la Directora Ejecutiva asistirá a las reuniones de la Junta Directiva con voz pero sin voto. Artículo Décimo quinto: Las reuniones de la Junta Directiva se harán periódicamente de acuerdo a su propio reglamento: las decisiones se tomarán preferiblemente por consenso: de ser necesario las decisiones se tomarán por la mayoría de votos de las socios presentes y podrá sesionar con la mitad más una de sus socias. Artículo Décimo Sexto: son funciones de la Junta Directiva las siguientes. a) Velar por el cumplimiento de los principios y objetivos de la Fundación: b) Nombrar a la Directora Ejecutiva y Secretaria de la Fundación por un periodo de dos años, reelegibles y removibles según esta instancia; c) Aprobar los planes, programas y proyectos destinados a cumplir con los objetivos de la Fundación de acuerdo a las políticas y estrategias trazadas por la Asamblea de Socias, el enfoque de ejecución y la financiación de planes, programas y proyectos: d) Evaluar periódicamente el desarrollo de los planes, programas y proyectos; e) Analizar y decidir sobre la prestación de nuevos servicios por parte de la Fundación; f) Expedir el presupuesto de la Fundación teniendo como referente el proyecto presentado por la Directora Ejecutiva y aprobar el balance anual; g) Aprobar los proyectos de inversión presentados por la Directiva Ejecutiva y requeridos para el desarrollo de los planes, programas y proyectos de la Fundación; h) Decidir sobre la aceptación o rechazo de legados, herencias, aportes o donaciones que se hagan a la Fundación y vigilar el destino de la financiación y los auxilios recibidos; i) Aprobar los gravámenes y pignoración de bienes de la Fundación; j) Crear los cargos, fijar los requerimientos y la remuneración correspondiente del personal que requiera la Fundación para el cumplimiento de sus objetivos, así como elegir las representantes de la Fundación a diferentes eventos de interés de la Fundación k) Establecer los niveles de remuneración de las personas participantes en los proyectos, programas y actividades; l) Fijar el monto de los contratos que pueda celebrar la Directora Ejecutiva. Los contratos cuyo valor exceda al señalado deberán ser aprobados por la Junta Directiva; m) Celebrar convenios, proyectos de integración, cooperación y asesoría con entidades oficiales y privadas que tengan objetivos análogos a los de la Fundación; n) Delegar en la Directora Ejecutiva las funciones que estime convenientes para dar mayor agilidad administrativa a la Fundación; o) Evaluara el trabajo de la Directora Ejecutiva y removerla si es del caso aún cuando no se haya cumplido su periodo de ejercicio. LA DIRECTORA EJECUTIVA. Artículo Décimo Séptimo. La Directora Ejecutiva es la Representante Legal y la primera autoridad ejecutiva de la Fundación y será nombrada y removida de su cargo por la Junta Directiva. Artículo décimo Octavo: Son funciones de la Directora Ejecutiva: a) cumplir y hacer cumplir las normas legales, estatutarias y reglamentarias vigentes; b) Ejecutar las decisiones de la Junta Directiva; c) Dirigir las finanzas de la Fundación; d) Velar por la preservación y fortalecimiento patrimonio económico y cultural de la Fundación; e) Formular políticas administrativas y presentarlas para su

aprobación a la Junta Directiva; f) Elaborar el manual de funciones y los procedimientos administrativos; g) Ejecutar los planes, programas y proyectos que debe desarrollar la Fundación para el logro de sus objetivos; h) Responder por el diseño de planes, programas y proyectos y representarlos a la Junta Directiva para su aprobación; i) Suscribir contratos y expedir los actos que sean necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la Fundación atendiéndose a las disposiciones legales vigentes; j) Evaluar periódicamente el desempeño de los responsables de los planes, programas, proyectos y actividades de la Fundación, k) Evaluar y controlar el funcionamiento general de la Fundación e informar a la Junta Directiva; l) Las demás que le señalen las disposiciones vigentes, la asamblea y la Junta Directiva, y las que no estén expresamente atribuidas a otra autoridad.

CAPITULO IV. LA SECRETARIA GENERAL. Artículo Décimo Noveno. Son funciones de la secretaria General: a) Actuar como secretaria de la Asamblea General y de la Junta Directiva; b) Refrendar con su firma los acuerdos y demás actos expedidos por la Asamblea General; c) Conservar y custodiar en condiciones adecuadas los archivos correspondientes a la Asamblea General de Socias; d) Las demás que le correspondan de acuerdo con la naturaleza de su cargo o le asigne la Asamblea de socias o la Directora Ejecutiva.

CAPÍTULO V. LA REVISORÍA FISCAL: Artículo Vigésimo: La Revisoría Fiscal será nombrada por la Asamblea por un periodo de (1) Un año y deberá acreditar su título de Contador/a Público/a, de reconocida ética y tendrá acceso a todos los documentos. Son Funciones de la Revisoría Fiscal: a) Determinar las normas para la organización de la contabilidad de la Fundación; b) Examinar las operaciones. Inventarios, libros, actas y demás documentos de la Fundación. Así como los comprobantes contables correspondientes, de manera que pueda vigilar adecuadamente la contabilidad y el manejo del patrimonio de la Fundación; c) Realizar y verificar la exactitud de los Balances e informes contables y autorizarlos con su firma; d) Asesorar a la Asamblea, a la Junta Directiva y a las personas responsables de los planes, programas y proyectos; e) Verificar la comprobación de todas las inversiones y valores de la Fundación y de los que esta tenga en custodia; f) Las demás que le determine la Ley o la Asamblea.

CAPÍTULO VI. DISOLUCIÓN. Artículo Vigésimo Primero. La Fundación se disolverá: a) por orden de la autoridad competente; b) por imposibilidad legal para seguir desarrollando su objetivo; c) Por decisión de la Asamblea.

CAPÍTULO VII. PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE SOCIA FUNDADORA. La Asamblea podrá determinar la pérdida de la calidad de Socia Fundadora cuando: a) Una socia se aleje de los objetivos de la Fundación; b) Cuando desprestigie públicamente a la Fundación; c) Cuando incurra en faltas a la ética; d) Cuando utilice el nombre de la Fundación para su beneficio personal, e) Cuando entorpezca los objetivos de la Fundación; f) Cuando cinco (5) de las socias Fundadoras así lo determinen.

CAPÍTULO VIII. DISPOSICIONES VARIAS. Artículo Vigésimo Segundo. Anualmente se elaborarán los Estados Financieros de la Fundación con corte al 31 de Diciembre de acuerdo a las circunstancias podrán establecerse Estados Financieros que cubran periodos menores de un (1) año. Artículo Vigésimo Tercero. Los Estados Financieros serán elaborados bajo las responsabilidad de la Directora Ejecutiva y sometidos a la Junta Directiva para su aprobación. Artículo Transitorio. Tendrá provisionalmente el Carácter de Directora Ejecutiva y en tal calidad de Representante Legal de la Fundación Mujer, Arte y Vida – MAVI – la señora MARÍA CECILIA PAZ LEMOS. Identificada con la cédula de ciudadanía No. 31.836.796 de Cali y como

Revisora Fiscal a la Señora Luz Dary Franco Carvajal. Identificada con cédula de ciudadanía No. 31.848.162 de Cali. T.P 18336-T. Hasta aquí la Minuta presentada.

Advertencia. Otorgamiento y Autorización: Leído el presente instrumento por las exponentes, advertidas de la formalidad del Registro oportuno en la Cámara de Comercio, lo firman en prueba de consentimiento. Junto con el suscrito Notario. Quien de todo lo expuesto da fe.

La presente escritura se elaboró en hojas de papel notarial Nos. Ex-3168576, 3168571, 3168572, 3168573, 3168574 y 2917114.

OBJETO SOCIAL DE LA FUNDACIÓN MUJER ARTE Y VIDA, SEGÚN CÁMARA DE COMERCIO.

Según los datos registrados en la Cámara de Comercio de Cali. Nombre: Fundación Mujer Arte y Vida, SIGLA MAVI. NIT 805.014622-2. Certifica que por escritura NRO 480 del 11 de Febrero de 1.999. Notaría séptima de Cali, Inscrita ante la Cámara de Comercio el 31 de Agosto de 1.999 Bajo el Nro. 4046 del libro I y Escritura NRO 3663 del 17 de Agosto de 1.999 Notaría séptima de Cali. Inscrita en la Cámara de Comercio el 31 de Agosto de 1.999 Bajo el Nro. 4047 del libro I, se constituyó Fundación Mujer Arte y Vida. SIGA: MAVI. Por objeto social 1) Organizar un colectivo con el fin de compartir experiencias y conocimientos para adelantar planes, programas y proyectos, en el área de los Derechos Humanos, sexuales y Reproductivos, la salud, la psicología, la comunicación, la educación, la investigación, la ecología y la cultura. 2) Planear, Organizar y desarrollar actividades de extensión y grupos y comunidades (Barrios, Colegios, Universidades, Fábricas, Entidades, Cárceles, etc.) Sobre los objetivos de la Fundación 3) Producir Material Audiovisuales y escrito orientados a la difusión sobre los derechos humanos, sexuales y reproductivos y los mencionados en el numeral primero. 4) Desarrollar la coordinación entre entidades públicas y privadas de los distintos entes territoriales para la formulación, consecución de recursos, ejecución, evaluación y seguimiento de planes, programas y proyectos de orden local, regional, nacional e internacional para lograr alternativas que transformen y mejoren la situación de hombres y mujeres.

ANEXO 2 –Experiencia de la Fundación Mujer, Arte y VIDA.

PROYECTOS DE LA FUNDACIÓN MAVI - EXPERIENCIA EN EL SECTOR

ENTIDAD CONTRATANTE	DEPENDENCIA	OBJETIVOS
ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI	SECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA MUNICIPAL - Plan De Acción Preventivo de farmacodependencia en las comunas 6 y 18 de Santiago de Cali.- Año 2000	Brindar capacitación a agentes multiplicadores, maestros, padres de familia estudiantes, líderes comunitarios y funcionarios de la salud en acciones preventivas que fortalezcan los factores protectores y disminuyan los factores de riesgo del consumo de sustancias psicoactivas en adolescentes de las comunas 6 y 18 de Santiago de Cali.
ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI	SECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA MUNICIPAL - Elaboración de un modelo de prevención Fármaco-dependencia para la comunidad escolar de Cali- Año 2000	Diseñar y validar un modelo de prevención de farmacodependencia que pueda ser aplicado en las escuelas promotoras de salud en las comunas 6 y 18 de Santiago de Cali.
ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI	SECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA MUNICIPAL - Desarrollo e implementación de la estrategia de escuelas saludables por la Paz en el Municipio de Cali. Año 2000	Sistematizar y recopilar visualmente las experiencias exitosas del proyecto escuela saludable en Cali
ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI	SECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA MUNICIPAL - Asesorar la elaboración del modelo integral en acciones preventivas del consumo de SPA en procesos de intervención comunitaria. Año 2000	Sentar las bases para el desarrollo de un Plan Comunal de promoción de la salud y prevención del consumo de SPA en Santiago de Cali.
GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA	SECRETARÍA DEPARTAMENTAL DE SALUD - Red de Distribución en el Valle del Cauca. Año 2000-2001	Convocar, sensibilizar, motivar, concertar y negociar con los sectores de EPS, ARS, ESE, Educación, ICBF, DLS, para aprovechar el potencial de espacios de comunicación masiva regional, privada, alternativa (canales comunitarios de t.v y radio) escuelas, colegios y universidades del Dpto del valle del Cauca, negociar y garantizar la presentación de 6 pautas de t.v diarias, un video institucional diario de 10 minutos y 8 pautas diarias de radio y t.v comunitaria en los municipios del Dpto, durante 5 meses coordinando su presentación con la SDS, DLS, EPS, ARS ICBF y Educación.
GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA	SECRETARÍA DEPARTAMENTAL DE SALUD - Campaña PAI en el Valle del Cauca. Año 2000-2001	Promover la concertación intrainstitucional y comunitaria del Valle del Cauca para comprometer a todos los sectores en la difusión de los mensajes comunicativos producidos para el PAI, dentro de la estrategia IEC promovida por la Secretaría de Salud Departamental.
GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA	SECRETARÍA DEPARTAMENTAL DE SALUD - "Lactancia y destete : dos momentos del amor" en Calima-Darién. Año 2000-2001	Desarrollar proyecto piloto en el municipio Calima-Darién sobre el plan de promoción, protección y apoyo a la lactancia materna para ser replicado en otros municipios del Valle del Cauca.
GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA	SECRETARÍA DEPARTAMENTAL DE SALUD: Conformación Red Municipal contra la violencia de la mujer en Guacarí- Año 2000-2001	Consolidar una red comunitaria de organizaciones de mujeres productivas o cabeza de hogar, constituida en torno a la atención al maltrato de la mujer.
GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA.	SECRETARÍA DEPARTAMENTAL DE SALUD: Conformación Red Municipal contra la violencia de la mujer en Ginebra- Año 2000-2001	Consolidar una red comunitaria de organizaciones de mujeres productivas o cabeza de hogar, constituida en torno a la atención al maltrato de la mujer.
ISIS INTERNATIONAL	UGANDA- LIBERIA- ÁFRICA. Proyecto derechos humanos en países en conflicto armado - pasantía Uganda- África. 2002- 2005- 2009	Desarrollar habilidades para documentar las experiencias de mujeres en países en conflicto. Adicionalmente desarrollar habilidades para la defensoría-veeduría de los derechos humanos de las mujeres en situaciones de guerra.
National Press Foundation (Usa) And The XIV International Aids Conference.	THE XIV INTERNATIONAL AIDS CONFERENCE. e.	Pasantía y entrenamiento periodístico para trabajar con el equipo de corresponsales durante la XIV Conferencia Internacional de SIDA realizada en Barcelona, España
FUNDACIÓN MAVI	PROYECTO EDITORIAL - AGENDA MUJER 1996- 2012	Diseñar y editar una publicación anual sobre poemas, diálogos, relaciones personales, ecología, sexualidad, relaciones de pareja, entre otras, desde una perspectiva de género.

ENTIDAD CONTRATANTE	DEPENDENCIA	OBJETIVOS
ACPO	BOGOTÁ - MINISTERIO DE COMUNICACIONES	Colaborar en el Diagnostico nacional de emisoras comunitaria a través de la aplicación de encuestas en 4 Departamentos.
GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA	SECRETARÍA DEPARTAMENTAL DE SALUD - DEMANDA INDUCIDA - 2002	Generar Procesos de participación social como capacidad de negociación de los afiliados al SGSS, a través de una estrategia de IEC diseñada e implementada que posibilite la utilización adecuada de los servicios ofrecidos en protección específica y Detección Temprana de las Aseguradoras
GLOBAL FUND FOR WOMEN	GLOBAL - USA 2002 -2012	Fortalecer y/o crear espacios de comunicación coordinación, formación y participación, desde una perspectiva de género, para las mujeres habitantes de Santiago de Cali
RED DE SALUD DE LAS MUJERES LATINOAMERICANAS Y DEL CARIBE -CHILE	CAMPAÑA: DERECHO A LA SALUD, DERECHO CIUDADANO DE LAS MUJERES. 2005	Sensibilizar a grupos de mujeres de Santiago de Cali para que generen procesos de participación social como capacidad de negociación con las entidades prestadoras de servicios promoviendo de esta manera una nueva visión del derecho a la salud como derecho de ciudadanía.
FUNDACIÓN CARVAJAL	PROGRAMA PRONIÑO/A - CALI 2005-2009	Implementar jornada complementaria con niñ@s trabajadores del programa Pro-niño impulsado por Bellsouth.
PEACE BOAT JAPON	CONSENSO DE MUJERES BARCO POR LA PAZ. CALI-INVITACIÓN	Desarrollar Metodologías de consenso con mujeres de diversas posturas ideologías frente al conflicto armado cOlombiano.
EL TALLER DE TUNEZ 2009	PARTICIPACIÓN EN LA REALIZACIÓN DE UNA CORTE INTERNACIONAL DE MUJERES.	Realizar en Colombia una Corte Internacional de mujeres contra el olvido y para la re-existencia en donde se le pueda dar lenguaje al sufrimiento de las mujeres
PROGRAMA SUIZO PARA LA PROMOCIÓN DE LA PAZ EN COLOMBIA, SUIPPCOL	FONDO DE APOYO A INICIATIVAS DE SOCIEDAD CIVIL POR LA PAZ - CONSEJERÍA EN PROYECTOS, PCS.	Incorporar las propuestas de paz, construidas desde la sociedad civil, especialmente las de las mujeres organizadas, en la programación y los contenidos de los sistemas de televisión comunitaria del Valle del Cauca, disminuyendo la brecha entre periodistas y ciudadanía en términos de agendas informativas, fortaleciendo la alianza entre estos dos sectores y potencializando la generación de una opinión pública más deliberadora y cualificada
RED DE SALUD DE LAS MUJERES LATINOAMERICANAS Y DEL CARIBE	CHILE - 2003.	Realizar curso internacional "Políticas publicas, mujer y salud", en coordinación Universidad Cauca, Valle, Antioquia, Casa de la Mujer
ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI	SECRETARÍA SALUD PÚBLICA MUNICIPAL- CALI - 2004	Impulsar la utilización, recuperación y mantenimiento de espacios públicos saludables, en el municipio de Cali, mediante la implementación, validación y evaluación de una estrategia IEC que permita la información masiva y la participación de las comunidades en la apropiación de los espacios públicos de la ciudad.
ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI	SECRETARIA SALUD PÚBLICA MUNICIPAL- CALI	Diseño, implementación y evaluación de programa de promoción de la salud orientado a incrementar la actividad física y el manejo de dieta saludable a grupos específicos en el Municipio de Cali.
COMISIÓN EUROPEA DE NACIONES	PROJECTS DE DEMONSTRATION @LIS - JOURNAL INTERNATIONAL DES QUARTIERS (JIQ) - PIAZZA DELL'ARTE 2005 - 2009 www.piazzadellarte.be	Realizar conjuntamente con canales comunitarios de 7 países: Bélgica, España, Venezuela, Brasil, Ecuador, Colombia, Francia, un noticiero de barrio para ser retransmitido por canales de distribución alternativos

ENTIDAD CONTRATANTE	DEPENDENCIA	OBJETIVOS
MINISTERIO DE SALUD-ONU	FONDO DE POBLACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS- MINSALUD 2005	Realizar acciones de comunicación interpersonal en adolescentes y adultos hombres y mujeres para promover el ejercicio de los Derechos Sexuales y Reproductivos y demanda oportuna de prevención y atención integral en salud servicios de promoción, prevención y atención integral en salud sexual y reproductiva en el departamento del Valle del Cauca.
ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI	SECRETARÍA GENERAL – DESEPAZ - 2005	Difundir los derechos humanos a los sectores sociales vulnerables y a los responsables de la enseñanza publica en su conocimiento, respeto y protección en la ciudad de Cali
ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI	SECRETARÍA GENERAL – DESEPAZ - 2005	Desarrollar estrategias de comunicación para divulgar y difundir las acciones de los jueces de paz comunitarios en el municipio de Cali
UNIFEM	UNIFEM - 2005	Elaborar productos comunicativos para campaña en 5 Departamentos “ciudades mas seguras para las mujeres
MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL –GOBERNACIÓN DEL VALLE	PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA INTRAFAMILIAR -2006	Prevención de la violencia intrafamiliar y promoción de la convivencia pacifica al interior de las familias mediante una campaña de Información, educación y comunicación.
ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI	SECRETARIA DE SALUD PÚBLICA MUNICIPAL - Continuidad campaña Cali en Movimiento - 2005.	Fortalecer el desarrollo de las actividades de promoción y prevención realizadas por personal de salud de la Secretaría de Salud, las ESES y las promotoras vinculadas a la red cardiovascular mediante proceso de cualificación y actualización de conocimientos en actividad física y hábitos de alimentación saludables
ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI	SECRETARÍA SALUD PUBLICA MUNICIPAL . PROYECTO SALUD MENTAL- 2006 AL 2011	Desarrollar una campaña de comunicación en Promoción de la Salud Mental organizada y orientada a posicionar el tema de la Salud Mental en la ciudad de Cali.
ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI	SECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA MUNICIPAL. PROYECTO: "ME VOY DE RUMBA PERO NO ME DERRUMBO". 2006-2008-2009-2010-2011.	Desarrollar una campaña de promoción y prevención de consumo de sustancias psicoactivas, especialmente el alcohol, en población adolescente y joven de Santiago de Cali
ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI	SECRETARÍA SALUD PÚBLICA MUNICIPAL. PROYECTO: ELABORACIÓN MATERIAL AUDIOVISUAL AIEPI. 2006 - 2007	Elaborar y reproducir material audiovisual para información y educación sobre promoción y prevención de la salud infantil.
INSTITUTO DE LA MUJER DE ESPAÑA	INSTITUTO DE LA MUJER DE ESPAÑA 2006 - 2007	Generación de opinión publica en defensa de los derechos humanos de las mujeres
GOBERNACIÓN DEL VALLE	SECRETARÍA DE EQUITAD DE GÉNERO PARA LAS MUJERES VALLECAUCANAS - 2007	Elaboración de material audiovisual desde una perspectiva de genero
ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN MUNICIPAL. 2007	Fortalecer procesos de liderazgo, participación comunitaria, emprendimiento y empoderamiento de las mujeres habitantes del corregimiento del Hormiguero, municipio de Santiago de Cali.

ENTIDAD CONTRATANTE	DEPENDENCIA	OBJETIVOS
GOBERNACIÓN DEL VALLE	BIBLIOTECA DEPARTAMENTAL - 2007	Recuperación de memoria visual en 5 municipios del Valle del Cauca, proyecto "Sembrando Memoria"
GOBERNACIÓN DEL VALLE - UNIFEM	UNIFEM - 2007	Fortalecimiento de la institucionalización de políticas públicas para la equidad de la mujer en el Valle del Cauca
INSTITUTO DE LA MUJER 2009	PROYECTO: PRODUCTORA DE INFORMACIÓN DE GÉNERO - INFOGENERO. 2009/2010	Contribuir a la democratización de la información periodística aumentando la visibilidad de la temática sobre Derechos Humanos, noviolencia y Paz desde una perspectiva de género en los medios de comunicación masivos, comunitarios y locales del Valle del Cauca.
FUNDACIÓN SYNERGIA-CORDAID	AUTO 092 - POR LA DIGNIDAD DE LAS MUJERES DESPLAZADAS - 2009.	Campaña de comunicación para difusión Auto 092, distribuida en Bogotá, Cali, Medellín, Cartagena y 15 ciudades más de todo el país
CHF INTERNATIONAL	PROYECTO PILOTO VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO - "NO SERÉ MÁS LA VÍCTIMA" CALI Y BOGOTÁ - 2009	Campaña Prevención violencia contra mujeres desplazadas Cali, Pasto, Quibdó y 23 ciudades más.
ORGANIZACIÓN DE ESTADOS AMERICANOS –OEA-	PROYECTO "TRAZAR MEMORIA" 2009	Realización video "Trazar memoria" que recopila testimonios de mujeres víctimas del conflicto armado del país.
ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN MUNICIPAL 2010	Formación en Educación sexual con énfasis en Diversidad Sexual y de Género y fortalecimiento de las Instituciones Educativas incluyentes. Caja de herramientas
WPP	ESCUELA POLÍTICA MUJERES PAZCÍFICAS 2010	Recopilación escrita de historias de mujeres desde diversas orillas del conflicto - Recopilación visual de testimonios y análisis de contexto sobre la paz desde la mirada de las mujeres
UNIFEM –MDG	DIFUSIÓN DE LA LEY 1257 DE 2008. (2009 - 2010)	Estrategia de comunicación del Estado colombiano contra la violencia basada en género y Acompañamiento a las entidades estatales en la incorporación de la Estrategia de comunicación del Estado colombiano para la divulgación de la Ley 1257 de 2008 y el Auto 092 de 2008.
ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI	SECRETARÍA DESARROLLO TERRITORIAL Y BIENESTAR SOCIAL- 2009	Estrategia de comunicación para difundir problemáticas de violencia familiar contada por sus protagonistas en 7 comunas y corregimientos.
ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI	SECRETARÍA DESARROLLO TERRITORIAL Y BIENESTAR SOCIAL - 2010	Fortalecimiento de pagina web, de Infogénero, realización de libros, notas y videos para web.
MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES	Convenio de cooperación No. 000137 de 2010 suscrito entre el fondo de tecnologías de la información y las comunicaciones y fundación MAVI- 2010- 2011	Aunar esfuerzos administrativos, técnicos y financieros para el desarrollo de actividades y productos de comunicación para la prevención de las violencias basadas en género que contribuyan a socializar y sensibilizar a la población colombiana y a los medios de comunicación sobre los contenidos y competencias establecidas para Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Ley 1257 de 2008 y en el Auto 092 expedido por la Honorable Corte Constitucional.

ENTIDAD CONTRATANTE	DEPENDENCIA	OBJETIVOS
MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES	ESTRATEGIA INTEGRAL DE COMUNICACIONES PARA RADIOS COMUNITARIAS. 2011	Diseñar una estrategia integral de comunicación para ser desarrollada en las regiones en las que operan las emisoras comunitarias del país, tendiente a promover una mayor participación, gestión y apropiación de estas últimas por parte la comunidad a través de los espacios existentes para ello.
MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES MINISTERIO DE CULTURA	MINTIC - MINCULTURA - 2010	Realizar la producción de piezas comunicativas para el fortalecimiento del servicio de radiodifusión comunitaria.
MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES	MINTIC - 2010	Estrategia de sensibilización y comunicación para estandarizar y hacer más accesibles portales web de entidades estatales
CAAAMI – ACCIÓN SOCIAL.	Estrategias del Programa Andino del Consejo de Altas Autoridades de la Mujer de la Región Andina- Programa Integral contra Violencias de Género Proyecto “Apoyo a la Cohesión Económica y Social en la CAN”–CESCAN. 2011	Promover la formación y capacitación a través del intercambio de experiencias y prácticas en prevención de violencias de género, entre los Países Andinos, con el fin de contribuir al fortalecimiento de las políticas y capacidades institucionales, que favorezcan los procesos de cohesión social y de integración de los países miembros de la CAN.
MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES MINISTERIO DE CULTURA	MINTIC Y MINCULTURA 2011	Generar un proceso de conocimiento de los contextos, dinámicas, formas de operación e integración que poseen las emisoras comunitarias y de interés público adjudicadas a cabildos indígenas que funcionan en las fronteras de Colombia.
ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI	SECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA MUNICIPAL 2011-2012	Realización programa de radio “A tu salud por el buen vivir”
ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI- AECID	SECRETARIA SALUD PÚBLICA MUNICIPAL 2011-2012	Diseñar y poner en funcionamiento una estrategia de comunicación y difusión del proyecto <i>Apoyo a la institucionalización de la política pública de lucha contra la violencia hacia las mujeres en la Alcaldía de Cali</i> , que garantice su posicionamiento a nivel institucional y en la comunidad caleña, a partir del diseño de acciones comunicativas, creativas, pertinentes y de calidad, sobre cada uno de los componentes del proyecto, en sus respectivos contextos.
MINISTERIO DEL INTERIOR	MININTERIOR 2012 - 2013	Apoyar la incorporación de la estrategia de comunicación “Mujer tienes derechos” en tres municipalidades y dos gobernaciones, dando cumplimiento a lo establecido en la Ley 1257 de 2008 y decretos reglamentarios de 2011.
GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA	SECRETARÍA DE MUJER, EQUIDAD DE GÉNERO Y DIVERSIDAD SEXUAL - 2013	Proyecto: Socialización de ley 1257 de 2008 y decretos reglamentarios tendientes a proteger los derechos de las mujeres y detener la violencia machista
CANAL REGIONAL TELEPACÍFICO	REALIZACIÓN DE PROGRAMA TELEVISIVO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO DESDE LAS PERIFERIAS - 2013	Realización de programa semanal de media hora de duración. Emitido por el Canal Regional Telepacífico. (16 Programas)
CONVENIO - MINISTERIO DEL INTERIOR Y FUNDACIÓN MAVI	CONVENIO INTERINSTITUCIONAL MINISTERIO DEL INTERIOR Y FUNDACIÓN MAVI - 2013	Realizar los productos comunicativos necesarios para la implementación de los proyectos de promoción de los derechos de las mujeres en 16 gobernaciones y 15 municipios en el marco de la campaña “Mujer tienes Derechos” y en articulación entre la Dirección de Derechos Humanos y la Alta Consejería para la Equidad de la Mujer.
MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES – OEA-	MINTIC - OEA 2014	Diseñar y elaborar infografías y videos animados en el marco de las responsabilidades asumidas por MINTIV frente a la Ley 1257 y estrategia nacional de comunicaciones “Mujer tienes Derechos”.

ENTIDAD CONTRATANTE	DEPENDENCIA	OBJETIVOS
MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL –OIM-	ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES OIM - MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL - 2014	“Desarrollar estrategias de movilización social de manera articulada entre las instituciones responsables en el tema con las organizaciones de la sociedad civil, utilizando la guía metodológica “Guía para el diseño de estrategias de movilización social para la prevención de las violencias de género”, en 37 municipios de 11 departamentos y región del Catatumbo.”
MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL –OIM-	ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES OIM - MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL - 2014	“Desarrollar estrategias de movilización social de manera articulada entre las Instituciones responsables en el tema con las Organizaciones de la sociedad civil, utilizando la Guía Metodológica “Guía para el diseño de estrategias de movilización social para la prevención de las violencias de género”, dirigidas a Organizaciones de mujeres líderes y lideresas comunitarias, visibilizando las diferentes formas de violencia contra las mujeres tales como: violación, abuso sexual, explotación sexual comercial, trata de personas con fines de explotación sexual, violencia de género y sexual en el marco del conflicto armado, acoso sexual, violencia física, sexual y psicológica en los espacios públicos, etc., en 4 municipios de la región del Catatumbo y dos municipios de los departamentos de Amazonas, Boyacá, Casanare, Cesar, Guajira, Guaviare, Vaupés y Vichada.
ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI	SECRETARÍA DE GOBIERNO, SEGURIDAD Y CONVIVENCIA - 2014	Implementación de la estrategia IEC para la prevención y atención de actos de violencia contra las mujeres, niñas y adolescentes.
ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI	SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL Y DESARROLLO TERRITORIAL - 2014	Aunar esfuerzos conjuntos para diseñar una estrategia comunicativa y de gestión para el reconocimiento de derechos de los niños y niñas y su entorno familiar para la prevención de la violencia intrafamiliar y el abuso del trabajo infantil en el marco del proyecto denominado “Implementación de la estrategia permanente contra el trabajo infantil en las comuna TIO 1,3,6,7,13,14,15,16,18,20 y 21 de Santiago de Cali.
MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES – MINTIC	MINTIC - 2014	Realizar estrategia de comunicación en redes sociales para difusión de productos multimediales realizados por MINTIC en la temática de no violencias contra las mujeres

ANEXO 3. Matriz con recomendaciones.

MATRIZ DOFA CON RECOMENDACIONES		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		1	El escenario actual del Post-acuerdo de paz.	1	El centralismo y la atomización de los recursos para procesos sociales.
		2	Asesoramiento continuo con entidades estatales y organismos internacionales.	2	La reforma Tributaria y la carga impositiva.
		3	Mayor visibilización y socialización de la identidad organizativa y los proyectos.	3	La persecución por parte de la extrema Derecha a los movimientos sociales en el país.
		4	Post-acuerdo de paz ONG creación de tejido social y reparación.	4	Poca disposición por parte del Estado a realizar cambios en las estrategias de comunicación.
		5	17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. (5º Equidad de Género)	5	Disminución de los recursos de inversión en todos los ministerios.
		6	Presencia del aparato Estatal en todo el país	6	La proliferación de Iglesias cristianas y evangélicas.
		7	Que el Estado estará mucho más atento persiguiendo a Fundaciones piratas.	7	Las elecciones presidenciales del 2018.
FORTALEZAS		ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA FA	
1/2	El clima organizacional /La gran experiencia de la Directora	Presentar propuestas de financiación de Proyectos: Gestores/as de paz - Estrategias de desarrollo Empresarial para los reinsertados ex farianos. Trabajo con los victimarios en las cárceles. (O1-O4 - O5- F1-F3) Acompasar los procedimientos con los de las Organizaciones Multilaterales. (Capacitaciones que brindan a sus coopartes en países en que operan, por ejemplo UNICEF) (O1-O2- O5 - F5- F7)		Crear alianzas con otras organizaciones para trabajar en Red. Realizar proyectos juntos.	
3/4	El trabajo de formación personal y profesional de los/as colaboradores/as./ La plataforma contable para proyectos.				
5/6	El Software es SAI OPEN / Pago de las obligaciones tributarias y de ley.			Realizar innovación social a través de las redes sociales, campañas pedagógicas y de opinión para hacer críticas a los roles, a la iglesia, al Estado, la heteronormatividad.	
7/8	Impecabilidad en la ejecución financiera de los proyectos / No hay deudas con los bancos.				
9/10	Requisitos legales y fiscales / La dirección colegiada				
Fuente: El autor, a partir de conceptos de Fred R. David					

Continua...						
MATRIZ DOFA CON RECOMENDACIONES		OPORTUNIDADES		AMENAZAS		
		1	El escenario actual del Post-acuerdo de paz.	1	El centralismo y la atomización de los recursos para procesos sociales.	
		2	Asesoramiento continuo con entidades estatales y organismos internacionales.	2	La reforma Tributaria y la carga impositiva.	
		3	Mayor visibilización y socialización de la identidad organizativa y los proyectos.	3	La persecución por parte de la extrema Derecha a los movimientos sociales en el país.	
		4	Post-acuerdo de paz ONG creación de tejido social y reparación.	4	Poca disposición por parte del Estado a realizar cambios en las estrategias de comunicación.	
		5	17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. (5º Equidad de Género)	5	Disminución de los recursos de inversión en todos los ministerios.	
		6	Presencia del aparato Estatal en todo el	6	La proliferación de Iglesias cristianas y evangélicas.	
		7	Que el Estado estará mucho más atento persiguiendo a Fundaciones piratas.	7	Las elecciones presidenciales del 2018.	
DEBILIDADES		ESTRATEGIA DO		ESTRATEGIA DA		
1/2	La informalidad./ La diferenciación de actividades se confunde con los favores.	Tener una red interna de comunicación - Intranet. Reactivación de las "caracolas creativas" entre todas las personas de los equipos.		Tener fuentes de ingresos con productos propios. Fuentes de financiación para cada uno de estos proyectos.		
3/4	No hay adecuados conductos que promuevan la comunicación Interna./Falta terminar y socializar el Manual de Políticas, Normas y Procedimientos Internos.					
5/6	La gestión a los proyectos debe ser sistematizada y con un mejor seguimiento./ No hay un procedimiento estandarizado con, para la contratación del personal para proyectos en los municipios.	Capacitación en maneras de realizar seguimiento y trazabilidad a los proyectos. Siempre pensando en la continuidad y el empoderamiento de las comunidades		Establecer un diálogo con actores institucionales y religiosos para llegar a acuerdos en algunos temas: Caso Femicidios por ejemplo. Tener una oficina remota en Bogota para que esté tramitando y gestionando la consecución de recursos.		
7/8	Se tiene un pasivo alto, que es deuda de salarios a las socias./ No existe una política adecuada de manejo de los inventarios (Agenda Mujer).					
9/10	No se planean rigurosamente las actividades semanales./No existe un sistema de control interno.	Sistematización de experiencias anteriores. Lecciones aprendidas, pertinencia actual.				
Fuente: El autor, a partir de conceptos de Fred R. David						

BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA TORO, Camilo; POLANCO URIBE, Gerylee; (2011) *Estudio de caso. Luchas de representación, prácticas, procesos audiovisuales colectivos en el suroccidente colombiano*. Cali, Valle. Programa Editorial Universidad del Valle.

ALVAREZ, J.F. (2005). *El Tercer Sector y la Economía Solidaria. Apuntes desde la economía para su caracterización*. Medellín, Antioquia. Ponencia en el I Encuentro de Investigadores sobre el Tercer Sector “Aporte al desarrollo de las redes sociales” EIAR, Universidad Nacional de Colombia,.

ALVAREZ PUJA, E. (2005). *Abajo la Democracia: El triunfo de la tiranía Neoliberal*. Madrid: ZETA.

BETANCOURT, B. (2005). *Análisis Sectorial y Competitividad*. Cali. Poemia su Casa Editorial, Cali. Colombia.

BETANCOURT, B. (2010). *Entorno Organizacional*. Cali, Valle: Universidad del Valle.

BETANCOURT, B. (2013). *Guía Práctica para planes estratégicos*. Cali: Universidad del Valle.

BETANCOURT, B. (2013). *Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas en Colombia*. Edit. Imprenta Departamental. Cali: Escuela Nacional del Deporte.

BETANCOURT, B. (2013). “*Benchmarking competitivo. Un enfoque Práctico*” En *Colombia 2013*. Ed. Francisco impresos. Cali: Universidad del Valle.

BOLIVAR , I., POSADA, A., & SEGURA, R. (1997). *El papel de las ONG en la Sociedad Civil; La construcción de lo público*. Bogotá: CINEP.

BUTLER, J. (2001). *El Género en Disputa. El Feminismo y la subversión de la identidad*. Ciudad de México: Paidós.

BUCH, R., & CUEVAS, J. Evaluación de las políticas de las administraciones en colaboración con el Tercer Sector de Acción Social. In R. BUCH, & J. CUEVAS, *III Congreso Anual de la REPS*. Madrid: Universidad Pública de Navarra.

CASTELLANOS, G. (1994). *Desarrollo del concepto de Género en la Teoría Feminista*. Cali: Universidad del Valle.

CABALLERO, N. (1994). A propósito de las relaciones de Género. In N. CABALLERO, *Género y mujer*. Cali: Universidad del Valle.

CORREA DE LOURIDO, R. (1989). *Mujer y Participación Política. Casos del Valle del Cauca*. Cali: Universidad del Valle, Psicología.

ESCOBAR, R. A. (2010). *Las ONG como organizaciones sociales y agentes de Transformación social de la realidad*. Universidad Libre. Bogota: UNILIBRE.

DNP Departamento Nacional de Planeación . (2014). *Bases para el Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018*. Informe, Planeación Nacional, Bogotá.

GUILLIOT, J. (1985). *Organizaciones sociales y comportamiento*. Barcelona: Heder
ONG por la transparencia. (15 de Junio de 2007). *ONG por la Transparencia*. Retrieved 6 de enero de 2015 from Red de ONG por la Transparencia:

KAPLAN, R y NORTON (2002) Cuadro de mando integral (The Balance Scorecard) gestión 2000, S.A. Barcelona.

KRISHNAMURTI, J (2010) Darse Cuenta: La puerta de la Inteligencia. Edit. GAIA. Alfaomega. Traducción. Fundación Krishnamurti. Argentina.

NAVAJO, P. (2009). *Planificación Estratégica en Organizaciones No Lucrativas: Guía participativa basada en Valores* (1a edición ed.). Madrid: Narcea S.A. de Ediciones.

OSORIO, A (2011) *El papel político de la Asociación. Tocqueville y la adaptación democrática de los poderes intermedios de Montesquieu*. Themata. Revista de Filosofía. Número 44 doc. En pdf. 2011. Universidad de Navarra España.

SEN, A (1995) (1990) “*Las Mujeres desaparecidas*” In *Nueva Economía del Bienestar. Escritos Seleccionados*. Valencia: Ediciones de la Universidad de Valencia.

SPENDOLINI, Michael J. (2005) *Benchmarking*. Grupo Editorial Norma. Bogotá. Colombia.

TORO, B. (2001) El ciudadano y su papel en la construcción de lo social. Documento de trabajo preparatorio Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector, Bogotá.

TOCQUEVILLE, (1989) A De la démocratie en Amérique II. En *oeuvres complètes*. Gallimard, París, 1951-2003 pp. 105-106. Traducción de Osorio. Universidad de Navarra.

VASSOLO, R y SILVESTRI, L (2011) *Dirección estratégica en países emergentes*. edit. Granica. Buenos Aires. Argentina.

VASQUES, T (2009) *Feminicidio*. Consultoría para la oficina en México del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los derechos Humanos. México: OACNUDH.

VILLAR, R. (30 de MAYO de 2010). El Tercer Sector en Colombia. Evolución Dimensión y Tendencias. Bogotá, DC, Colombia: CCONG Confederación Colombiana de ONGS - DIS.

ESCUELA DE ESTUDIOS DE GÉNERO. (2015). *Violencia contra las mujeres en la Universidad Nacional de Colombia*. Universidad Nacional de Colombia. BOGOTÁ: LIBRE.

WALDROP, M (1993) *Complejidad: La ciencia emergente en el borde del orden y el caos*. Edit. Simon and Schuster. Instituto Santa fe.

BIBLIOGRAFÍA WEB

- FUNDACIÓN PAZ Y BIEN. (24 de 12 de 2012). *fundacionpazybien.org*. Recuperado el 19 del 03 de 2015 from Fundación Paz y Bien: www.fundacionpazybien.org.
- DATOSMACRO.COM (2014) *Desciende la tasa de natalidad en Colombia*. Pagina web. Recuperado el (15 de 09 de 2015) <http://www.datosmacro.com/demografia/natalidad/colombia>
- DINERO, Revista. (5 de 1 de 2016) Artículo *ven leve mejora de desempeño económico en el 2016*. URIBE, J. Banco de la República. Recuperado el 21 de Enero de 2016. <http://www.dinero.com/economia/articulo/metsa-crecimiento-colombia-para-2016/205341>
- KALMANOVITZ, S (4 de 1 de 2015) Artículo *El año que viviremos en peligro*. Diario El Espectador. Recuperado el 12 de Enero de 2016. <http://www.salomonkalmanovitz.com>
- INFOGENERO.NET (2011) Productora de información de género. procesos de paz en Nicaragua y el Salvador. Recuperada (Agosto 2015) www.infogenero.net
-
- NAVARRETE, S 2016) Artículo EL ESPECTADOR (*El problema de género en la guerra en Colombia. “El conflicto armado exacerba el machismo”* Entrevista a MEERTENS, D. Recuperado el 20 de 06 de 2016) <http://colombia2020.elespectador.com/pais/el-conflicto-armado-exacerba-el-machismo-donny-meertens>
- ORO Y FINANZAS. (2015) FastCompany. Artículo. *Dee Hock: El triunfo de sus ideas caórdicas en Visa hace 45 años (I)* Recuperado el 15 de junio de 2017) <https://www.oroymasfinanzas.com/2015/12/dee-hock-triunfo-ideas-caordicas-visa-hace-45-anos-1/>

- ORO Y FINANZAS. (2015) FastCompany. (*Artículo. Dee Hock: La Organización caórdica como objetivo de su vida (2)*). Recuperado el 15 de junio de 2017)
<https://www.oroymas.com/2015/12/dee-hock-organizacion-caordica-como-objetivo-vida-2/>
- Periódico El Tiempo. (2000) *La sociedad construye lo público. Arciere Vicente. (Corresponsal del Tiempo Caribe. Recuperado el 16 de Junio de 2017)*
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1303723>
- SEMANA. Editorial Rev. Semana. (Marzo 2014). Artículo. Caracterizar los distintos tipos de Violencias hacia la mujer. *Revista Semana*. www.semana.com
- SEMANA. (Noviembre de 2013). Cifras de la Violencia Contra la Mujer. *SEMANA* . www.semana.com
- SOLIS SANDOVAL, A. D. (2007). *Características de los Proyectos Sociales Impulsados por ONG'S que trabajan en el Bienestar de la mujer*. Tesis recuperada. Agosto 11, 2013. Cali: Universidad del Valle - Sociología.
www.ongporlatransparencia.org.co
- NAVIAVELASCO, Carmina (2013) *Casa Cultural Tejiendo Sororidades* (21 de Marzo 2015) CiudadGuru.com Recuperado de la Web
<http://www.tejiendosororidades.com/>
- MINCULTURA. (2010) *Investigación Caracterización y Situación actual de población Infantil, adolescente y Juvenil en Colombia*. (27 de 07 de 2010) Ministerio de cultura. Recuperado el (21 de 3 de 2015). Colombia.
<http://www.mincultura.gov.co/?idcategoria=38625>
- MORENO, vicenta. *CASA CULTURAL EL CHONTADURO*. Abril 2013. Recuperado el 21 de Marzo de 2015.
<https://casaculturalelchontaduro.wordpress.com/lacasa/>.

- PORTAFOLIO, Revista. *Así empieza la economía*. Finanzas 4 de Enero de 2015, recuperada el 21 de Enero de 2015.
<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/empieza-economia-2015-30140>
-
- SARAMAGO, J (2010) Entrevista por FONSECA, J programa Palabras a Medianoche de la siete de Castilla y León Televisión. Recuperada el 7 Agosto de 2016. <https://www.youtube.com/watch?v=XowUlyZWXdg>
- UNICEF (2014) Investigación. *¿Cómo están las niñas y los niños en Colombia?* recuperado el (5 de 1 de 2016). <https://unicef.org.co/situacion-de-infancia>
- UN. (2015) *Objetivos de Desarrollo Sostenible: 17 objetivos para transformar nuestro mundo*. (Recuperado el 16 de junio de 2017.)
<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
-