

**PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA CONSECUCCIÓN DE RECURSOS PARA LA
FUNDACIÓN EDUCACIÓN PARA TODOS – FEDUT.**

ANYERSON STEVEN CASTRO ALMARIO

IVAN CAMILO MOTATO JOAQUI

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE SAN FERNANDO

FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALI - COLOMBIA

2023

**PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA CONSECUCCIÓN DE RECURSOS PARA LA
FUNDACIÓN EDUCACIÓN PARA TODOS – FEDUT.**

**TRABAJO DE GRADO MODALIDAD ASESORIA Y CONSULTORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

ANYERSON STEVEN CASTRO ALMARIO

IVAN CAMILO MOTATO JOAQUI

DIRECTOR:

MÓNICA GARCÍA SOLARTE

DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE SAN FERNANDO

FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALI

2023

Dedicatoria

A Dios, quien nos dio la fortaleza y capacidad para enfrentar todos los obstáculos que se presentaron durante el camino de este proceso.

A nuestras esposas Yuleidy y Shirley, quienes nos acompañaron y animaron durante todo el camino, sin su amor hubiese sido imposible.

A nuestros padres, Elizabeth, Iván, Ildefonso y María, quienes lucharon desde el comienzo de nuestras vidas porque tuviésemos un futuro mejor, hoy les recompensamos todo su esfuerzo y amor.

Agradecimientos

Agradecemos en primer lugar a Dios, quien nos ha dado la vida y la capacidad para desarrollarnos como personas y como profesionales.

A nuestras familias, padres y esposas, que sin su apoyo y paciencia no hubiese sido posible alcanzar este logro.

A la profesora Mónica García Solarte, nuestra directora de trabajo de grado, quien nos impulsó con su acompañamiento a finalizar esta investigación. Gracias a su apoyo no nos rendimos en el camino.

A la Fundación Educación para Todos – FEDUT que nos dio la oportunidad de desarrollar nuestra investigación brindándonos toda la información necesaria que nos permitiera cumplir los objetivos.

A todos los profesores y compañeros que hicieron parte de nuestro aprendizaje en la carrera, hicieron que esta etapa fuera muy gratificante y enriquecedora para nuestras vidas.

RESUMEN

La Fundación Educación Para Todos - FEDUT, es una institución educativa de Educación para el trabajo y el desarrollo humano (ETDH), la cual, como la mayoría de fundaciones, presenta inconvenientes a la hora de conseguir recursos para su funcionamiento. Muchas veces este fenómeno ocurre porque no se tienen correctamente definidos el proceso y los procedimientos que faciliten a las fundaciones obtener recursos.

Este trabajo va en dirección a brindarle a la Fundación Educación Para Todos – FEDUT, el diseño del proceso y procedimientos debidamente estructurados que le permita tener una mejor financiación en el largo plazo. Por lo cual se utilizó la observación participante directa y entrevistas semi estructuradas al director de la fundación y al coordinador académico y administrativo, con el fin de determinar cuál era la manera en la que actualmente se obtenían los recursos, y si existía un proceso, cómo estaba estructurado. Se identificó que la fundación no tenía un proceso y procedimientos estructurados y documentados, lo que impedía que la consecución de recursos fuera óptima. Además, se evidenció que se tenía un alto grado de dependencia de un donante principal.

Teniendo en cuenta la planeación estratégica y su filosofía institucional, en su apartado de sostenimiento financiero, se indagó sobre las diferentes fuentes de financiamiento, se estructuró y caracterizó el proceso de consecución de recursos que mejor se ajustaba, dando origen a tres procedimientos según su fuente de financiamiento: Donaciones de personas naturales y jurídicas, cooperación internacional y recursos públicos, claves para el cumplimiento de los objetivos propuestos, junto con el diseño de este proceso y estos procedimientos se crearon los formatos y los documentos que servirán de guía e implementación. Finalmente se concluye con la entrega del proceso y de sus procedimientos para su implantación e implementación dentro de su estructura de sistema de gestión con el fin de mejorar sus oportunidades de financiación.

Palabras clave: Fundación, Procesos, Procedimientos, Consecución de Recursos.

ABSTRACT

The Fundación Educación Para Todos - FEDUT, is an educational institution of Education for Work and Human Development (ETDH), which, like most foundations, presents problems when it comes to obtaining resources for its operation. Many times, this phenomenon occurs because the process and procedures that make it easier for foundations to obtain resources are not properly defined.

This work goes in the direction of providing the Education for All Foundation - FEDUT, the design of the process and properly structured procedures that allow it to have better financing in the long term. Therefore, direct participant observation and semi-structured surveys were obtained from the director of the foundation and a coordinating and administrative academic, in order to determine the way in which resources were currently obtained, and if there was a process, how it was structured. It was identified that the foundation did not have a structured and documented process and procedures, which prevented the achievement of resources from being optimal. In addition, it was evidenced that there was a high degree of dependence on a main donor.

Taking into account the strategic planning and its institutional philosophy, in its financial support section, the different sources of financing were inquired about and the process of obtaining resources that best fit was structured and characterized, giving rise to three procedures according to their source. of financing: Donations from natural and legal persons, international cooperation and public resources, keys to the fulfillment of the proposed objectives, together with the design of this process and these procedures are created in the formats and documents that will serve as guide and implementation. Finally, it concludes with the delivery of the process and its procedures for its implementation and implementation within its management system structure in order to improve its financing opportunities.

Keywords: Foundation, Processes, Procedures, Attainment of Resources.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN.....	14
1. CAPÍTULO 1	18
1.1. Antecedentes y formulación del problema.....	18
1.2. Objetivos.....	20
1.2.1. Objetivo General	20
1.2.2. Objetivos específicos	20
1.3. Metodología.....	20
1.3.1. Tipos de estudio.....	21
1.3.2. Método de investigación	23
1.3.3. Fuentes y técnicas para recolección de la información.....	26
1.4. Justificación.....	29
2. CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL	32
2.1. Marco teórico	32
2.1.1. Gestión de procesos.....	33
2.1.2. Documentación de procesos.....	43

2.1.3.	Procedimiento.....	52
2.2.	Marco conceptual	53
2.2.1.	La Entidad Sin Ánimo de Lucro- ESAL	53
2.2.2.	¿Qué es el Régimen Tributario Especial?	53
2.2.3.	¿Qué es una fundación?	54
2.2.4.	Las Organizaciones No Gubernamentales.....	54
2.2.5.	Economía solidaria	54
2.2.6.	Herramientas de Captación de Fondos.....	55
2.3.	Marco Legal.....	56
2.4.	Marco contextual	58
2.4.1.	Identificación de la fundación.....	58
2.4.2.	Historia de FEDUT	59
2.4.3.	Misión.....	61
2.4.4.	Visión	61
3.	CAPITULO 3. RESULTADOS	63
3.1.	Diagnóstico Actual del proceso de consecución de recursos de la Fundación FEDUT	63

3.2.	Fuentes de financiación de las ESAL en Colombia.....	69
3.3.	Diseño de procesos para la consecución de recursos	73
3.3.1.	Proceso Consecución de recursos	75
3.3.2.	Caracterización del proceso.....	77
3.3.3.	Procedimientos.....	83
3.3.4.	Procedimiento donaciones personas naturales y jurídicas.....	84
3.3.5.	Procedimiento cooperación internacional	90
3.3.6.	Procedimiento recursos públicos	97
3.3.7.	Formatos y Documentos adicionales	105
4.	CONCLUSIONES.....	115
5.	RECOMENDACIONES	120
	REFERENCIAS	126

Lista de tablas

Tabla 1. Participación de Donantes en Ingresos Anuales	19
Tabla 2. Simbolización de los diagramas de flujos de los procesos	46
Tabla 3. Ficha de identificación.....	58
Tabla 4 Principales donantes FEDUT	66
Tabla 5 Caracterización del procedimiento para la consecución de donaciones	88
Tabla 6 Caracterización del procedimiento para la financiación de cooperación internacional.....	95
Tabla 7 Caracterización del procedimiento para la financiación de recursos públicos	103

Lista de Figuras

Figura 1. Cadena de valor de Porter	43
Figura 2. Ciclo de mejora continua o rueda de Deming.....	49
Figura 3 . Guía de entrevista semi estructurada	63
Figura 4. Mapa de procesos Fundación educación para todos – FEDUT.....	64
Figura 5. Estructura Proceso de Consecución de recursos	74
Figura 6. Caracterización de proceso FEDUT.....	77
Figura 7. Proceso Consecución de Recursos – Donaciones personas naturales y jurídicas.....	78
Figura 8. Proceso Consecución de Recursos – Cooperación internacional	79
Figura 9. Proceso Consecución de Recursos – Recursos públicos	81
Figura 10. Formato Plan de acción Correctiva, Preventiva y de mejora.....	124
Figura 11. Plan de mejoramiento.....	125

INTRODUCCIÓN

La consecución de recursos es de vital importancia para las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, ya que les permite cumplir con su misión y alcanzar sus objetivos en beneficio de la sociedad. La obtención de recursos financieros es fundamental para asegurar la sostenibilidad de las fundaciones a largo plazo. Los recursos obtenidos se utilizan para financiar los proyectos, programas y actividades de la organización, así como para cubrir los costos operativos y administrativos. Sin una base financiera sólida, las fundaciones enfrentan dificultades para mantenerse y desarrollar su trabajo de manera efectiva.

Las fundaciones están comprometidas con la implementación de proyectos y programas que abordan problemáticas sociales, educativas, ambientales, de salud u otras áreas de interés. La consecución de recursos financieros les permite materializar estas iniciativas, beneficiando a comunidades, grupos vulnerables y sectores necesitados. Los recursos financiados contribuyen a generar un impacto positivo y generar cambios significativos en la sociedad.

En el contexto de la Fundación Educación para Todos - FEDUT, la obtención de recursos financieros desempeña un papel fundamental para el sostenimiento de la organización y la realización de sus proyectos educativos. En este sentido, es crucial comprender y caracterizar de manera detallada cada uno de los pasos involucrados en el proceso de consecución de recursos.

En primer lugar, se destaca la importancia de establecer un enfoque estratégico que guíe las actividades de obtención de recursos. Esto implica definir metas y objetivos claros, identificar los segmentos de donantes y patrocinadores clave, y desarrollar estrategias específicas para llegar a ellos. Asimismo, el análisis exhaustivo del entorno interno y externo permite identificar oportunidades de financiamiento acordes a las necesidades y objetivos de la Fundación educación para todos - FEDUT.

Dentro de las recomendaciones, se resalta la necesidad de diversificar las fuentes de financiamiento para reducir la dependencia de un solo donante o patrocinador. Esto implica explorar diferentes vías de obtención de recursos, como convocatorias públicas, programas de financiamiento gubernamental, alianzas estratégicas con empresas, crowdfunding, cooperación internacional y personas naturales. Además, se subraya la importancia de desarrollar propuestas atractivas y establecer relaciones sólidas con los donantes y patrocinadores, cultivando la comunicación constante y brindando informes transparentes sobre el uso de los recursos.

La caracterización detallada de los procesos de consecución de recursos financieros no solo proporciona eficiencia operativa, sino también transparencia y rendición de cuentas. La documentación clara de los pasos y actividades involucradas facilita la mejora continua, permitiendo identificar oportunidades de optimización y ajustes necesarios. Además, la coordinación y colaboración efectiva entre los diferentes roles y responsables fortalece el desempeño global de la organización.

Por último, se destaca la importancia de implementar un sistema de gestión financiera sólido, evaluar y medir el impacto de los proyectos y programas financiados, promover la colaboración y el trabajo en red, así como la transparencia y rendición de cuentas. Asimismo, se recomienda invertir en la capacitación y fortalecimiento del equipo, para asegurar un enfoque profesional y efectivo en la obtención de recursos financieros.

En resumen, la consecución de recursos financieros para la Fundación FEDUT es un proceso que involucra diversos aspectos estratégicos, operativos y de gestión. La caracterización detallada de estos procesos, junto con las recomendaciones pertinentes, permitirá a la organización optimizar su desempeño, maximizar su impacto en el ámbito educativo y fortalecer su sostenibilidad a largo plazo.

Para el desarrollo de este trabajo se definieron 3 capítulos principales, en el primero de ellos se identifica la situación actual de la fundación, dando como resultado la identificación del problema principal y los objetivos tanto general como específicos para darle solución a esta situación, explicando la metodología a utilizar y la justificación de la importancia y necesidad para tratar este problema, no solo para la fundación sino también para sus beneficiarios y la sociedad en general, además del crecimiento profesional de los autores.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco referencial, compuesto por el marco teórico donde se abordan temas necesarios para la elaboración de este trabajo tales como gestión de procesos, documentación de procesos y procedimientos, el marco conceptual donde se asocian términos importantes para el entendimiento y desarrollo de este trabajo tales como las entidades sin ánimo de lucro – ESAL, el régimen tributario especial, las fundaciones, las organizaciones no gubernamentales, la economía solidaria y las herramientas de captación de fondos, el marco legal donde evidenciamos las leyes y normas a las que está sujeta la fundación para la operación de sus actividades. Por último, se desarrolla el marco contextual donde describimos la información más relevante y pertinente de la fundación para la realización de este trabajo.

En el tercer capítulo se plasman los resultados de la investigación del presente trabajo, dando en primera instancia un diagnóstico actual de los procesos llevados para el área de concesión de recursos y las posibles fuentes de financiación a las que la fundación puede aspirar. En vista que no existe un proceso para consecución de recursos se procede a describir, caracterizar y crear dicho proceso, junto con sus procedimientos, los cuales se separan según su fuente de financiación. Además, se añaden los formatos y documentos que intervienen en los mismos, finalizando este capítulo con la entrega del proceso creado para su implementación.

En el cuarto capítulo se consignan las principales conclusiones del trabajo realizado y por último en el quinto capítulo se generan recomendaciones para la implementación y el mejoramiento del proceso.

1. CAPÍTULO 1

1.1. Antecedentes y formulación del problema

La Fundación Educación Para Todos - **FEDUT**, es una institución educativa de Educación para el trabajo y el desarrollo humano (**ETDH**) sin ánimo de lucro enmarcado en el Régimen Tributario Especial de Entidades Sin Ánimo de Lucro **ESAL**, la cual se ha destacado por su labor altruista al brindar educación integral de excelente calidad totalmente gratuita a poblaciones vulnerables y de escasos recursos de la ciudad de Cali, en especial a los niños, niñas y jóvenes que las habitan desde su fundación en 1996.

En su labor ha proporcionado enseñanzas importantes a niños y niñas que les permite crecer de forma integral cerrando brechas educativas, mejorando sus habilidades socioemocionales, sus procesos de relación interpersonal y desarrollando o potenciando sus talentos excepcionales para un óptimo aprovechamiento para el bienestar del niño, su familia y la sociedad en general. En cuanto a los jóvenes se les brinda herramientas laborales a través de los programas técnicos laborales donde se enseñan habilidades duras y blandas en diferentes áreas del conocimiento permitiendo obtener un empleo y perdurar en el mismo, teniendo un récord de vinculación laboral del más del 60% de los estudiantes que realizan práctica laboral.

A pesar de estos resultados y del largo recorrido que ha realizado por más de 25 años esta institución tiene dificultades de sostenimiento a futuro ya que su flujo de caja es de periodos de tiempos cortos y no generan provisiones para años futuros, lo que impide tener certidumbre acerca de una permanencia en el tiempo; otro de los principales motivos es su dependencia económica de su principal donante llegando a tener más del 80% de la participación anual de sus ingresos, como se puede evidenciar al promediar los ingresos anuales por terceros desde la información expuesta en los **Informes Anuales 2020, 2021 y 2022**, esto genera

incertidumbre constante sobre el inicio de nuevos proyectos, los cuales se ejecutan por periodos de 8 meses en el momento, inestabilidad del personal, variaciones de las condiciones laborales, consumo de provisiones y otros problemas más que surgen al finalizar e iniciar un nuevo proyecto.

A continuación, relacionamos los ingresos anuales de los últimos 3 periodos fiscales según los informes anuales de los años 2020, 2021 y 2022 donde evidenciamos la dependencia de la fundación con la alianza internacional, la cual inició en el 2012 con The Dan Eley Foundation y prosigue desde el 2022 con The Genesis Charitable Trust.

Tabla 1. Participación de Donantes en Ingresos Anuales

Donantes		Año 2020		Año 2021		Año 2022		% Participación últimos 3 años
		Valor Donado	% Participación	Valor Donado	% Participación	Valor Donado	% Participación	
Alianzas	The Dan Eley Foundation	\$ 225.448.969	90%	\$ 189.376.535	84%	\$ 125.083.972	46%	82%
	The Genesis Charitable Trust	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 75.106.846	27%	
	Socios	\$ 15.057.783	6%	\$ 22.443.744	10%	\$ 7.955.396	3%	6%
	Personas Jurídicas	\$ 4.851.800	2%	\$ 9.289.568	4%	\$ 7.925.156	3%	3%
	Personas Naturales	\$ 4.360.000	2%	\$ 5.596.050	2%	\$ 7.596.000	3%	2%
	Entidades Estatales	0	0%	0	0%	\$ 49.810.388	18%	6%
TOTAL		\$ 249.718.552	100%	\$ 226.705.897	100%	\$ 273.477.758	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Dados los anteriores argumentos es necesario diseñar los procesos y procedimientos necesarios que permita lograr nuevas fuentes sostenimiento económico y diversificación de ingresos, obteniendo una mayor estabilidad a futuro, generando mayor confianza a sus donantes y superando las condiciones de incertidumbre y adversidad a las que se ve sometida. Es pertinente para ello realizar un proceso de reconocimiento y caracterización de los procesos de gestión de recursos que se realizan en la actualidad, investigar y sugerir las fuentes de

financiamientos óptimas según las necesidades de la organización y estructurar el proceso y los procedimientos necesarios para obtener los recursos de estas fuentes.

Formulación del Problema: Según todo lo anterior, el problema está encaminado a saber ¿Cuál debe ser el proceso y los procedimientos para la consecución de recursos que le permita a la FUNDACION EDUCACION PARA TODOS – FEDUT un sostenimiento económico para tener continuidad en sus proyectos?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Diseñar el proceso y los procedimientos para la consecución de recursos con el fin de lograr a futuro un sostenimiento económico que le permita a la FUNDACIÓN EDUCACIÓN PARA TODOS – **FEDUT** tener continuidad en sus proyectos.

1.2.2. Objetivos específicos

Realizar un reconocimiento y caracterización del proceso de consecución de recursos que actualmente tiene la fundación.

Identificar las diferentes fuentes de financiación a las cuales una fundación sin ánimo de lucro puede optar en Colombia.

Diseñar el proceso para la consecución de recursos en las diferentes opciones de financiación existente en el medio y mantenerse en el tiempo.

1.3. Metodología

Es necesario para el desarrollo de la presente investigación determinar cuáles son los pasos que se deben tomar y además cómo se deben hacer. Para lo cual es indispensable demarcar el

nivel de profundidad al que se quiere llegar a través del tipo de estudio, el método de investigación que se va a utilizar, las técnicas usadas para recolectar la información y el tratamiento que se le dará a la misma (Méndez, 1999).

1.3.1. Tipos de estudio

Según Méndez (1999), dependiendo del nivel de conocimiento científico al que se quiera llegar como investigador es necesario formular cuál es el tipo de estudio que se necesita. Para esto es necesario que se defina el tipo de información requerida y el nivel de análisis que se va a realizar. Para lo cual se tienen los siguientes tipos de estudio.

1.3.1.1. Estudios exploratorios o formativos

Este tipo de estudio es el que permite que el investigador desarrolle hipótesis que lo lleven a conseguir una investigación más precisa, lo cual le permita familiarizarse más con el objeto de investigación (Méndez, 1999).

Este tipo de estudio tiene como utilidad que el investigador formule hipótesis de primer y segundo grado que lo lleven a que el nivel de estudio sea más profundo. Aunque se deben tener en cuenta que el conocimiento previo del investigador es muy importante, así como los trabajos que otros investigadores hayan hecho previamente y las experiencias no documentadas de diferentes personas, debido a que esto permitirá que el investigador sintetice mejor sus experiencias (Méndez, 1999).

Es necesario que el investigador tenga muy claro cuál es el nivel de conocimiento científico que se ha desarrollado anteriormente a través de otros trabajos u autores y que las fuentes de información existentes a cerca del problema a investigar permitan llevar a cabo su proyecto. Lo anterior será fundamental para determinar el carácter exploratorio del estudio (Méndez, 1999).

1.3.1.1. Estudios descriptivos

Este tipo de estudio permite llegar a una mayor profundidad de conocimiento que el exploratorio, porque tiene como objetivo delimitar los hechos que conforman el problema a investigar (Méndez, 1999).

Este tipo de estudio permite establecer características demográficas, tales como el número de población o los niveles de educación. Identificar formas conductuales de las personas que hacen parte del universo investigado, tales como preferencias a la hora de consumir algo o la motivación frente al trabajo. Establecer comportamientos específicos, por ejemplo, cuántas personas consumen un producto en específico. Además, permite identificar posibles asociaciones de las diferentes variables de la investigación, por ejemplo, cuál es la relación que tiene el precio y el consumo de un producto (Méndez, 1999).

Este tipo de estudio utiliza técnicas muy específicas a la hora de realizar la recolección de la información, tales como la observación, las entrevistas y cuestionarios. Aunque también suelen utilizarse documentos de investigación hechos por otros autores (Méndez, 1999).

1.3.1.1. Estudios explicativos

Estos tipos de estudios están orientados a comprobar hipótesis causales a fin de contribuir con el desarrollo del conocimiento científico, por lo cual se requiere un rigor científico alto (Méndez, 1999).

Estos tipos de estudios demandan del investigador una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación de variables complejas y así se generen explicaciones que contribuyan al conocimiento científico (Méndez, 1999).

Teniendo en cuenta todos los tipos de estudios, se puede determinar que este trabajo es de carácter exploratorio, puesto que es la primera vez que se hace un acercamiento al conocimiento del problema planteado, no se han realizado estudios previos donde se diseñe el proceso y procedimientos para la consecución de recursos de FEDUT. Adicionalmente se espera que el resultado de este trabajo pueda servir para la investigación que otros autores requieran hacer. Teniendo en cuenta lo mencionado por Méndez (1999) a la hora de definir el carácter exploratorio del estudio, el conocimiento previo de uno de los investigadores, al ser parte de la Fundación como empleado, es amplio. Además, la información no escrita se obtuvo por medio de empleados de la fundación como el director y el Coordinador Académico y Administrativo.

También se considera que tiene un carácter descriptivo, debido a que en el desarrollo del trabajo se podrán establecer comportamientos y asociación de diferentes situaciones y variables que permitirán comprender la realidad que enfrenta FEDUT respecto a la forma en que se obtienen recursos. Además, por la técnica usada para recolectar la información, como la entrevista semiestructurada.

1.3.2. Método de investigación

Según lo que explica Méndez (1999), el método de investigación es lo que permite organizar todos los pasos lógicos para generar el conocimiento y a que a través de la observación, descripción y explicación se pueda comprender la realidad.

1.3.2.1. La observación

Es un método que consiste en advertir todos los hechos que surgen espontáneamente y dejar un soporte escrito de lo evidenciado. No se puede pasar por alto este método porque a

través de él se puede obtener información valiosa que muchas veces no se puede obtener de las encuestas o fuentes secundarias (Méndez, 1999).

La observación consta de unas condiciones al momento de ser empleada: Debe ser útil a la hora de ayudar a cumplir los objetivos que se plantearon en la investigación. También, el investigador debe planear lo que quiere observar y cuáles serían los posibles resultados del ejercicio de observación. Por último, es necesario que el observador conozca a plenitud el marco teórico que soporta toda la investigación con el fin de que pueda relacionarse lo observado con las proposiciones teóricas (Méndez, 1999).

1.3.2.1. La inducción

Es un método que permite al investigador que pueda observar hechos o situaciones particulares que se enmarcan de manera general en el problema objeto de la investigación, lo cual permitirá que se llegue a conclusiones y premisas que expliquen otros fenómenos parecidos. Lo cual puede servir para que se establezcan leyes generales de comportamiento de los fenómenos a partir de la observación y análisis de hechos empíricos (Méndez, 1999).

1.3.2.1. La deducción

Es un método por el cual, a partir de una situación general se puede identificar y explicar una particularidad que se contiene explícitamente en la situación general. En otras palabras, del panorama general de una situación se pueden explicar hechos o fenómenos particulares (Méndez, 1999).

1.3.2.1. Análisis y síntesis

Ambos métodos permiten al investigador conocer la realidad. Este conocimiento de la realidad se puede lograr cuando se identifican las partes que conforman el todo (análisis) o

cuando se parte del conocimiento de los elementos más simples e ir aumentando subiendo poco a poco hasta llegar al conocimiento de lo más complejo (síntesis) (Méndez, 1999).

Es así como el método de análisis identifica las partes que componen el todo de una realidad y establece las relaciones causa-efecto que se tiene entre los diferentes elementos del fenómeno investigado (Méndez, 1999).

Por otro lado, el método de síntesis parte de la interrelación de todos los elementos, y como cada uno de ellos se relaciona con el conjunto del todo (Méndez, 1999).

Es así como el análisis descompone el fenómeno general en partes identificables y la síntesis relaciona todos los elementos del todo y genera explicaciones a partir de su estudio. Por lo cual el análisis y la síntesis son dos métodos que se complementan, siendo necesario que después del análisis se haga la síntesis (Méndez, 1999).

Tomando todo lo anterior, para el desarrollo de esta investigación se usó el método de observación, a través del cual se adquirió el conocimiento necesario para el objeto de la investigación, puesto que uno de los investigadores trabaja para la fundación FEDUT, lo cual permite que acuda a su experiencia personal siendo conocedor del problema planteado. Además, se pudo consultar con personal que se encuentra vinculado al objeto de investigación, tal como lo es el director de la Fundación y el coordinador académico y administrativo.

Finalmente, teniendo en cuenta el cómo se utiliza el proceso de observación, se determina que la investigación se estructura bajo el método de deducción, puesto que se parte de la comprensión a nivel macro del cómo la fundación obtiene sus recursos, y finalmente se identifican todos los elementos particulares que generar el problema planteado en esta investigación.

1.3.3. Fuentes y técnicas para recolección de la información

Las fuentes de la investigación son todos los hechos o documentos que permiten obtener la información que se requiere para el desarrollo y solución del problema planteado. Todos los medios que se utilicen para obtener esa información de las diferentes fuentes, es lo que se conoce como técnicas de recolección de información (Méndez, 1999).

Antes de iniciar una investigación se debe tener en cuenta cuál es la información que se necesita, cuáles son las posibles fuentes de las cuáles se va a extraer y cuáles serán las técnicas que serán utilizadas. No se puede tener en poco el hecho de la que información será la “materia prima” que permita que el problema de investigación se pueda explorar, describir y explicar (Méndez, 1999).

A continuación, se describen cada una de las fuentes de información que existen según el autor y las que se aplicaron para esta investigación en particular:

1.3.3.1. Fuentes secundarias

En toda investigación es inevitable acudir a este tipo de fuentes, las cuales brindan información básica. Ejemplos de este tipo de fuentes son los libros, periódicos, trabajos de grado, revistas, enciclopedias, diccionarios, etc. Es necesario al iniciar la investigación que se defina cuál tipo de fuentes secundarias se consultarán dependiendo de la dificultad que el investigador tenga para acceder a ellas (Méndez, 1999).

Para el desarrollo de este trabajo, y en función del cumplimiento de los objetivos planteados, se utilizan fuentes secundarias como libros, trabajos de grado y documentos académicos los cuales facilitaran la construcción del proceso y los procedimientos para consecución de recursos de la fundación.

1.3.3.1. Fuentes primarias

Este tipo de fuente es la información que el investigador recoge y recopila de forma directa a través de diferentes técnicas (Méndez, 1999), las cuales se describen a continuación:

La observación

Es una técnica a través de la cual el investigador hace uso de todos sus sentidos para captar todo lo que el entorno ofrece y en el cual se encuentran los datos que se requieren para la solución del problema de investigación. Esta técnica permite que toda la información percibida se recoja directamente sin necesidad de intermediario, es por esto último que es muy importante que el investigador conozca el marco teórico en relación a la investigación para poderse guiar a la hora de observar (Méndez, 1999).

Dentro de la observación se encuentran dos técnicas diferentes según el grado de involucramiento que tenga el investigador, cada una con su particularidad. En primer lugar, se encuentra una técnica conocida como observación participante, que a su vez se divide en dos modalidades: la observación participante directa y la observación participante indirecta. En la primera, el investigador se integra activamente en el grupo u organización que está siendo investigado, formando parte de ella y participando en sus actividades cotidianas. En cambio, en la observación participante indirecta, el investigador se incorpora al grupo con el único propósito de recopilar información para su estudio, sin formar parte integral de la dinámica del grupo (Méndez, 1999).

Por otro lado, existe también la técnica de observación no participante, en la cual el investigador no tiene una afiliación o pertenencia al grupo objeto de estudio. En este caso, su rol se limita a presenciar y registrar los acontecimientos y comportamientos relevantes para la recolección de información, sin involucrarse activamente en la interacción del grupo. Ejemplos

de esta técnica pueden ser un cliente oculto o un infiltrado dentro del grupo investigado.

Además, otra forma de aplicar la observación no participante es la indirecta, en la cual se utilizan elementos que registran aspectos visuales y auditivos del objeto de investigación como cámaras de video, por ejemplo (Méndez, 1999).

Es fundamental destacar que cada modalidad de observación presenta sus propias ventajas y limitaciones en términos de acceso a la información, objetividad y nivel de involucramiento del investigador. Por tanto, la elección de la técnica de observación más adecuada siempre depende de los objetivos específicos de la investigación y del contexto particular en el que se lleva a cabo el estudio.

Para este trabajo se aplica la técnica de observación participante directa, debido a que uno de los investigadores hace parte de la fundación como empleado, por lo cual conoce de primera mano la situación actual de la fundación, las fortalezas, las debilidades y cuenta con el acceso a la información necesaria de manera directa. Esto ayudará a dar cumplimiento al objetivo específico de realizar un reconocimiento y caracterización del proceso de consecución de recursos que actualmente tiene la fundación.

La encuesta

Esta técnica se vale de aplicar formularios a los individuos que están vinculados al objeto de investigación y a través de la cual se pueden conocer sus motivaciones, actitudes y opiniones. Se debe tener en cuenta que la encuesta es susceptible de subjetividad, por lo cual se corre un grado de peligro de traer un sesgo (Méndez, 1999).

El cuestionario y la entrevista

En esta técnica de recolección de información el investigador se encarga de realizar el diseño de los cuestionarios, teniendo en cuenta que el cuestionario aplica cuando la población es homogénea y tienen características y problemáticas similares, y que la entrevista se realiza por el contrario se aplica cuando la población no es homogénea en características.

Para este trabajo, con el fin de lograr el cumplimiento del objetivo específico de realizar un reconocimiento y caracterización del proceso de consecución de recursos que actualmente tiene la fundación, se realiza una entrevista semi estructurada al director de la fundación y al coordinador académico y administrativo, debido a que son las dos personas que más se encuentran empapadas de la situación actual de la fundación.

1.4. Justificación

Las entidades sin ánimo de lucro, como la fundación FEDUT, son entes jurídicos que han sido creados con el fin de realizar diferentes actividades sociales que sirvan de alguna manera al estado a cumplir con objetivos estratégicos, tales como el llevar la educación a los sectores más vulnerables económicamente y apartados territorialmente. De ahí surge la gran importancia de este tipo de entidades y su permanencia en el tiempo, porque son base fundamental para el desarrollo de una sociedad educada y de provecho.

Centrándonos especialmente en el ámbito educativo, se considera que la educación es el pilar fundamental e inicial hacia el desarrollo de un mejor país. Pero, lamentablemente, la educación en muchos lugares de Colombia y del mundo no es algo que sea fácilmente asequible.

Tal como lo menciona la Constitución Política de Colombia: “La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social” (Constitución Política de

Colombia, 1991, Artículo 36), se debe considerar a la educación como un derecho, pero en la práctica se ha convertido en un privilegio que ha hecho que las brechas sociales y económicas sean cada vez más profundas. Esto responde a muchos factores como la falta de cobertura de Instituciones del Estado en el territorio nacional, falta de capacidad en los entes educativos que permitan otorgar cupos a todo el que lo requiera y claramente al poder adquisitivo de las familias más vulnerables, no solo por el valor de la matrícula, mensualidad o semestre, sino también por el valor de los materiales de estudio, los transportes, la alimentación o los elementos tecnológicos necesarios para su correcta aplicación.

Esto nos lleva a encontrar un contrasentido, en donde la educación es el medio por el cual las personas pueden llegar a mejorar su calidad de vida y al mismo tiempo, el tener una mala calidad de vida evita que las personas puedan acceder a la educación de calidad. Por lo que al final, todo termina por volverse un círculo vicioso en el cual solo algunos podrán obtener éxito, y otros terminarán en caminos no deseados tratando de buscar una mejora a sus condiciones, tal vez, a la fuerza.

De allí entonces la importancia de que Entidades sin Ánimo de Lucro dedicadas a brindar educación de calidad, como la Fundación **FEDUT**, tenga la posibilidad de tener una permanencia en el largo plazo. Y esta permanencia sólo puede garantizarse a través de una obtención y administración de recursos efectiva, que no dependa en su mayor parte de un solo donante, tal como es el caso actual. La fundación logra llegar por cada período de 8 meses, en promedio a 90 jóvenes de bajos recursos, mayormente de los estratos 1, 2 y 3 provenientes del distrito de Agua Blanca y laderas de la ciudad de Cali. Pero la incertidumbre es latente debido a que al finalizar cada período no se tiene certeza de que empiece uno nuevo, porque cerca del 90% de los recursos provienen de un único donante, y todo dependerá de que su donación al proyecto se haga efectiva, si bien se tiene un compromiso moral atado a unos resultados no hay un compromiso contractual que lo obligue a realizar esta donación.

Es por ello que es crucial crear un proceso efectivo para la consecución de recursos que garanticen no solo un periodo, sino muchos años más de educación para la población más vulnerable de Cali. Por lo que el reto a través del desarrollo de este documento es realizar un diagnóstico del cómo funciona al día de hoy la fundación, reunir toda la información necesaria que permita proponer una estrategia efectiva para obtener los recursos y la generación del proceso y los procedimientos necesarios que permitan un funcionamiento duradero en el tiempo, y así la Fundación pueda seguir realizando el desarrollo de su razón social. Además, servirá para poner a prueba los conocimientos que durante nuestro proceso formativo se adquirieron y retribuir a la sociedad mediante el sector educativo un poco de lo que se nos ha brindado.

2. CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco teórico

En el contexto actual, las organizaciones se enfrentan a desafíos cada vez más exigentes debido a la creciente competencia y la globalización de los mercados. En este sentido, es fundamental para cualquier organización, que aspire a destacarse y alcanzar el éxito empresarial, lograr buenos resultados en términos de desempeño. Para lograr este objetivo, es necesario dirigir todas las actividades y recursos hacia la consecución de resultados tangibles y significativos (Beltrán et al., 2009).

En esta búsqueda de excelencia, el enfoque de gestión por procesos se presenta como una herramienta poderosa y efectiva. Este enfoque permite a las organizaciones establecer metodologías claras y estructuradas, asignar responsabilidades de manera adecuada, optimizar los recursos disponibles y llevar a cabo actividades que contribuyan a la consecución de los objetivos organizacionales. Además, el sistema de gestión por procesos no solo tiene como objetivo el cumplimiento de metas y objetivos, sino también la obtención de una ventaja competitiva en el mercado (Beltrán et al., 2009).

La implementación de un sistema de gestión por procesos implica una visión integral y estratégica de la organización. Se trata de una aproximación que busca maximizar la eficiencia y la efectividad de las operaciones, fomentando la mejora continua y la optimización de los recursos. Mediante la definición de procesos claros y bien estructurados, se establecen las bases para el control y la medición del desempeño, permitiendo así tomar decisiones informadas y oportunas (Beltrán et al., 2009).

Asimismo, la gestión por procesos implica la adopción de enfoques y prácticas que van más allá de la mera ejecución de tareas. Se trata de un cambio cultural y organizacional que

promueve la colaboración, el aprendizaje y la innovación en todos los niveles de la organización. A través de la estandarización y documentación de los procesos, se busca no solo garantizar la consistencia y la calidad en la ejecución, sino también facilitar la transferencia de conocimiento y la capacitación del personal (Beltrán et al., 2009).

Es por eso que, en un entorno empresarial cada vez más desafiante, la gestión por procesos se presenta como una estrategia clave para el logro de resultados destacados. Mediante la orientación de las actividades y recursos hacia los objetivos organizacionales, se busca no solo alcanzar la excelencia operativa, sino también obtener una ventaja competitiva sostenible. La implementación de un sistema de gestión por procesos requiere un enfoque integral y sistemático, que involucre a todos los actores de la organización y promueva la mejora continua en todos los aspectos del negocio (Beltrán et al., 2009).

A continuación, se definirán todos los conceptos que se consideran necesarios para la investigación del presente trabajo:

2.1.1. Gestión de procesos

La gestión de procesos se caracteriza por ser una disciplina de gestión que proporciona a la dirección de una organización un enfoque sistemático para identificar, comprender, diseñar, controlar, mejorar y optimizar los procesos con el objetivo de aumentar su productividad y generar mayor valor agregado, en línea con la estrategia organizacional. Esto, a su vez, conlleva a la satisfacción y confianza del cliente, siendo elementos fundamentales para el éxito y crecimiento de la empresa (Bravo, 2009; Cadena, 2015).

Por otro lado, Maldonado (2018) menciona que el modelo de gestión de procesos se configura como el contexto organizacional óptimo y la estructura idónea para implementar estrategias de mejora continua, optimización de costos y aprovechamiento eficiente de los

recursos disponibles. Con el propósito de lograr estos objetivos, resulta esencial llevar a cabo una planificación minuciosa y tomar todas las decisiones empresariales considerando el impacto integral del proceso, orientándose siempre hacia el bienestar general de la empresa. A pesar de que los departamentos mantengan su funcionamiento individual, es fundamental mantener una visión y un interés alineados y colectivos en todo momento.

En el contexto organizacional, todas las operaciones y esfuerzos se centran en la ejecución del trabajo necesario para obtener los productos y servicios que serán entregados a los clientes. Este trabajo se encuentra delineado por una serie de actividades específicas que deben ser llevadas a cabo de manera sistemática. Con el fin de facilitar su comprensión y organización, estas actividades pueden ser agrupadas en unidades llamadas procesos (Pardo, 2019).

Además, la implementación del modelo de gestión de procesos implica un enfoque organizacional que fomenta la mejora continua, la optimización de los recursos y la toma de decisiones basada en la eficiencia global del proceso. Al adoptar esta perspectiva, se busca identificar oportunidades de mejora en todos los niveles de la organización, maximizando así la eficiencia de los procesos, reduciendo los costos innecesarios y aumentando la productividad general de la empresa (Maldonado, 2018).

De acuerdo con Bravo (2009) y Cadena (2015), la gestión por procesos brinda a las organizaciones una serie de beneficios y oportunidades, entre los cuales se destacan los siguientes:

Conocimiento profundo: La gestión de procesos permite a las organizaciones comprender a fondo qué actividades se llevan a cabo y cómo se realizan, lo que facilita la identificación de debilidades y fortalezas en los procesos existentes.

Orientación al cliente y a los objetivos: Mediante la gestión por procesos, las organizaciones pueden alinear sus actividades con las necesidades y expectativas de los clientes, así como con los objetivos estratégicos de la empresa.

Evaluación del costo real: La gestión de procesos proporciona una visión clara y precisa del costo asociado a la producción de productos o servicios, lo que permite una toma de decisiones informada y basada en datos reales.

Mejora continua: Al describir y comprender los procesos de manera detallada, se crea conciencia de su funcionamiento, lo que impulsa la búsqueda constante de métodos y prácticas para su mejora continua.

Aprendizaje y mejora comparativa: La gestión por procesos brinda la oportunidad de comparar los procesos de la organización con los de otras empresas del mismo sector, lo que permite aprender de las mejores prácticas y mejorar la competitividad a largo plazo.

Control de gestión: La implementación de un sistema de control de gestión, con indicadores en tiempo real, permite evaluar y monitorear el desempeño de los procesos, facilitando la toma de decisiones y la detección temprana de desviaciones.

Optimización de recursos: La gestión de procesos busca optimizar y racionalizar el uso de recursos, lo que implica reducir los costos operativos y de gestión, así como identificar y eliminar aquellos gastos innecesarios.

Visión global: La gestión por procesos amplía la perspectiva de la organización, permitiendo comprender las relaciones internas entre los diferentes procesos y departamentos, lo que contribuye a una mejor coordinación y sinergia entre las áreas de la empresa.

Responsabilidades claras: La gestión de procesos establece responsabilidades claras para la ejecución y supervisión de cada uno de los procesos, lo que fomenta la rendición de cuentas y asegura una correcta ejecución de las actividades.

2.1.1.1. Estandarización y documentación de procesos

Resulta indispensable para preservar el conocimiento dentro de una organización contar con una descripción precisa de los procesos, los cuales representan la forma en la que el trabajo se desarrolla en dicha entidad. Esta descripción se convierte en el cimiento para impulsar mejoras continuas y se utiliza como una herramienta clave en la capacitación de aquellos encargados de llevar a cabo cada actividad. Ambos aspectos están orientados hacia el objetivo de garantizar la satisfacción de los clientes, quienes son una pieza fundamental en el éxito y la consolidación de la organización (Agudelo y Escobar, 2010). Al tener una descripción clara de los procesos, la organización puede asegurarse de mantener y compartir su conocimiento interno de manera efectiva, promoviendo así la optimización y la innovación en sus operaciones. Además, esta descripción sirve como guía para capacitar a los responsables de las distintas actividades, brindándoles el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente. En última instancia, el enfoque en la satisfacción del cliente, respaldado por una descripción clara de los procesos, contribuye a fortalecer la reputación y la competitividad de la organización en el mercado.

2.1.1.1. Proceso

Según Maldonado (2018), un proceso se caracteriza por ser un conjunto de actividades interrelacionadas y secuenciales que se desarrollan con el propósito de transformar elementos de entrada en elementos de salida, generando así un valor añadido. Estas actividades, que pueden incluir tareas, acciones y operaciones específicas, están estrechamente vinculadas entre sí y se basan en una planificación adecuada para lograr los objetivos deseados.

Además, es importante destacar que los procesos no solo se limitan a la ejecución de tareas, sino que también involucran recursos diversos, como personal capacitado, recursos financieros, infraestructura, tecnología y técnicas específicas. Estos recursos actúan de manera sinérgica para garantizar la eficiencia y efectividad del proceso, optimizando el uso de los recursos disponibles y maximizando los resultados obtenidos (Maldonado, 2018).

En cuanto a normas internacionales, las ISO-9000:2005 (sistemas de gestión de la calidad), se define un proceso como un "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o interactivas que transforman elementos de entrada en resultados" (ISO 9000:2005). Por lo tanto, un proceso implica la combinación de recursos y actividades interrelacionados, que pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos, con el objetivo de transformar elementos de entrada en elementos de salida. Esta definición destaca la importancia de la interacción entre las diferentes actividades y recursos involucrados en el proceso para lograr los resultados deseados. (ISO 9000:2005).

En cada proceso se encuentran involucrados tres elementos fundamentales: el proveedor, el producto y el cliente. Estos actores desempeñan roles cruciales en la búsqueda de un beneficio mutuo, trabajando en armonía para lograr resultados satisfactorios (Agudelo y Escobar, 2010).

En primer lugar, el proveedor desempeña un papel vital al suministrar de manera oportuna los insumos necesarios para la producción. Su responsabilidad radica en garantizar que los recursos y materiales requeridos estén disponibles en el momento adecuado y en las cantidades adecuadas. De esta manera, el proveedor contribuye directamente a la continuidad y eficiencia del proceso productivo (Agudelo y Escobar, 2010).

Por otro lado, el producto o servicio que se crea durante el proceso es el resultado tangible de las actividades realizadas. El objetivo es desarrollar un producto que cumpla con las necesidades y expectativas de los clientes. Esto implica no solo cumplir con los requisitos

técnicos y funcionales, sino también brindar valor agregado y superar las expectativas del cliente en términos de calidad, innovación y satisfacción general (Agudelo y Escobar, 2010).

Finalmente, el cliente desempeña un papel fundamental en el proceso, ya que es el destinatario final del producto o servicio. Sus necesidades, deseos y expectativas deben ser el centro de atención durante todo el proceso. La comprensión profunda de las demandas y preferencias del cliente permite orientar el proceso hacia la creación de soluciones que generen un beneficio mutuo. Así, el cliente obtiene un producto o servicio que satisface sus requerimientos, mientras que el proveedor y el productor logran el éxito comercial y la fidelización del cliente (Agudelo y Escobar, 2010).

2.1.1.1. Elementos de un proceso

Según Maldonado (2018), los procesos se componen de tres elementos esenciales, cada uno desempeñando un papel clave en la consecución de los resultados deseados.

El input (entrada principal): en primer lugar, encontramos el input o entrada principal, el cual consiste en el producto o servicio que posee características objetivas y que cumple con los estándares o criterios de aceptación previamente definidos. La existencia de este input es lo que justifica y da sentido a la ejecución sistemática del proceso en cuestión. Es a partir de este input que se inicia todo el flujo de actividades y se dirige hacia la generación de un output de calidad.

La secuencia de actividades: es el segundo elemento que conforma un proceso. Esta secuencia está compuesta por una serie de factores, medios y recursos que deben cumplir con requisitos específicos para llevar a cabo el proceso de manera efectiva desde el primer intento. Es importante resaltar que, además de los inputs principales, existen también inputs laterales, que son productos provenientes de otros procesos y que son necesarios para la ejecución

adecuada del proceso en cuestión. Estas entradas laterales son elementos que interactúan con el proceso, contribuyendo a su desarrollo y funcionamiento eficiente.

El output (salida): por último, se encuentra el output o salida del proceso, el cual se refiere al producto final obtenido a través de la ejecución del proceso. Este output debe cumplir con los estándares de calidad definidos en el proceso, y está destinado a un usuario o cliente, ya sea interno o externo a la organización. Es importante destacar que el output final de los procesos de la cadena de valor puede convertirse en el input o entrada para el proceso del cliente, estableciendo así una relación de interdependencia y continuidad en la cadena de producción.

En resumen, todo proceso está compuesto por un input, una secuencia de actividades y un output. El input representa el punto de partida y la justificación para la ejecución del proceso, mientras que la secuencia de actividades abarca los factores, medios y recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de manera efectiva. El output, por su parte, es el producto final del proceso, el cual debe cumplir con los estándares de calidad establecidos y está destinado a satisfacer las necesidades del usuario o cliente. Estos elementos trabajan en conjunto para garantizar la eficiencia y efectividad del proceso, así como para mantener la continuidad y fluidez en la cadena de valor.

2.1.1.1. Tipos de procesos

La clasificación y definición de los procesos puede variar según el enfoque adoptado por cada autor o teórico. Existen múltiples perspectivas y criterios utilizados para categorizar los procesos, lo que refleja la diversidad de opiniones y enfoques en el campo de la gestión. Es importante destacar que el mapa de procesos resultante de esta clasificación o tipificación debe adaptarse a la realidad y las características específicas de cada empresa y área de la organización, teniendo en cuenta sus necesidades, recursos, limitaciones, factores y elementos contextuales.

Cada autor o teórico puede proponer su propia clasificación de procesos, basada en factores como la naturaleza de las actividades, la interdependencia de los procesos, los objetivos perseguidos o los resultados esperados.

Según Pérez (2010), En el ámbito de la gestión de procesos, es posible distinguir diferentes tipos de procesos en función de su misión y contribución dentro de la organización. Estos tipos de procesos incluyen los procesos misionales, de apoyo, de gestión y de dirección.

Procesos misionales: se caracterizan por combinar y transformar recursos con el fin de obtener productos o proporcionar servicios que cumplan con los requisitos del cliente. Estos procesos generan un alto valor añadido y son fundamentales para lograr los objetivos de la empresa. Se concentran en la cadena de valor, desempeñando un papel central en la entrega de productos y servicios.

Procesos de apoyo: tienen como objetivo proveer a los demás procesos de los recursos y las personas necesarias de acuerdo con los requisitos de los clientes internos. Estos procesos son transversales, ya que suministran recursos en diferentes etapas del proceso de negocio, garantizando su correcto funcionamiento.

Procesos de gestión: desempeñan un papel crucial en el control y supervisión del resto de los procesos. A través de actividades de evaluación, control, seguimiento y medición, aseguran el correcto funcionamiento de los procesos y proporcionan información relevante para la toma de decisiones y la elaboración de planes de mejora efectivos. Estos procesos recopilan información valiosa que contribuye al análisis y la optimización de las operaciones organizacionales.

Procesos de dirección: se caracterizan por su naturaleza transversal, ya que tienen impacto en todos los demás procesos de la empresa. Su función principal es establecer la

dirección estratégica de la organización, definiendo los objetivos generales y garantizando la coherencia y alineación de todos los procesos.

Es importante destacar que estos procesos pueden organizarse en diferentes niveles de alcance, desde macroprocesos hasta procesos, actividades y tareas. Esta estructura jerárquica permite una comprensión más detallada y precisa de las operaciones organizacionales, facilitando la gestión y el control de cada componente.

Por otra parte, autores como Mallar, Bravo y Pérez explican una versión diferente a cerca del tipo de procesos que se pueden distinguir en una organización, los cuales son los procesos estratégicos, procesos de negocio u operativos, y procesos de apoyo.

Procesos estratégicos: son aquellos que se encuentran estrechamente vinculados a la estrategia global de la organización, ya que trazan el rumbo de los demás procesos y los alinean con la misión y visión de la empresa (Mallar, 2010).

Estos procesos incluyen la supervisión del logro de objetivos, la definición y actualización de indicadores clave, así como la comunicación de la estrategia y la motivación del personal para alcanzar los objetivos organizacionales (Bravo, 2009).

Procesos de negocio u operativos: son aquellos directamente relacionados con la misión del negocio, es decir, están centrados en la producción de bienes y servicios y en la satisfacción de las necesidades de los clientes (Bravo, 2009).

Estos procesos constituyen las actividades primarias de la cadena de valor, como la producción, la venta y el servicio postventa. Su correcto funcionamiento es fundamental para el éxito de la organización, ya que están directamente vinculados a la generación de valor y a la entrega de productos y servicios de calidad.

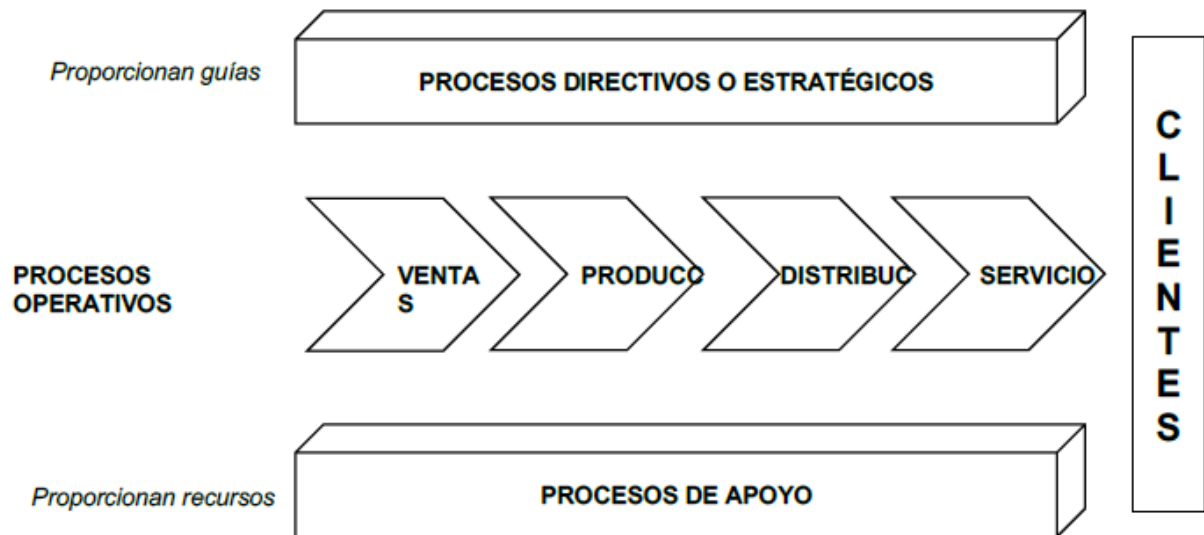
Procesos de apoyo: conocidos también como procesos secundarios, desempeñan un papel fundamental al brindar soporte y respaldo a los procesos operativos de una organización. Aunque no están directamente vinculados con la misión del negocio, estos procesos son actividades de naturaleza administrativa que resultan indispensables para el correcto funcionamiento de los demás procesos. Su enfoque principal está dirigido hacia el cliente interno, es decir, aquellos miembros de la organización que se benefician directamente de sus servicios (Mallar, 2010).

En el marco de la cadena de producción de Porter, estos procesos son identificados como las actividades secundarias. Aunque no son los componentes centrales de la cadena de valor, desempeñan un papel de apoyo esencial al contribuir al desarrollo eficiente y efectivo de los procesos operativos. Entre estas actividades se encuentran aquellas relacionadas con la gestión del personal, el aprovisionamiento de recursos y suministros, la administración de la infraestructura y la gestión de proveedores (Mallar, 2010).

Si bien los procesos de apoyo no están directamente alineados con la misión del negocio, su adecuada ejecución y eficacia son imprescindibles para optimizar el desempeño global de la organización. Al garantizar una gestión eficiente de los recursos y proporcionar los servicios necesarios para el desarrollo de los procesos operativos, estos procesos contribuyen a mejorar la productividad, la calidad y la satisfacción del cliente interno, lo que a su vez repercute en el logro de los objetivos organizacionales.

La figura 1 muestra los procesos mencionados anteriormente en la cadena de producción de valor de Porter, lo cual es un componente importante en el análisis estratégico para obtener ventajas competitivas.

Figura 1. Cadena de valor de Porter



Fuente: Mallar (2010).

2.1.2. Documentación de procesos

2.1.2.1. Manual de proceso

El manual de proceso es una herramienta efectiva de comunicación de los procedimientos de la entidad o una parte de ella; en estos manuales se consigna de forma metodológica los pasos a seguir para la realización de las funciones de una o varias actividades, definiendo los formatos, documentos, procedimientos y de más recurso necesarios para la ejecución de las actividades. Adicionalmente en los manuales de procesos se definen los responsables, funciones y actividades dentro de cada procedimiento al igual que los parámetros de medición y seguimiento de los mismos.

Según Mejía (2006) un manual de proceso se define como “un documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o toda la organización”.

Según Mejía (2006) los objetivos de un manual de procesos son:

- Servir de guía para la correcta ejecución de las actividades y tareas para los funcionarios de una institución.
- Ayudar a ofrecer productos y servicio más eficientes.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- Genera uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios
- Evitar la improvisación en las labores
- Ayudar a la orientación del personal nuevo
- Facilita la supervisión y evaluación de las labores
- Facilita la atención al cliente interno y externo
- Evita discusiones sobre normas, procedimientos y actividades
- Proporciona información a los directivos de la organización al respecto del desempeño de los procesos.
- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal
- Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría
- Ser la memoria de la institución

Características del manual de procesos

Según Mejía (2006) manifiesta que los manuales de procesos deben reunir algunas características, resumiéndolas en las siguientes:

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.

- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Facilitar su uso al cliente interno y externo
- Ser flexible para cubrir diversas situaciones
- Facilita revisión y actualizaciones continuas.

Por último, en el manual de proceso se debe de definir la finalidad de cada proceso dejando claro el alcance, los objetivos, el campo de aplicación, sus criterios de valor y su aporte a la misión de la entidad.

2.1.2.2. Descripción y diagrama de flujos de los procesos

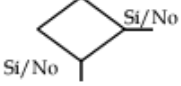
Mejía (2006) define al diagrama de flujo como “un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Esta técnica permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos unidades administrativas comprometidas”.

Mediante un diagrama de flujo se puede describir las actividades de un proceso, representando las actividades de forma gráfica e interrelacionadas entre sí, facilitando la interpretación mediante la percepción visual de todo el conjunto de actividades y el paso secuencial entre ellas.

De esta forma permite identificar problemas y oportunidades de mejora dentro del proceso, es así como las operaciones redundantes, los reprocesos, los cuellos de botellas y los conflictos de autoridad pueden quedar evidenciados ante una buena esquematización, además se pueden evidenciar los responsables y los puntos de decisión.

La simbolización de los diagramas de flujos de los procesos se expone a continuación:

Tabla 2. Simbolización de los diagramas de flujos de los procesos

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Fuente: *Guía para la elaboración de diagramas de flujo, Ministerio de planificación nacional y política económica (2009).*

2.1.2.3. Caracterización del proceso

La caracterización de procesos es una herramienta táctica que permite planificar y gerenciar los procesos a través de la identificación de elementos esenciales que permiten la gestión y el control de los procesos.

La caracterización hace un recorrido integral de 360° identificando que, quien, como, cuando y donde participa sus actores, identificando a todos los actores tales como líder del proceso, clientes, proveedores y demás personal vinculado al proceso; haciéndolos conscientes de su intervención y las actividades previas y posteriores a su intervención, a su vez integra a estos actores en la construcción y mejoramiento del proceso de forma integral y participativa incrementando el compromiso para el logro de los objetivos en común.

Según Betancourt (2015) los componentes se deben tener en cuenta al caracterizar un proceso son:

Actividades: Es el conjunto de elementos secuenciales que conforman un proceso.

Entradas: Una o más actividades puedes requerir un elemento para dar inicio a una actividad o proceso. Este proceso pasa a través de una transformación para convertirse en una salida.

Salidas: Son los elementos transformados resultantes de un proceso. A menudo puede considerarse que la salida de proceso corresponde la entrada del siguiente.

Clientes: Es quien recibe el elemento resultante del proceso.

Recursos: Son los elementos con los cuales se llevan a cabo las actividades del proceso. No se transforman, pero son necesarios en el proceso.

Proveedores: Suministran elementos necesarios para efectuar el proceso.

Líder: Es el encargado responsable del proceso.

Objetivo: Es el objetivo a lograr mediante la realización del proceso. Se compone de un verbo en infinitivo más la salida principal más los atributos.

Alcance: Donde inicia y hasta dónde va el proceso.

Documentos: Información con medio de soporte relacionada al proceso.

Parámetros de control: Control de los atributos para la salida de lo que se va a entregar.

Requisitos: Dadas las características del proceso y el sector en el que se encuentra, hay unos requisitos a tener en cuenta.

2.1.2.4. Ciclo Deming (PHVA)

Según Alcalde San Miguel (2009) el ciclo de Deming, PHVA o ciclo de mejora continua consta de cuatro etapas, que son:

Planificación: Primero se estudia el estado de la empresa y se identifica los problemas u oportunidades de mejora; se identifica las soluciones posibles y se selecciona aquellas que mejor se adapten a los objetivos fijados.

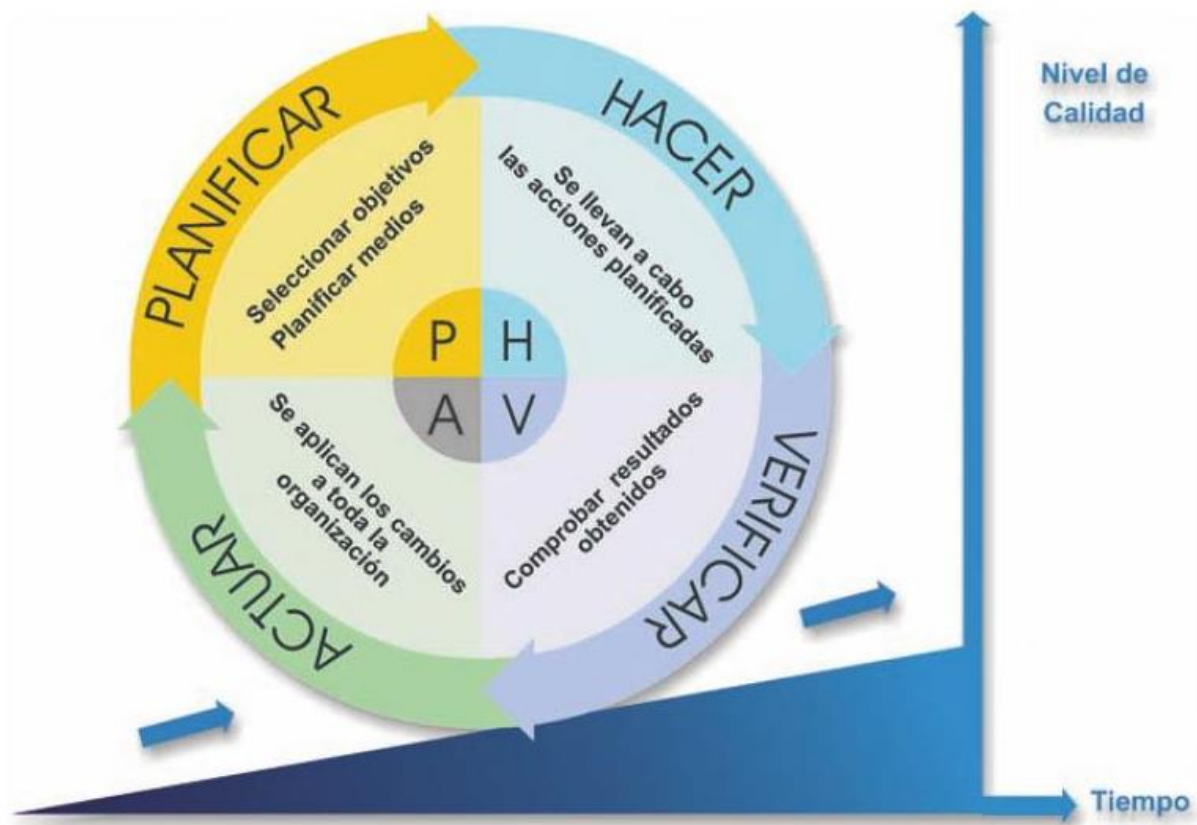
Hacer: Se forma al equipo humano y se realizan las acciones planificadas para la superación de problemas o para las acciones de mejora.

Verificar: se comprueba si los resultados obtenidos coinciden con los esperados.

Actuar: Una vez probado el buen funcionamiento de las mejoras, se aplica los cambios necesarios a toda la organización.

Estos pasos se repiten de forma continua una y otra vez, consiguiendo en cada ciclo una pequeña mejora o la resolución de un problema, y con ello un avance sin pausa hacia el objetivo final.

Figura 2. Ciclo de mejora continua o rueda de Deming



Fuente: Alcalde San Miguel, P. (2009). Calidad. Madrid, España: Paraninfo SA

2.1.2.5. Formatos e instructivos

En la implementación de un proceso y sus procedimientos se deben de utilizar una serie de recursos documentados y estipulados para cada una de las actividades a realizar, a continuación, se detallan cada uno de los tipos de documentos y sus características:

Instructivo: Según SafetYa (2017) el instructivo es un tipo de documento que plasma la forma como funciona algo en particular. Para el Ministerio de Trabajo de Colombia (2016) un instructivo es un documento que describe de forma secuencial y con alto nivel de detalle actividades u operaciones muy específicas.

Formato: Según SafetYa (2017) el formato es una estructura predeterminada, que define la forma en que se registra, se guarda y se presenta algo. El formato cumple con unas características técnicas y formales, que lo hacen apto para contener y transmitir una información específica. Para el Ministerio de Trabajo de Colombia (2016) es un documento diseñado para la recolección de información y que proporciona evidencia de una acción.

Registro: Según SafetYa (2017) el registro es la anotación, relación o inscripción de un dato, dentro de un formato o un documento establecido previamente para ello. Equivale a ingresar una información, dentro de un soporte establecido con anterioridad. Para el Ministerio de trabajo (2016) es un documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades ejecutadas.

Programa: Según SafetYa (2017) el programa es el documento que contiene los pasos a seguir secuencialmente para llevar a cabo un plan. Es, en realidad, el desglose de un plan. Debe contener las acciones a implementar, en secuencia; cada una de ellas debe apuntar hacia un objetivo definido. Para el Ministerio de trabajo (2016) son documentos escritos que definen con claridad los objetivos de una organización y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar dichos propósitos.

Plan: Según SafetYa (2017) el plan es una descripción ordenada de las intenciones o propósitos a corto plazo, en un área establecida. El plan apunta a remediar, corregir, perfeccionar o expandir alguna circunstancia que en el momento no funciona de manera óptima. Para el Ministerio de trabajo (2016) es un documento que contempla en forma

ordenada y coherente las metas, estrategias, directrices y técnicas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

Guía: Según SafetYa (2017) la guía ofrece consejos o recomendaciones sobre una materia específica. Como su nombre lo indica, tiene como principal objetivo señalar unos parámetros o patrones que deben tomarse en cuenta para realizar una actividad. Marca unos lineamientos que sirven como límite frente a las acciones que pretendan desarrollarse. Para el Ministerio de trabajo (2016) son pautas de acción, esenciales ante un problema, establece recomendaciones, sugerencias u orientaciones sobre un tema específico.

Manual: Según SafetYa (2017) el manual es una herramienta técnica en la que se expone el modo como deben ejecutarse las funciones y las acciones para lograr un objetivo determinado. Por regla general, el manual agrupa las instrucciones básicas y globales que deben aplicarse en un campo de actividades de la organización.

El manual también cumple con el papel de registrar y transmitir, de forma ordenada y sistemática, toda la información relacionada con una o varias actividades de la organización. Así mismo, sirve como medio de comunicación y de coordinación entre las diferentes dependencias y funcionarios.

Política: Según SafetYa (2017) desde el punto de vista administrativo, la política es una guía de acción global, que orienta a los miembros de la organización sobre la conducta general a seguir, en el área a la cual se aplique dicha política. Representa el punto de vista de la organización en referencia a uno o varios de sus campos de acción. La política convierte los lineamientos en criterios. Para el Ministerio de trabajo (2016) Directriz o lineamiento general

que sirve fundamentalmente para orientar la acción institucional y facilitar el proceso de toma de decisiones.

Lineamiento: Según SafetYa (2017) el lineamiento es una disposición global, que permite marcar una tendencia o una dirección frente a las actividades a desarrollar. De este modo, el papel del lineamiento es fijar un criterio general, al que deben adecuarse todas las actividades.

2.1.3. Procedimiento.

Según la norma NTC-ISO 9000:2005 el procedimiento es una “forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso”, mientras para Arámbula (2006) define a los procedimientos como “modos y maneras de obrar oportuna y correctamente en forma, lugar y tiempo, con el fin de utilizar las políticas, las estrategias y las normas contempladas en los procesos para indicar especialmente, el cómo se va a realizar correctamente la transformación de materias primas e insumos, para producir bienes o servicios; no para seguir haciendo las cosas bien, sino, siempre mejorar, con ingeniería, creatividad e innovación”.

Para el equipo editorial Etecé un procedimiento es el “método a través del cual se llevan a cabo ciertas acciones determinadas, que forman parte de un mismo proceso” esclareciendo que son los pasos específicos para realizar una actividad o proceso por ende los procedimientos deben de pertenecer a un proceso.

Por último, exponen los matices a los que se exponen los procedimientos al generarse para un área específica del conocimiento. Es así como se definen:

Procedimiento administrativo

En la administración pública, se llama procedimiento administrativo al conjunto de acciones que deben tener lugar para que se produzca un acto administrativo (Etecé, 2021).

Procedimiento en derecho

Por su parte, el derecho y las ciencias jurídicas comprenden como procedimiento al conjunto de formalidades que dicta el protocolo necesario para presentarse ante un juez (Etecé, 2021).

Procedimiento de una empresa

Las empresas pueden tener sus propios procedimientos para lidiar con las situaciones internas que lo ameriten. En general, se encuentran detallados en las políticas de la empresa y son regulados por las leyes en materia laboral. Contienen los pasos para concretar determinados procesos (Etecé, 2021).

2.2. Marco conceptual

2.2.1. La Entidad Sin Ánimo de Lucro- ESAL

Según la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN una entidad sin ánimo de lucro es una cuyo fin no es la persecución de un beneficio económico, sino que principalmente persigue una finalidad social, altruista, humanitaria, artística o comunitaria; son personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de una o más personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de asociados, terceras personas o comunidad en general. Las ESAL no persiguen el reparto de utilidades entre sus miembros.

2.2.2. ¿Qué es el Régimen Tributario Especial?

El Régimen Tributario Especial – RTE, Según la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN corresponde a un conjunto de normas tributarias aplicables a un grupo de entidades, cuya finalidad es el desarrollo de su actividad meritoria y la ausencia de ánimo lucro, lo que le permite obtener beneficios tributarios a la hora de declarar el Impuesto sobre la Renta y podrá ser receptora de donaciones con un beneficio tributario directo para el donante.

2.2.3. ¿Qué es una fundación?

Como podemos ver en la Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario, según Gaitán (2005), una fundación es una persona jurídica sin ánimo de lucro que nace de la voluntad de una o varias personas naturales o jurídicas y cuyo objetivo es propender por el bienestar común, bien sea a un sector determinado de la sociedad o a toda la población en general.

2.2.4. Las Organizaciones No Gubernamentales

Según Gaitán (2005) las organizaciones no gubernamentales, conocidas popularmente como ONG, no forman parte de la estructura político-administrativa de un Estado, sino que surgen de la iniciativa de los particulares, para la realización de actividades de beneficio común.

2.2.5. Economía solidaria

Según Razeto (2010) La economía solidaria o economía de solidaridad es una búsqueda teórica y práctica de formas alternativas de hacer economía, basadas en la solidaridad y el trabajo. El principio o fundamento de la economía de solidaridad es que la introducción de niveles crecientes y cualitativamente superiores de solidaridad en las actividades, organizaciones e instituciones económicas, tanto a nivel de las empresas como en los mercados y en las políticas públicas, incrementa la eficiencia micro y macroeconómica, además de generar un conjunto de beneficios sociales y culturales que favorecen a toda la sociedad.

Según Bedoya, V. (2017) la economía solidaria es el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas sin ánimo de

lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía (Ley 454 de 1998).

2.2.6. Herramientas de Captación de Fondos

Cuota de Socios

Aporte mensual de un monto fijo de dinero destinado a los programas de la fundación y sus gastos generales.

Fund-Raising

Es la actividad de captación de recursos con fines no lucrativos que le permitan a las organizaciones realizar sus proyectos, aunque estos recursos están representados normalmente por dinero algunos otros son bienes, derechos, equipamiento, tecnología, servicios y demás elementos necesarios en la ejecución de los proyectos.

Crowdfunding

Según Sevilla (2020), es una forma de financiación que consiste en utilizar el capital de numerosos individuos a través de pequeñas aportaciones para la ejecución de un proyecto sin la necesidad de recurrir a préstamos bancarios o a sus círculos cercanos.

Legado o testamento Solidario

Según Trecet (2022) un testamento solidario básicamente es una herencia que incluye una donación a causas solidarias, normalmente a través de una ONG o fundación desea con la que se venía colaborando para continuar con la labor solidaria.

También puede ser una opción interesante para las personas que no tienen hijos ni herederos forzosos. Y es que, en caso de un legado sin herederos, será el Estado quien lo cobre.

2.3. Marco Legal

El marco legal colombiano establece diversas leyes y normas que regulan los diferentes aspectos a tener en cuenta para la conformación y posterior manejo de una fundación como una institución educativa y una entidad sin ánimo de lucro, entre estas nos centraremos en la obtención de recursos para la Fundación Educación Para Todos - **FEDUT**.

En primer lugar, la Constitución Política de Colombia en su artículo 355 establece que las entidades territoriales deben destinar recursos para la educación, y en su artículo 356 establece que el Estado debe garantizar el acceso a la educación. Además, la Constitución en su artículo 333 establece la libertad de empresa y la iniciativa privada, lo cual permite a la Fundación Educación Para Todos – **FEDUT** buscar recursos a través de actividades comerciales y empresariales.

Las Fundación, se encuentra regulada en el Decreto 1529 de 1990 sobre su creación, disolución y estatutos, para las fundaciones que se constituyan en los departamentos, y en el Decreto 059 de 1991 para las que se constituyan en la ciudad de Bogotá y le son aplicables las normas del Código Civil, las del Decreto 2150 de 1995 y demás normas complementarias.

La Ley 1819 de 2016 establece la Reforma Tributaria estructural en Colombia, la cual establece cambios importantes en materia de impuestos y deducciones para donaciones a organizaciones sin ánimo de lucro.

La Ley 49 de 1990, establece el Estatuto Tributario colombiano, el cual contempla las exenciones tributarias que tienen las organizaciones sin ánimo de lucro, como lo es la

Fundación Educación Para Todos – **FEDUT** siempre y cuando cumplan con ciertos requisitos y condiciones.

Otra ley relevante es la Ley 1530 de 2012, que establece el Sistema Nacional de Regalías, el cual busca garantizar la inversión de recursos en proyectos de impacto social y económico en las diferentes regiones del país. La Fundación Educación Para Todos – **FEDUT** podría optar por recursos de este sistema si tiene proyectos relacionados con la educación que sean considerados viables por el Sistema Nacional de Regalías.

Si observamos a la fundación como una institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano estaría enmarcada en las regulaciones dirigidas a estos entes, tales como la Ley 115 de 1994 es decir, la Ley general de Educación, la Ley 1064 de 2006 la cual sirve como ley de fortalecimiento de la formación para el trabajo, el Decreto 4904 de 2009, el cual reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano.

Por otra parte, como cualquier otra entidad puede certificar su sistema de gestión de Calidad, aplicando las normas técnicas colombianas NTC 5555 de 2011 para el sistema de gestión de calidad para instituciones de formación para el trabajo y la NTC 5581 de 2011 que establece las normas de calidad que rigen a los programas de formación para el trabajo. La ISO 9001 de 2015 establece los estándares internacionales que regulan los sistemas de gestión de Calidad. A estas normas se les adiciona el Decreto 1075 de 2015 el cual establece las políticas y lineamientos que adopta el sector educativo para brindar un servicio de calidad con acceso equitativo y con permanencia en el sistema y el decreto 2020 de 2006 el cual organiza el sistema de calidad de formación para el trabajo.

2.4. Marco contextual

2.4.1. Identificación de la fundación

Tabla 3. Ficha de identificación

Nombre de la institución	Fundación Educación Para Todos- FEDUT
Municipio	Santiago de Cali
Personería jurídica, gobernación del valle del cauca	Resolución No. 000155 del 29 de febrero de 1996
Resolución secretaria de Educación Departamental del Valle del Cauca.	Resolución 0264 del 26 de marzo de 2002
Resolución secretaria de educación municipal de Cali, valle del cauca	Resolución No. 4143.010.21.05046 del 29 de mayo de 2018
Zona educativa	Nororiente
Dirección	Calle 46 No. 4d- 07 Barrio Salomia
Teléfono	446 61 01 - 312 828 6770
Correo electrónico	Fundacion@Fedut.org
Página web	www.Fedut.org

Jornada De Trabajo	Completa
Programas actuales	Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, Educación Complementaria.
Naturaleza del plantel	Privado
Carácter	Mixto
Convenios existentes	Convenio Institución Educativa La Merced, Institución Educativa 20 de Julio, The Dan Eley Foundation, The Genesys Charitable Trus.
Nombre del director	Jorge Alberto Tchira Zapata

Fuente: Proyecto Educativo Institucional PEI 2016 y actualizada por medios propios.

2.4.2. Historia de FEDUT

La Fundación Educación Para Todos- FEDUT fue creada el 29 de febrero de 1996, para formalizar, incrementar y mejorar la labor social y apoyo educativo a los más pobres, que ya venía realizando el director a nivel personal con su familia desde 1976.

Al principio la mayoría de las actividades se realizaban en los colegios donde estudiaban los becados a quienes se les apoyaba con un paquete de artículos escolares y con el pago de las matrículas y pensiones.

Para colaborar de mejor manera en el desarrollo del potencial de los becados se fueron incrementando las actividades gratuitas dentro de la sede, así:

- Asesoría psicológica para todos los becados y su núcleo familiar.
- Charlas periódicas para ayudar al mejoramiento, mental y espiritual de los becados y su núcleo familiar.
- Cursos básicos de Sistemas, Mercadeo y Contabilidad.

En el año 2002 FEDUT se presentó a la convocatoria a nivel nacional del Plan Colombia, Programa Jóvenes en Acción y se le aprobó la capacitación de 20 jóvenes procedentes de estratos socio-económicos de 1 y 2 de la ciudad de Cali como Auxiliares Contables Con Énfasis en Sistemas. En el siguiente año, la convocatoria y desarrollo del programa estuvo a cargo del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, y se le aprobó capacitar a 60 jóvenes como Auxiliares Contables Con Énfasis En Sistemas.

Durante algunos años la labor de formación para el trabajo disminuyó por falta de recursos, pero a partir del año 2012, se realizó una alianza estratégica, por diez (10) años, con la fundación inglesa The Dan Eley Foundation para capacitar a 30 bachilleres de escuelas públicas como Auxiliares Contables y Auxiliares de mercadeo y ventas. Es importante resaltar que esta capacitación es totalmente gratuita, entregando a los estudiantes todos los materiales de estudio y trabajo, así como el uniforme con el cual asisten a clases. Una vez culminado este convenio en el 2022 se realizó un nuevo convenio con The Genesys Charitable Trus para continuar la labor.

Teniendo en cuenta que los recursos de FEDUT eran escasos, ya que no tenía ningún apoyo del gobierno o de ONG's, y la experiencia y resultados de los años de trabajo, se llegó a la decisión estratégica que los nuevos becados de FEDUT deberían recibirse exclusivamente a través de la Jornada Especializada Complementaria FEDUTIÑOS.

En el año 2012 se firmó un convenio con la Institución Educativa Pública La Merced para desarrollar una Jornada Especializada Complementaria (JEC) totalmente gratuita para 24 niños

y niñas de 5 años de edad, del grado transición. Simultáneamente, se siguió apoyando a los becados anteriores vigentes, ambos programas contando con la colaboración financiera de Padrinos Educativos y especialmente de los fundadores. Replicando el programa para los años 2016, 2018, 2019 y 2023 con un nuevo grupo de niños en cada uno de estos años.

Las actividades de la JEC se realizan en contra jornada oficial, haciendo énfasis en valores, bilingüismo, artes, deporte, informática, música, entre otros, para disminuir la brecha existente entre la educación pública y la privada.

Al transcurrir de los años, algunos de los jóvenes becados se han estado vinculando al programa de los niños como docentes de manera voluntaria compartiendo sus conocimientos y testimonios. De esta manera, los jóvenes egresados contribuyen al desarrollo de la labor educativa social de la fundación y generan beneficio social, en reciprocidad por la formación que habían recibido.

2.4.3. Misión

Contribuir a través de educación integral de excelente calidad -cuerpo, mente y espíritu- a la conformación de una estructura social mejor y más justa para todos, comprometida con el desarrollo armónico del país, el respeto por el medio ambiente y los derechos humanos.

2.4.4. Visión

Consolidarnos en la labor educativa social en Colombia, con proyección internacional como líderes capaces de contribuir al mejoramiento continuo de la estructura social, mediante liderazgos multiplicadores y modelos educativos dinámicos, transformadores y propios.

Sector Educativo en Colombia

Según el Grupo de Estudios Económicos (2020) el sector educativo en el país representa el 17,8% de las actividades económicas, porcentaje que está muy por encima de la representatividad de otros sectores como el de Actividades financieras y seguros, actividades artísticas, explotación de minas y actividades de Alojamiento y servicios de comida en los municipios de Colombia.

A este sector hacen parte 29.183 empresas, ubicadas en su gran mayoría en municipios categoría especial con un 58,7% que equivale a 17,133 empresas, en los municipios categoría 1 y 2 su representatividad también es importante, en los municipios categoría 1 hay 4.846 empresas que representan el 16,6% del sector, y los municipios categorías 2 hay 2.095 empresas que equivalen al 7,2% del sector.

3. CAPITULO 3. RESULTADOS

3.1. Diagnóstico Actual del proceso de consecución de recursos de la Fundación

FEDUT

Con el fin de poder comprender el contexto actual del proceso de la consecución de recursos de la Fundación Educación Para Todos – **FEDUT**, se buscó la manera de poder identificar las formas en las cuales se obtienen los recursos, a través de una entrevista semiestructurada a su director y coordinador académico y administrativo. Teniendo como guía de entrevista la siguiente plantilla.

Figura 3 . Guía de entrevista semi estructurada

Caracterización Proceso Consecución de recursos.

El siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer a detalle las acciones y procesos que realiza la fundación para obtener los fondos monetarios o en especie que le permite ejecutar los programas a su cargo, por lo que requerimos sea lo más explícito y detallado posible.

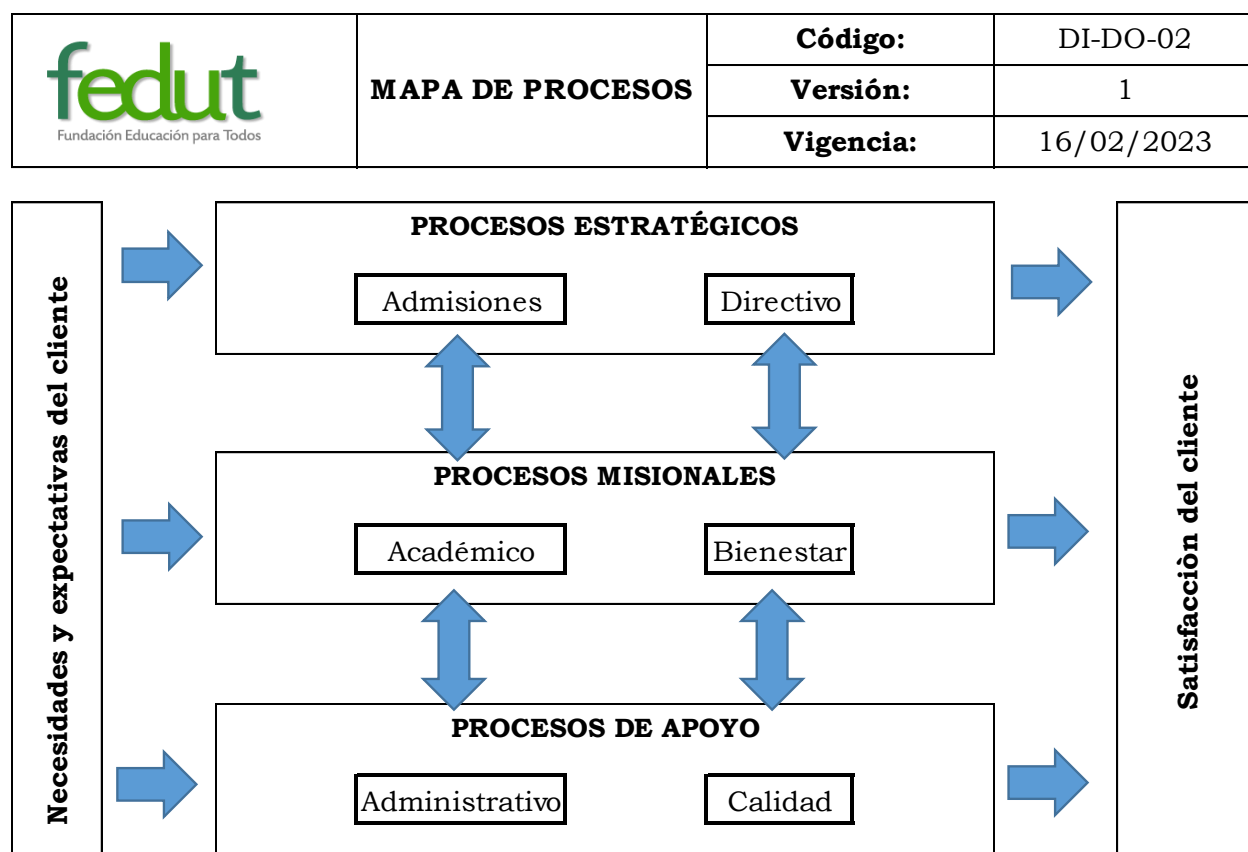
1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué cargo desempeña dentro de la fundación?
3. ¿Cuáles son las fuentes de ingreso de la fundación?
4. ¿Hace cuánto tiempo tiene las fuentes de ingreso actuales?
5. ¿Cómo se concretaron en su momento cada una de estas fuentes?
6. ¿Cómo han mantenido estas fuentes de ingreso hasta hoy?
7. ¿Cómo es el porcentaje de participación de cada una de las fuentes en el ingreso general?
8. ¿Se tiene alguna estrategia en este momento por si la fuente más representativa del ingreso desaparece?
9. ¿Se tiene planeado actualmente buscar alguna otra fuente de ingreso?
10. ¿Cuáles son los programas en los que se invierten los recursos?
11. ¿Cada cuánto tiempo y cuanta cantidad deben ingresar nuevos recursos para garantizar la continuidad de cada programa?
12. ¿Cuál es el proceso que realizan para reunir los recursos antes del inicio de cada programa?

Si tiene alguna otra información que considere importante para dicho proceso y no esté en este cuestionario siéntase libre de poder anexar al finalizarlo.

Al realizar la entrevista observamos diferentes aspectos interesantes para la formulación del procedimiento y de los procesos que se realizan en la institución, los cuales en la actualidad no existen y estas actividades se realizan según la sapiencia y parecer de la persona a cargo.

En la actualidad la institución está implementando el Sistema de Gestión de Calidad bajo la ISO 9001 de 2015 y las NTC 5555 y 5581 de 2011, a pesar de ello este proceso no fue contemplado para su implementación como se puede observar en su mapa de procesos.

Figura 4. Mapa de procesos Fundación educación para todos – FEDUT.



Fuente: Sistema de Gestión de Calidad, DI-DO-02 Mapa de Procesos, Fundación educación para todos - FEDUT

A pesar de esta informalidad se han logrado grandes recaudaciones de recursos con los cuales se ha subsistido a lo largo de sus 27 años de labor, en la actualidad se tiene una

dependencia económica para el desarrollo de sus programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano de la ONG inglesa The Genesys Charitable Trust la cual en la actualidad está financiando un programa de Auxiliar Contable y la obtención de los registros académicos y certificados de calidad necesarios para la vigencia y progreso de los programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano en el nuevo subsistema de formación para el trabajo y el desarrollo humano basado en Cualificaciones. El proceso para obtener esta fuente de financiación fue relativamente fácil, ya que fue una conexión de su anterior fuente de financiamiento del mismo programa y que se retiró en el año 2022, para este proceso solo fue necesario sustentar sus razones de trabajo y entregar información estadística sobre el impacto social generado en los últimos años con el programa, a pesar de esto la permanencia de esta donación depende únicamente del cumplimiento de metas propuestas y acordadas entre ambas partes, se espera tener una relación duradera al igual que anterior donante con el que mantuvieron la alianza durante 10 años.

Como este caso se han presentado algunos otros donde a través de contactos con amigos de la fundación o conocidos de ellos se han logrado establecer relaciones sociales donde se realizan apoyo a través de recursos como dinero, equipos de cómputo, telecomunicaciones, sonido, instrumentos musicales, elementos didácticos, materiales educativos, elementos de aseo y un gran etcétera de recursos recibidos. Estos elementos se destinan a los programas con el que el donante tenga mayor afinidad, o si no es de su interés directo se utilizan de forma general o según la necesidad de los programas.

Otra forma en la que han logrado recaudar fondos ha sido por licitaciones públicas, como fueron en los casos de los programas sociales gubernamentales “Plan Colombia” o “Todas y Todos a Estudiar”. Donde obtuvieron su primera financiación para los programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano, sin embargo, el inconveniente de estos programas es la

discontinuidad entre proyectos ejecutados y las demoras y trámites de ley que implica trabajar con entidades gubernamentales.

Adicional a esto han logrado fidelizar algunos padrinos educativos y a sus socios, los cuales donan un monto importante para el desarrollo del programa Jornada Complementaria Fedutiños, estas donaciones se reciben normalmente de forma anual o semestral. y se distribuyen para la ejecución anual del programa.

Sus principales donantes se relacionan en la siguiente tabla

Tabla 4 Principales donantes FEDUT

Nombre	Característica	Programa	Impacto de la donación
Genesys Charitable Trust	ONG internacional	Formación para el trabajo y el desarrollo humano	Muy Alto
The Dan Eley Foundation	ONG internacional	Formación para el trabajo y el desarrollo humano	Muy Alto
Clv Za SAS	Empresa Internacional con sucursal en Colombia	Jornada Especializada Complementaria FEDUTIÑOS	Medio
Siigo	Empresa Nacional	General	Medio
Grupo BIT	Empresa Nacional	Jornada Especializada Complementaria FEDUTIÑOS	Medio

Secretaría de Educación de Cali	Ente Gubernamental	Formación para el trabajo y el desarrollo humano	Alto
Maribel Cruz	Persona Natural adscrita el programa “Padrinos educativos”	Jornada Especializada Complementaria FEDUTIÑOS	Medio
Jorge Alberto Tchira	Fundador	Jornada Especializada Complementaria FEDUTIÑOS, Formación para el trabajo y el desarrollo humano y general	Alto
Carmen Cecilia Cervantes	Fundador	Jornada Especializada Complementaria FEDUTIÑOS, Formación para el trabajo y el desarrollo humano y general	Medio
Andrei Tchira Cervantes	Fundador	Jornada Especializada Complementaria FEDUTIÑOS, Formación para el trabajo y el desarrollo humano y general	Medio
Otros Donantes	Persona Natural	General, Jornada Especializada Complementaria FEDUTIÑOS	Bajo

Fuente: Informe Anual 2021 FEDUT y actualizada por medios propios.

Mediante la técnica de entrevista semi estructurada se identificaron las principales debilidades de la fundación para la consecución de fondos para su labor social. En primera instancia no existe en la organización un proceso dirigido a la obtención de estos recursos, por lo que no se tiene ninguna estructura clara, formal y documentada para realizar esta labor, incurriendo por esto en la poca y casi nula ejecución de esta tarea generando dificultades tales como la dependencia económica de un donante en particular para la ejecución de sus proyectos, lo que a su vez afecta el adecuado flujo de caja, especialmente al finalizar y culminar proyectos, generando incertidumbre e inestabilidad para su personal. En segunda instancia no tiene una seguridad de sostenibilidad financiera a largo plazo, ya que una vez finalizado cada proyecto se revisan sus resultados y los donantes determinan la viabilidad y pertinencia de su apoyo en dicha causa por lo que cada 8 meses se tiene este riesgo de no financiación. Por último, se puede identificar que la fundación no genera ningún recurso económico a través de prácticas propias.

A pesar de estas dificultades gracias a la gestión, organización y ejecución de sus proyectos sociales y a los resultados obtenidos en ellos, han logrado conseguir los patrocinios y alianzas estratégicas durante más de dos décadas, llenando a la organización de una experiencia importante en la ejecución de proyectos, convenios internacionales, licitaciones gubernamentales y apoyo por personas y entidades privadas, siendo estas sus mayores fortalezas.

En conclusión, de este ejercicio se determina realizar la creación un proceso de consecución de recursos donde se contemplen tres procedimientos generales para cada tipo de fuente de financiación determinando tres fuentes principales: donaciones de personas naturales y jurídicas, cooperación internacional y recursos públicos. Para efectos prácticos y educativos excluirémos de este proceso las demás fuentes de financiación y procesos de consecución de recursos y nos enfocaremos solo en los anteriormente descritos, invitamos a la Fundación Educación para Todos - FEDUT a explorar estas otras fuentes de financiamiento una vez hayan conseguido la

estabilidad financiera deseada, de igual forma invitamos a incluir en su plan de formación anual capacitaciones para su personal en temas como gestión de proyectos, economía social y solidaria, gestión de recursos, presentación de informes y proyectos, idiomas extranjeros y cualquier otro que facilite el proceso de consecución de recursos según su área y cargo.

3.2. Fuentes de financiación de las ESAL en Colombia

En Colombia existen diversas fuentes de financiación para entidades sin ánimo de lucro – ESAL, permitiendo que estas cumplan el papel fundamental en la construcción de una sociedad más solidaria y equitativa. Estas organizaciones, dedicadas a promover el bienestar social y el desarrollo comunitario, dependen en gran medida de diversas fuentes de financiación para llevar a cabo sus valiosas iniciativas. En este sentido, es vital comprender cómo las donaciones de personas naturales, el apoyo de empresas, la cooperación internacional y los fondos públicos se entrelazan para sustentar la labor de las ESAL en el país.

Las ESAL en Colombia se erigen como actores clave en la atención de problemáticas sociales y ambientales, así como en el fomento de la cultura, el deporte y la educación. Sin embargo, para poder materializar sus proyectos y programas, requieren de recursos financieros sólidos y sostenibles. Es en este punto donde las donaciones de personas naturales y jurídicas emergen como una importante fuente de ingresos. A través de la generosidad de ciudadanos comprometidos y empresas socialmente responsables, las ESAL reciben aportes económicos que permiten expandir sus alcances y potenciar su impacto positivo en la sociedad.

No obstante, la contribución financiera no se limita al ámbito nacional. Las ESAL en Colombia también encuentran apoyo en la cooperación internacional, estableciendo alianzas con organismos multilaterales, fundaciones y agencias de desarrollo. Estos lazos internacionales brindan recursos adicionales, así como acceso a experiencias y conocimientos

provenientes de otras latitudes, enriqueciendo el trabajo y la capacidad de las ESAL para abordar desafíos globales y locales de manera conjunta.

En este escenario, los fondos públicos representan otra fuente significativa de financiación para las ESAL en Colombia. A través de programas estatales, convocatorias y licitaciones, el Gobierno busca canalizar recursos hacia proyectos de alto impacto social. Así, las ESAL pueden presentar propuestas y acceder a financiamiento que, en muchos casos, complementa o potencia el apoyo recibido de otras fuentes.

No obstante, además de depender de fuentes externas, las ESAL también fomentan la auto gestión de recursos como una estrategia para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. La búsqueda de ingresos propios a través de la realización de eventos benéficos, campañas de recaudación, Fund-Raising, Crowdfunding y proyectos autosustentables les permite mantener una independencia financiera y una mayor flexibilidad en el cumplimiento de su misión.

Siendo estas las principales fuentes de recaudación en Colombia, se describen a continuación con el fin de profundizar en ellas:

Donaciones de personas naturales: Las donaciones de personas naturales constituyen una fuente importante de financiamiento para las ESAL. Los individuos que realizan donaciones pueden hacerlo en forma de dinero, bienes o servicios. En Colombia, existen incentivos fiscales para las donaciones a ESAL, lo que significa que los donantes pueden obtener beneficios tributarios al realizar estas contribuciones. Estos incentivos varían dependiendo de la legislación vigente y pueden incluir la deducción de impuestos sobre la renta o la reducción de la base gravable.

Para recibir donaciones de personas naturales, las ESAL suelen implementar estrategias de captación de recursos, como campañas de sensibilización, eventos de recaudación de fondos y

programas de fidelización de donantes. Es fundamental establecer relaciones sólidas con los donantes, brindarles información transparente sobre el uso de los recursos y mantener una comunicación constante para fortalecer la confianza y asegurar su apoyo continuo.

Donaciones de empresas: Las donaciones de empresas también son una fuente significativa de financiamiento para las ESAL en Colombia. Muchas empresas tienen programas de responsabilidad social empresarial y destinan recursos para apoyar causas sociales y ambientales. Estas donaciones pueden incluir aportes en efectivo, donación de bienes o servicios, o la realización de actividades conjuntas. Al igual que en el caso de las donaciones de personas naturales, las donaciones de empresas pueden generar beneficios fiscales. En Colombia, las empresas pueden deducir de su renta gravable las donaciones que realicen a ESAL, siempre y cuando cumplan con ciertos requisitos establecidos por la ley.

Para captar donaciones de empresas, las ESAL pueden establecer alianzas estratégicas con el sector privado, participar en programas de vinculación empresarial, presentar proyectos que se alineen con los objetivos de responsabilidad social de las empresas y demostrar el impacto social de sus actividades.

Cooperación Internacional: La cooperación internacional es una fuente de financiamiento importante para muchas ESAL en Colombia. Existen organismos internacionales, agencias de cooperación y fundaciones que ofrecen recursos financieros y técnicos para apoyar proyectos y programas sociales en el país. Estas entidades suelen lanzar convocatorias y concursos a los cuales las ESAL pueden presentar propuestas para obtener financiamiento.

Las fuentes de cooperación internacional pueden ser multilaterales, como las Naciones Unidas o el Banco Mundial, o bilaterales, provenientes de gobiernos de otros países. Además, hay fundaciones y organizaciones no gubernamentales a nivel global que también proporcionan financiamiento.

Es importante destacar que acceder a la cooperación internacional puede requerir un proceso de formulación y presentación de proyectos competitivos, en los cuales las ESAL deben demostrar la pertinencia de su trabajo, su capacidad técnica y la sostenibilidad de sus intervenciones.

Fondos públicos:

a) Nivel nacional: En Colombia, existen programas y convocatorias a nivel nacional dirigidos a las ESAL. Estos programas pueden estar a cargo de entidades como el Departamento Administrativo de la Prosperidad Social (DPS), el Ministerio del Interior, el Ministerio de Cultura, entre otros. Estos programas pueden enfocarse en áreas como educación, salud, desarrollo rural, inclusión social, cultura, entre otros. Las ESAL deben presentar proyectos y solicitar financiamiento a través de convocatorias públicas establecidas por estas entidades. Es importante cumplir con los requisitos y criterios establecidos para tener posibilidades de acceder a estos fondos.

b) Nivel regional y local: Además de los programas a nivel nacional, las ESAL pueden acceder a fondos públicos a nivel regional y local. Las gobernaciones y alcaldías también destinan recursos para apoyar proyectos y programas sociales en sus respectivas jurisdicciones. Estos fondos pueden provenir de impuestos, regalías, o asignaciones presupuestarias específicas. Al igual que en el caso del nivel nacional, las ESAL deben estar atentas a las convocatorias y requisitos establecidos por las entidades regionales y locales para acceder a los fondos disponibles.

Es fundamental destacar que acceder a los fondos públicos puede requerir un proceso de competencia y cumplimiento de requisitos legales, administrativos y técnicos. Las ESAL deben demostrar la relevancia de sus proyectos, su capacidad de gestión y la contribución al desarrollo social en las áreas específicas definidas por los programas y convocatorias.

Autogestión: La autogestión es una fuente de financiamiento que implica la generación de ingresos propios por parte de las ESAL. Esto implica la realización de actividades económicas, ya sea la venta de productos o la prestación de servicios, que pueden estar directamente relacionadas con el propósito de la organización o ser actividades complementarias.

Algunos ejemplos de autogestión pueden ser la venta de productos, la prestación de servicios de consultoría, la organización de eventos, la comercialización de productos agrícolas, entre otros. Estas actividades permiten a las ESAL obtener ingresos que pueden ser utilizados para financiar sus proyectos y operaciones.

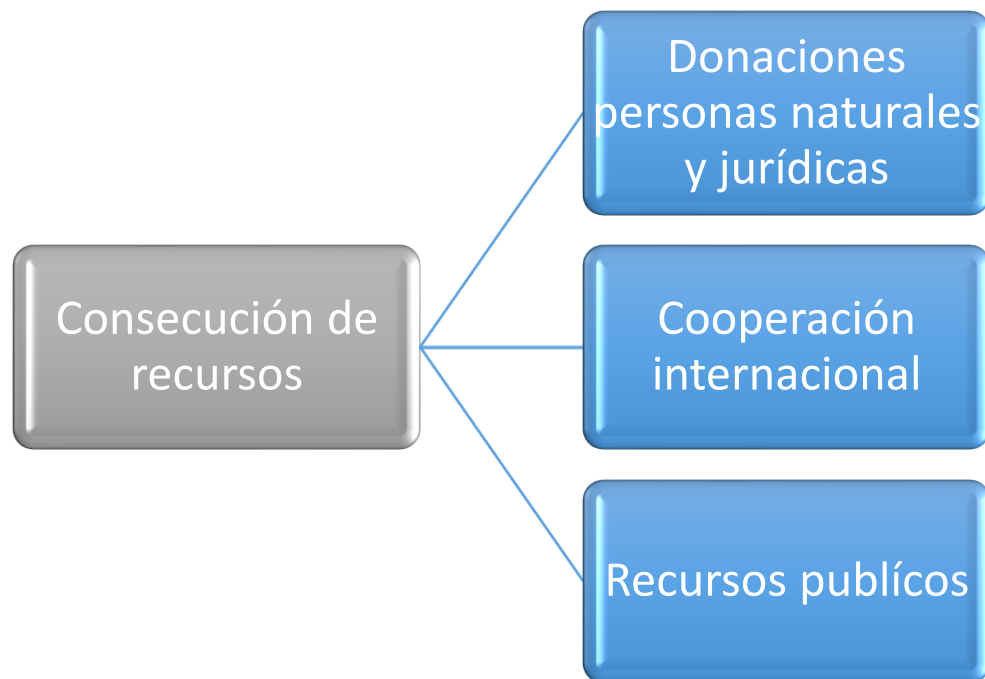
Es importante tener en cuenta que la autogestión requiere planificación y gestión adecuada, ya que implica asumir responsabilidades empresariales y competir en el mercado. Las ESAL deben desarrollar estrategias de comercialización, establecer sistemas de control financiero y garantizar la calidad de los productos o servicios ofrecidos.

En resumen, las ESAL en Colombia pueden acceder a diferentes fuentes de financiamiento, tales como donaciones de personas naturales y empresas, cooperación internacional, fondos públicos y autogestión. Cada una de estas fuentes tiene sus particularidades y requisitos específicos, por lo que es importante que las ESAL investiguen y se preparen adecuadamente para acceder a ellas. Además, es fundamental contar con una gestión financiera sólida y transparente, así como establecer relaciones efectivas con los donantes y aliados potenciales.

3.3. Diseño de procesos para la consecución de recursos

Partiendo de las conclusiones realizadas en el diagnóstico de la Fundación Educación para Todos – FEDUT para el proceso de consecución de recursos se ilustra a través de la siguiente grafica el proceso y procedimientos definidos para su creación en el presente trabajo.

Figura 5. Estructura Proceso de Consecución de recursos



Fuente: Elaboración propia (2023)

A continuación, se describe el proceso y los procedimientos a construir junto con el diseño de los mismos. La fundación se encuentra en la fase de implantación e implementación del sistema de gestión de calidad – SGC por lo cual este diseño de proceso planteado adopta la codificación, estructura, formatos y manual del SGC ya implementados. A continuación, se relaciona el listado de los formatos, documentos y manual consultados y utilizados para la construcción de este proceso:

- **CA-FO-01 Caracterización de procesos**
- **CA-FO-02 Listado maestro de documentos**
- **CA-MC-01 Manual del sistema de gestión de calidad**
- **DI-DO-01 Organigrama**
- **DI-DO-02 Mapa de procesos**

- **Direccionamiento estratégico 2022**
- **AM-FO-02 Informe Cronológico de gastos**
- **AM-FO-03 Informe de ejecución presupuestal mes por mes**

3.3.1. Proceso Consecución de recursos

Dentro de los objetivos estratégicos de la Fundación Educación para Todos – FEDUT se pretende llegar a un punto de sostenimiento financiero, para ello se crea el proceso de Consecución de Recursos con el fin de consolidar, fortalecer, mantener y ampliar las fuentes de financiación, los recursos económicos y los proyectos de impacto social generados por la fundación. Por lo cual la fundación ha generado un nuevo cargo dentro de su estructura jerárquica bajo el nombre de “Subdirector” el cual está encargado de implantar e implementar este proceso y de la mano del coordinador de calidad realizar la retroalimentación necesaria para la mejora continua del mismo.

En primera instancia el líder del proceso de concusión de recursos, es decir el subdirector, debe revisar el plan estratégico de la fundación teniendo en cuenta su plan general de 4 años y su plan específico anual, así como el análisis del entorno, matriz DOFA y estrategias definidas para reconocer los objetivos de la fundación e implementar acciones que permitan el cumplimiento de dichos objetivos a través de la identificación de oportunidades de financiamiento.

En segunda instancia, una vez claro los parámetros anteriores, se inicia con la búsqueda y selección de convocatorias, programas, fondos, donantes, organismos, agencias y/o patrocinadores que se adecuen con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la fundación, para ello se debe tener en cuenta los requisitos, parámetros, exigencias legales y contractuales interpuestos por cada fuente de financiamiento, para esta identificación de forma fácil y completa se elaboró el formato CR-FO-02 LISTADO DE DONANTES Y PATROCINADORES.

Posteriormente se realiza la inscripción, postulación, presentación, campaña o formulación del proyecto o propuesta de valor donde se elabora la propuesta técnica y económica, una vez enviada la información y según los calendarios o cronogramas estipulados por la fuente de financiamiento se hace seguimiento a la respuesta o a las etapas del proceso con el fin de tener la certeza de los puntos a favor y en contra de la propuesta técnica y económica y poder realizar los ajustes necesarios si es del caso, adicionalmente hacer el proceso de retroalimentación para futuras presentaciones. Para este punto del proceso se puede consultar el formato CR-FO-01 **FORMATO DE PROPUESTA TÉCNICA Y ECONÓMICA**, el cual garantiza una correcta elaboración de la propuesta, teniendo en cuenta las particularidades de cada presentación, que servirán para realizar los ajustes adicionales. Aunque, dependiendo del origen de los recursos, se puede utilizar al documento CR-DO-01 **GUIAS FONDOS PÚBLICOS** y/o al documento CR-DO-01 **FORMATO DE ACUERDO PROGRAMÁTICOS** si así la propuesta lo amerita, realizando posteriormente las negociaciones necesarias que determinen los términos y condiciones, de forma que se puedan cumplir a cabalidad.

Si la respuesta a la postulación, presentación, campaña o formulación del proyecto es afirmativa el líder del proceso debe de gestionar toda la logística necesaria para la recepción de los recursos, apoyarse en su equipo para la gestión de los mismos según la propuesta económica y hacer el debido control mediante informes de seguimiento y finalización de las actividades, objetivos, distribución y utilización de los recursos donados para el proyecto. Para esto se usarán los formatos AM-FO-02 **Informe Cronológico de gastos** y AM-FO-03 **Informe de ejecución presupuestal** mes por mes diseñados por la fundación. Esta información debe ser debidamente preservada en caso de auditorías externas para verificación del buen uso de los recursos entregados.

Debido a que previamente existía el formato CA-FO-01 Caracterización de procesos por parte de la fundación, se toma base este formato para la creación de la caracterización del proceso de consecución de recursos.

 Fundación Educación para Todos						PROCESO:		
						CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		
						Código: AD-CA-01		
Versión: 01								
Vigencia: 22/11/2022								

Estratégico Misional Apoyo

Objetivo:	
Alcance:	
Líder del proceso (Cargo)	

Entrada	Proveedor	Ciclo	Actividad	Responsable	Evidencia	Medio		Documento de referencia
						Físico	Digital	

RECURSOS REQUERIDOS				CRITERIOS Y MÉTODOS DE CONTROL		Documentos asociados
Humanos		Infraestructura y tecnológicos	Financieros	Riesgos y Controles Preventivos		
			Presupuesto Anual	Ver: Mapa de Riesgos		Ver: Listado Maestro de Documentos

ELABORÓ (Funcionario solicitante):		REVISÓ: (Responsable del proceso)		APROBÓ (Líder de proceso)	
Nombre:		Nombre:		Nombre:	
FECHA:		FECHA:		FECHA:	

CONTROL DE CAMBIOS		
VERSION	FECHA DE APROBACION	DESCRIPCIÓN DE CAMBIOS REALIZADOS
1	Diciembre 01 de 2022	Creación del documento

77

A continuación, se caracteriza el proceso de consecución de recursos detallando cada uno de sus procedimientos:

Figura 7. Proceso Consecución de Recursos – Donaciones personas naturales y jurídicas

				PROCESO: Consecución de Recursos				
				CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		Código: CA-FO-01		
						Versión: 01		
						Vigencia: 22/11/2024		
Estratégico ☒ Misional ☐ Apoyo ☐								
Objetivo:				Obtener recursos financieros para el sostenimiento de la Fundación Educación para Todos - FEDUT y la realización de sus proyectos educativos mediante donaciones de personas naturales y jurídicas				
Alcance:				Desde la identificación de las oportunidades hasta la gestión y administración de los recursos obtenidos				
Líder del proceso (Cargo)				Subdirector				
Entrada	Proveedor	Ciclo	Actividad	RESPONSABLE	EVIDENCIA	MEDIO		DOCUMENTOS DE REFERENCIA
						FISICO	DIGITAL	
Identificación de oportunidades de financiamiento								
Direccionamiento Estratégico anterior	Director	P	Revisión del plan estratégico de la Fundación FEDUT y del análisis del entorno para identificar oportunidades de financiamiento acordes a las necesidades y objetivos de la organización.	Director / Subdirector	Direccionamiento Estratégico		X	Plan estratégico de la Fundación FEDUT
Convocatorias, Programas, Fondos, Donantes y/o Patrocinadores	Personas naturales y/o jurídicas	P	Búsqueda y selección de convocatorias, programas, fondos, donantes y patrocinadores que se ajusten a las necesidades y objetivos de la Fundación FEDUT.	Subdirector	Registro de Donantes y patrocinadores		X	CR-FO-02 Listado de donantes y patrocinadores
Elaboración y presentación de propuestas								
Convocatorias, Programas, Fondos, Donantes y/o Patrocinadores	Personas naturales y/o jurídicas	H	Diseño de proyectos y programas acordes a los lineamientos de los posibles donantes y patrocinadores identificados	Subdirector	Registro de Donantes y patrocinadores		X	CR-FO-02 Listado de donantes y patrocinadores
Convocatorias, Programas, Fondos, Donantes y/o Patrocinadores	Personas naturales y/o jurídicas	H	Elaboración de propuestas técnicas y económicas de acuerdo a los requisitos de cada convocatoria o donante.	Subdirector	Propuesta técnica y económica		X	CR-FO-01 Formato de propuesta técnica y económica
Convocatorias, Programas, Fondos, Donantes y/o Patrocinadores	Personas naturales y/o jurídicas	H	Presentación de propuestas y seguimiento del proceso de evaluación	Subdirector	-Registros y documentación de cada convocatoria - Correo o evidencia de envío por plataforma web		X	

Gestión y administración de recursos obtenidos								
- Consignación o transferencia - Factura de recursos en especie donados	Donantes	V	Recepción y registro de los recursos obtenidos	Auxiliar Contable	-Registro contable de las donaciones recibidas		X	Certificado de Donación
Registros contables	Auxiliar Contable	V	Gestión de los recursos obtenidos para su uso en los proyectos y programas de la Fundación FEDUT.	Subdirector	Registro de Informe de ejecución presupuestal mes por mes y de Informe Cronológico de gastos		X	AM-FO-03 Informe de ejecución presupuestal mes por mes AM-FO-02 Informe Cronológico de gastos
- Estadísticas de Matriculas, Permanencia, Certificación y Vinculación laboral - reporte de actividades	Plataforma Virtual, Coordinación Académica, Coordinación de Bienestar	V	Elaboración y presentación de informes de seguimiento y cumplimiento a los donantes y patrocinadores.	Subdirector	Informe de avances o boletines informativos		X	Informe de avances
PQRS Encuesta de clima laboral Evaluación de desempeño Satisfacción del cliente Auditorías internas y externas Observaciones a los informes presentados a los donantes	Todos los procesos	A	Gestionar la mejora continua del Proceso	Coordinador de Calidad	Planes de acción		X	CA-FO-04 Formato Plan de Acción Correctiva, Preventiva y de mejora
RECURSOS REQUERIDOS					CRITERIOS Y MÉTODOS DE CONTROL			DOCUMENTOS ASOCIADOS
Humanos		Infraestructura y tecnológicos		Financieros	Riesgos y Controles Preventivos			
Director, Subdirector, Coordinador Académico, Coordinador de Bienestar, Auxiliar contable			Oficinas, equipos de computo, Impresora, Red de internet, Plataforma Virtual (FEDUT).		Presupuesto Anual		Ver: Matriz de Riesgos Ver: Listado Maestro de Documentos	

ELABORÓ (Funcionario solicitante):		REVISÓ: (Responsable del proceso)		APROBÓ (Líder de proceso)	
Nombre:		Nombre:		Nombre:	
FECHA:		FECHA:		FECHA:	

Fuente: Elaboración propia (2023)

Figura 8. Proceso Consecución de Recursos – Cooperación internacional

				PROCESO: Consecución de Recursos			
				CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		Código: CA-FO-02	
						Versión: 01	
				Vigencia: 22/11/2024			

Estratégico	☒	Misional	☐	Apoyo	☐
-------------	----------------------------------	----------	-----------------------	-------	-----------------------

Objetivo:	Obtener recursos financieros para el sostenimiento de la Fundación Educación para Todos - FEDUT y la realización de sus proyectos educativos mediante cooperación internacional
Alcance:	Desde la identificación de las oportunidades hasta la gestión y administración de los recursos obtenidos
Líder del proceso (Cargo)	Subdirector

Entrada	Proveedor	Ciclo	Actividad	RESPONSABLE	EVIDENCIA	MEDIO FÍSICO DIGITAL	DOCUMENTOS DE REFERENCIA
Identificación de oportunidades de financiamiento							
Direccionamiento Estratégico anterior	Director	P	Revisión del plan estratégico de la Fundación FEDUT y del análisis del entorno para identificar oportunidades de financiamiento acordes a las necesidades y objetivos de la organización.	Director / Subdirector	Direccionamiento Estratégico	X	Plan estratégico de la Fundación FEDUT
Direccionamiento Estratégico anterior	Director	P	Análisis de las necesidades y prioridades de desarrollo	Director / Subdirector	Direccionamiento Estratégico	X	Plan estratégico de la Fundación FEDUT
Convocatorias de proyectos	Entidades de Cooperación Internacional	P	Búsqueda y selección de organismos y agencias de cooperación internacional	Subdirector	Registro de Donantes y patrocinadores	X	CR-FO-02 Listado de donantes y patrocinadores

Elaboración y presentación de propuestas									
Convocatorias de proyectos	Entidades de Cooperación Internacional	H	Diseño de proyectos y programas acordes a los lineamientos de las posibles organizaciones internacionales	Subdirector	Registro de Donantes y patrocinadores		X	CR-FO-02 Listado de donantes y patrocinadores	
Convocatorias de proyectos	Entidades de Cooperación Internacional	H	Elaboración de propuestas técnicas y económicas de acuerdo a los requisitos de cada convocatoria o donante.	Subdirector	Propuesta técnica y económica		X	CR-FO-01 CR-FO-01 Formato de propuesta técnica y económica	
Convocatorias de proyectos	Entidades de Cooperación Internacional	H	Presentación de propuestas y seguimiento del proceso de evaluación	Subdirector	-Registros y documentación de cada convocatoria - Correo o evidencia de envío por plataforma web		X		
Negociación y formalización de acuerdos									
- Plan estratégico de la Fundación FEDUT - Terminos y condiciones del donante	- Director - Entidades de Cooperación Internacional	H	Negociación de términos y condiciones	Director / Subdirector	Registros y borradores de los acuerdos de cooperación internacional		X		
Borradores de los acuerdos de cooperación internacional	Director / Negociador de entidad de cooperación internacional	H	Elaboración de acuerdos	Subdirector	Formato de acuerdos programáticos		X	CR-DO-01 Formato de acuerdos programáticos	
Gestión y ejecución de proyectos									
- Negociación de Divisas - Consignación o transferencia - Factura de recursos en especie donados	Donantes / Director	V	Recepción y administración de los fondos	Auxiliar Contable	-Registro contable de las donaciones recibidas		X	Certificado de Donación	
CR-FO-01 Formato de propuesta técnica y económica Aprobado	Donates	V	Implementación de los proyectos	Subdirector	- Estadísticas de Matriculas, Permanencia, Certificación y Vinculación laboral y demás - Reporte de actividades		X		
- Estadísticas de Matriculas, Permanencia, Certificación y Vinculación laboral y demás - Reporte de actividades	Plataforma Virtual, Coordinación Académica, Coordinación de Bienestar	V	Seguimiento y evaluación intermedia de proyectos	Subdirector	Registro de Informe de ejecución presupuestal mes por mes, de Informe Cronológico de gastos e Informe de avances (parciales)		X	AM-FO-03 Informe de ejecución presupuestal mes por mes AM-FO-02 Informe Cronológico de gastos Informe de avances	
Rendición de cuentas y comunicación									
Registro de Informe de ejecución presupuestal mes por mes, de Informe Cronológico de gastos e Informe de avances (parciales)	Subdirector	A	Evaluación final y cierre de proyectos	Director / Subdirector	Registro de Informe de cierre		X	Informe de cierre	
PQRS Encuesta de clima laboral Evaluación es de desempeño Satisfacción del cliente Auditorías internas y externas Observaciones a los informes presentados a los donantes	Todos los procesos	A	Gestionar la mejora continua del Proceso	Coordinador de Calidad	Planes de acción		X	CA-FO-04 Formato Plan de Acción Correctiva, Preventiva y de mejora	
RECURSOS REQUERIDOS					CRITERIOS Y MÉTODOS DE CONTROL			DOCUMENTOS ASOCIADOS	
Humanos		Infraestructura y tecnológicos		Financieros	Riesgos y Controles Preventivos				
Director, Subdirector, Coordinador Académico, Coordinador de Bienestar, Auxiliar contable			Oficinas, equipos de computo, Impresora, Red de internet, Plataforma Virtual (FEDUT).		Presupuesto Anual	Ver: Matriz de Riesgos			Ver: Listado Maestro de Documentos
ELABORÓ (Funcionario solicitante):				REVISÓ: (Responsable del proceso)			APROBÓ (Líder de proceso)		
Nombre:				Nombre:				Nombre:	
FECHA:				FECHA:				FECHA:	

Fuente: Elaboración propia (2023)

Figura 9. Proceso Consecución de Recursos – Recursos públicos

				PROCESO: Consecución de Recursos				
				CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		Código: CA-FO-03		
						Versión: 01		
						Vigencia: 22/11/2024		
Estratégico ☒ Misional ☐ Apoyo ☐								
Objetivo:				Obtener recursos financieros para el sostenimiento de la Fundación Educación para Todos - FEDUT y la realización de sus proyectos educativos mediante recursos públicos.				
Alcance:				Desde la identificación de las oportunidades hasta la gestión y administración de los recursos obtenidos				
Líder del proceso (Cargo)				Subdirector				
Entrada	Proveedor	Ciclo	Actividad	RESPONSABLE	EVIDENCIA	MEDIO		DOCUMENTOS DE REFERENCIA
						FISICO	DIGITAL	
Identificación de oportunidades de financiamiento								
Direccionamiento Estratégico anterior	Director	P	Revisión del plan estratégico de la Fundación FEDUT y del análisis del entorno para identificar oportunidades de financiamiento acordes a las necesidades y objetivos de la organización.	Director / Subdirector	Direccionamiento Estratégico		X	Plan estratégico de la Fundación FEDUT
Direccionamiento Estratégico anterior	Director	P	Análisis de las necesidades y prioridades de desarrollo	Director / Subdirector	Direccionamiento Estratégico		X	Plan estratégico de la Fundación FEDUT
Convocatorias de proyectos	Entidades Gubernamentales	P	Búsqueda y selección de programas públicos	Subdirector	Registro de Donantes y patrocinadores		X	CR-FO-02 Listado de donantes y patrocinadores
Preparación de la solicitud de financiación								
Convocatorias de proyectos	Entidades Gubernamentales	H	Análisis de los requisitos y criterios de elegibilidad	Subdirector	Registro de Donantes y patrocinadores		X	CR-FO-02 Listado de donantes y patrocinadores
Convocatorias de proyectos	Entidades Gubernamentales	H	Diseño de proyectos y programas alineados con los fondos públicos	Subdirector	Propuesta técnica y económica		X	CR-FO-01 CR-FO-01 Formato de propuesta técnica y económica
Convocatorias de proyectos	Entidades Gubernamentales	H	Preparación de la documentación requerida	Subdirector	Registros y documentación de cada convocatoria		X	
Convocatorias de proyectos	Entidades Gubernamentales	H	Cumplimiento de requisitos legales y administrativos	Subdirector	Lista de chequeo según requisitos de cada convocatoria		X	

Presentación de la solicitud								
Plataforma o Datos de contacto para envío	Entidades Gubernamentales	H	Envío de la solicitud completa	Subdirector	Formato de solicitud		X	Formato de solicitud
Contestación de Solicitud	Entidades Gubernamentales	H	Seguimiento de la solicitud	Subdirector	Recepción y contestación de respuestas		X	
Gestión y administración de los recursos obtenidos								
- Consignación o transferencia - Factura de recursos en especie donados	Entidades Gubernamentales	V	Recepción de la financiación	Auxiliar Contable	-Registro contable de las donaciones recibidas		X	Certificado de Donación o emisión de Factura
CR-FO-01 Formato de propuesta técnica y económica Aprobado	Entidades Gubernamentales	V	Gestión de los recursos	Subdirector	- Estadísticas de Matriculas, Permanencia, Certificación y Vinculación laboral y demás - Reporte de actividades		X	
Factura Emitidas y recepcionadas, Cuentas de cobro, Nomina y seguridad social, Soporte de Gastos diversion	Proveedores, Empleados, entidades prestadoras de servicios, contratistas.	V	Registro y contabilidad de los recursos	Auxiliar Contable	Registros contables		X	
Informes y rendición de cuentas								
- Estadísticas de Matriculas, Permanencia, Certificación y Vinculación laboral y demás - Reporte de actividades	Plataforma Virtual, Coordinación Académica, Coordinación de Bienestar	V	Elaboración y presentación de informes de avance	Subdirector	Registro de Informe de avances		X	Informes de Avance
Registros contables	Auxiliar Contable	V	Informes Financieros	Subdirector	Registro de Informe de ejecución presupuestal mes por mes, de Informe Cronológico de gastos		X	AM-FO-03 Informe de ejecución presupuestal mes por mes AM-FO-02 Informe Cronológico de gastos
Plan de Auditoria	Entidades Gubernamentales	A	Auditorías y evaluaciones	Subdirector	Informe de cierre		X	Informe de cierre
RECURSOS REQUERIDOS					CRITERIOS Y MÉTODOS DE CONTROL		DOCUMENTOS ASOCIADOS	
Humanos		Infraestructura y tecnológicos		Financieros		Riesgos y Controles Preventivos		
Director, Subdirector, Coordinador Académico, Coordinador de Bienestar, Auxiliar contable		Oficinas, equipos de computo, Impresora, Red de internet, Plataforma Virtual (FEDUT).		Presupuesto Anual		Ver: Matriz de Riesgos		Ver: Listado Maestro de Documentos
ELABORÓ (Funcionario solicitante):				REVISÓ: (Responsable del proceso)			APROBÓ (Lider de proceso)	
Nombre:				Nombre:			Nombre:	
FECHA:				FECHA:			FECHA:	

Fuente: Elaboración propia (2023)

3.3.3. Procedimientos

Debido a la ausencia de un formato estándar de procedimiento se estructura el siguiente formato:

Logo de la empresa	Nombre del procedimiento	Código:
		Versión:
		Vigencia:

1. Objetivo

Determina el propósito del procedimiento.

2. Alcance

Determinar el punto de inicio y fin del proceso.

3. Responsables

Establece el responsable directo del procedimiento.

4. Definiciones

Esclarece los términos técnicos y particulares consignado en el procedimiento para una mayor comprensión del lector.

5. Descripción del procedimiento

Se describen todas las actividades que se realizan en el procedimiento en orden secuencial.

6. Diagrama de flujo

Es la representación gráfica del procedimiento.

3.3.4. Procedimiento donaciones personas naturales y jurídicas

	PROCEDIMIENTO DONACIONES PERSONAS NATURALES Y JURÍDICAS	Código: CR-PO-01
		Versión: 01
		Vigencia: 18/06/2023

1. Objetivo

Obtener recursos financieros para el sostenimiento de la Fundación Educación para Todos - FEDUT y la realización de sus proyectos educativos mediante donaciones de personas naturales y jurídicas.

2. Alcance

Desde la identificación de las oportunidades hasta la gestión y administración de los recursos obtenidos.

3. Responsables

Subdirector.

4. Definiciones

Donación: Liberalidad de alguien que transmite gratuitamente algo que le pertenece a favor de otra persona que lo acepta (RAE, 2001).

Persona natural: integrante de la especie humana susceptible de adquirir derechos y contraer obligaciones. Se trata de individuos de existencia real, tangible, consciente y autónoma, sujetos de derecho frente a la ley (Editorial Etecé, 2022).

Persona jurídica: individuo de existencia jurídica comprobable, o sea, dotado de derechos y deberes (Editorial Etecé, 2022).

Propuesta técnica: conjunto de datos, información, especificaciones, programas y documentos de carácter técnico presentados por el Contratista, de acuerdo a lo establecido en la Convocatoria de la Licitación (Law Insider Inc, 2013).

5. Descripción del procedimiento

El proceso de consecución de recursos mediante el procedimiento de donaciones personas naturales y jurídicas para la Fundación Educación para Todos - **FEDUT** consta de las siguientes fases:

1. Identificación de oportunidades de financiamiento:

- Revisión del plan estratégico de la Fundación Educación Para Todos – **FEDUT** y del análisis del entorno: Se realiza una revisión exhaustiva del plan estratégico de la fundación y del análisis del entorno interno y externo para identificar las oportunidades de financiamiento que se alineen con las necesidades y objetivos de la organización.
- Búsqueda y selección de convocatorias, programas, fondos, donantes y patrocinadores: Se investigan y seleccionan las convocatorias, programas, fondos, donantes y patrocinadores que sean adecuados para la Fundación Educación Para Todos – **FEDUT**, considerando su misión y objetivos.

2. Elaboración y presentación de propuestas:

- Diseño de proyectos y programas: Se diseñan proyectos y programas que se ajusten a los lineamientos y requisitos de los posibles donantes y patrocinadores identificados.
- Elaboración de propuestas técnicas y económicas: Se elaboran propuestas detalladas que incluyen aspectos técnicos y económicos, cumpliendo con los requisitos establecidos por cada convocatoria o donante.

- Presentación de propuestas y seguimiento del proceso de evaluación: Se presentan las propuestas a los donantes y patrocinadores, y se realiza un seguimiento del proceso de evaluación para conocer el estado de cada propuesta y tomar las acciones necesarias.

3. Gestión y administración de recursos obtenidos:

- Recepción y registro de los recursos obtenidos: Se reciben los recursos financieros provenientes de los donantes y patrocinadores, y se registran adecuadamente para llevar un control preciso.
- Gestión de los recursos obtenidos: Se administran los recursos obtenidos de manera eficiente, asignándolos a los proyectos y programas de la Fundación Educación Para Todos – **FEDUT** según las prioridades establecidas.
- Elaboración y presentación de informes de seguimiento y cumplimiento: Se generan informes periódicos que muestran el avance y cumplimiento de los proyectos y programas financiados por los donantes y patrocinadores, y se presentan a estos para mantener una comunicación transparente y demostrar la correcta utilización de los recursos.

En cuanto a las salidas del proceso, se obtienen:

- Recursos financieros para la Fundación Educación Para Todos – **FEDUT**, que permiten el sostenimiento de la organización y la realización de sus proyectos educativos.
- Proyectos y programas financiados y ejecutados, que benefician a los beneficiarios seleccionados por la Fundación Educación Para Todos – **FEDUT**.

- Informes de seguimiento y cumplimiento a los donantes y patrocinadores, que demuestran la rendición de cuentas y la transparencia en el uso de los recursos obtenidos.

Durante el proceso, se generan diversos documentos y registros, como:

- Plan estratégico de la Fundación Educación Para Todos – **FEDUT**: Proporciona la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización.
- Análisis del entorno: Ofrece una evaluación detallada del entorno interno y externo de la Fundación Educación Para Todos – **FEDUT**, considerando factores relevantes para la consecución de recursos.
- Registro de donantes y patrocinadores: Contiene información sobre las personas o entidades que han mostrado interés en apoyar a la Fundación Educación Para Todos – **FEDUT**, ya sea como donantes o patrocinadores.
- Propuestas técnicas y económicas: Documentos detallados que describen los proyectos y programas propuestos, incluyendo aspectos técnicos, presupuesto, cronograma y metodología.
- Informes de seguimiento y cumplimiento a los donantes y patrocinadores: Reportes que proporcionan información sobre el avance, resultados y cumplimiento de los proyectos y programas financiados por los donantes y patrocinadores.
- Registro de recursos obtenidos y su gestión: Registros que documentan los recursos financieros recibidos por la Fundación Educación Para Todos – **FEDUT**, así como su asignación y uso en los diferentes proyectos y programas.

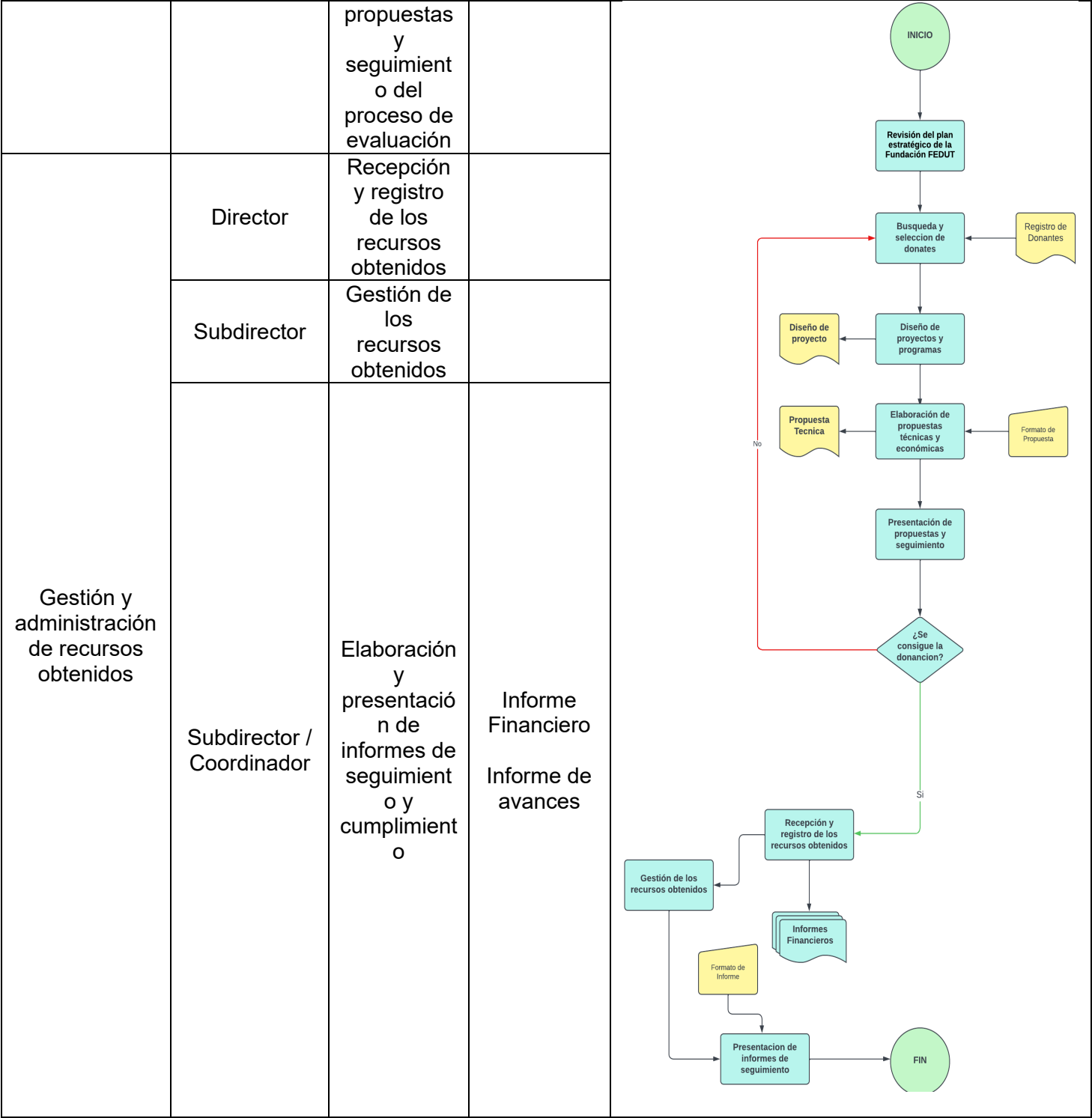
Los clientes principales de este proceso son:

- Donantes y patrocinadores de la Fundación Educación Para Todos – **FEDUT**: Son las personas o entidades que brindan recursos financieros para apoyar los proyectos y programas educativos de la fundación.
- Beneficiarios de los proyectos y programas financiados por la Fundación Educación Para Todos – **FEDUT**: Son aquellos individuos o comunidades que se benefician directamente de las actividades y servicios educativos impulsados por la fundación.

6. Diagrama de Flujo

Tabla 5 Caracterización del procedimiento para la consecución de donaciones

Fases	Responsable	Actividad	Documentos	Flujo
Identificación de oportunidades de financiamiento:	Director	Revisión del plan estratégico de FEDUT y del análisis del entorno	Plan estratégico de FEDUT	
	Subdirector	Búsqueda y selección de convocatorias, programas, fondos, donantes y patrocinadores	Registro de donantes y patrocinadores	
Elaboración y presentación de propuestas:	Subdirector	Diseño de proyectos y programas		
	Subdirector	Elaboración de propuestas técnicas y económicas	Formato de propuesta técnica y económica	
	Subdirector	Presentación de		



Fuente: Elaboración Propia (2023)

3.3.5. Procedimiento cooperación internacional

	PROCEDIMIENTO COOPERACIÓN INTERNACIONAL	Código: CR-PO-02
		Versión: 01
		Vigencia: 18/06/2023

1. Objetivo

Obtener recursos financieros de organismos y agencias de cooperación internacional para la implementación de proyectos y programas.

2. Alcance

Desde la identificación de las oportunidades hasta la gestión y administración de los recursos obtenidos

3. Responsables

Subdirector

4. Definiciones

Donación: Liberalidad de alguien que transmite gratuitamente algo que le pertenece a favor de otra persona que lo acepta. (RAE, 2001)

Convocatoria: Acto en virtud del cual se cita o llama, por escrito personal o público anuncio, a una o varias personas, para que concurran a determinado lugar, en día y hora fijados en antemano. (DAFP)

Proyecto: es la planificación y la ejecución de una serie de acciones que, siendo su fin el conseguir un objetivo determinado, se llevan a cabo. (Morales, 2020)

Divisas: moneda extranjera, es decir, monedas oficiales distintas de la moneda legal en el propio país. (Pedrosa, 2020)

Propuesta técnica: conjunto de datos, información, especificaciones, programas y documentos de carácter técnico presentados por el Contratista, de acuerdo a lo establecido en la Convocatoria de la Licitación. (Law Insider Inc, 2013)

Auditoria: es el proceso de evaluación minuciosa de una sociedad u organización con el ánimo de conocer sus características específicas, así como sus fortalezas y debilidades.

(Galán, 2020)

5. Descripción del procedimiento

1. Identificación de oportunidades de financiación:

- **Revisión del plan estratégico:** Se analiza el plan estratégico de la organización para identificar las áreas de intervención y los objetivos que puedan ser financiados a través de la cooperación internacional.
- **Análisis de las necesidades y prioridades de desarrollo:** Se investigan las necesidades y prioridades de desarrollo del país o región donde se implementarán los proyectos, identificando las áreas en las que la cooperación internacional tiene mayor interés y enfoque.
- **Búsqueda y selección de organismos y agencias de cooperación internacional:** Se investigan y seleccionan los organismos y agencias de cooperación internacional que sean adecuados para la organización, considerando su ámbito de acción, áreas de financiación y requisitos específicos.

2. Elaboración y presentación de propuestas:

- **Diseño de proyectos y programas:** Se diseñan proyectos y programas que se alineen con los lineamientos y áreas de interés de los organismos y agencias de cooperación internacional seleccionados.
- **Elaboración de propuestas técnicas y económicas:** Se preparan propuestas detalladas que incluyen aspectos técnicos, presupuesto, cronograma,

estrategias de implementación y monitoreo, así como los indicadores de impacto y sostenibilidad.

- Presentación de propuestas y seguimiento del proceso de evaluación: Se envían las propuestas a los organismos y agencias de cooperación internacional, y se realiza un seguimiento del proceso de evaluación, atendiendo a las solicitudes de información adicional y adaptando las propuestas según las recomendaciones recibidas.

3. Negociación y formalización de acuerdos:

- Negociación de términos y condiciones: Se lleva a cabo la negociación con los organismos y agencias de cooperación internacional que muestran interés en financiar los proyectos, discutiendo los términos y condiciones financieras, técnicas y administrativas.
- Elaboración de acuerdos: Se redactan los acuerdos y convenios de cooperación, definiendo los compromisos, responsabilidades, metas, indicadores de rendimiento y plazos de implementación.

4. Gestión y ejecución de proyectos:

- Recepción y administración de los fondos: Se reciben los fondos financieros provenientes de los organismos y agencias de cooperación internacional, se establecen mecanismos de control y se realiza una adecuada gestión financiera y administrativa.

- Implementación de los proyectos: Se lleva a cabo la ejecución de los proyectos y programas, siguiendo el plan de trabajo establecido, realizando las actividades, monitoreando los avances, gestionando los recursos humanos y materiales, y asegurando el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.
- Seguimiento y evaluación de proyectos: Se realiza un seguimiento constante del progreso de los proyectos, monitoreando los indicadores de desempeño, evaluando el impacto de las intervenciones y realizando ajustes o mejoras según sea necesario. Se generan informes periódicos para informar a los organismos y agencias de cooperación internacional sobre el avance y los resultados obtenidos.

5. Rendición de cuentas y comunicación:

- Elaboración y presentación de informes de avance: Se preparan informes de avance detallados que muestran los resultados obtenidos, los desafíos enfrentados, las lecciones aprendidas y las acciones correctivas implementadas.
- Evaluación final y cierre de proyectos: Al finalizar los proyectos, se realiza una evaluación final para analizar los logros, el impacto y la sostenibilidad de las intervenciones. Se presenta un informe final a los organismos y agencias de cooperación internacional y se procede al cierre administrativo y financiero de los proyectos.

Salidas:

- Financiación de cooperación internacional: Obtención de recursos financieros por parte de los organismos y agencias de cooperación internacional para la implementación de los proyectos y programas.

- Proyectos y programas implementados: Ejecución exitosa de los proyectos y programas planificados, que contribuyen al desarrollo y mejoramiento de las áreas de intervención.
- Informes de avance y evaluación: Documentos que proporcionan información detallada sobre el progreso, los resultados y el impacto de los proyectos, así como las lecciones aprendidas.

Documentos y registros:

- Plan estratégico de la organización.
- Análisis de las necesidades y prioridades de desarrollo.
- Registro de organismos y agencias de cooperación internacional.
- Propuestas técnicas y económicas.
- Acuerdos y convenios de cooperación.
- Informes de avance y evaluación de proyectos.

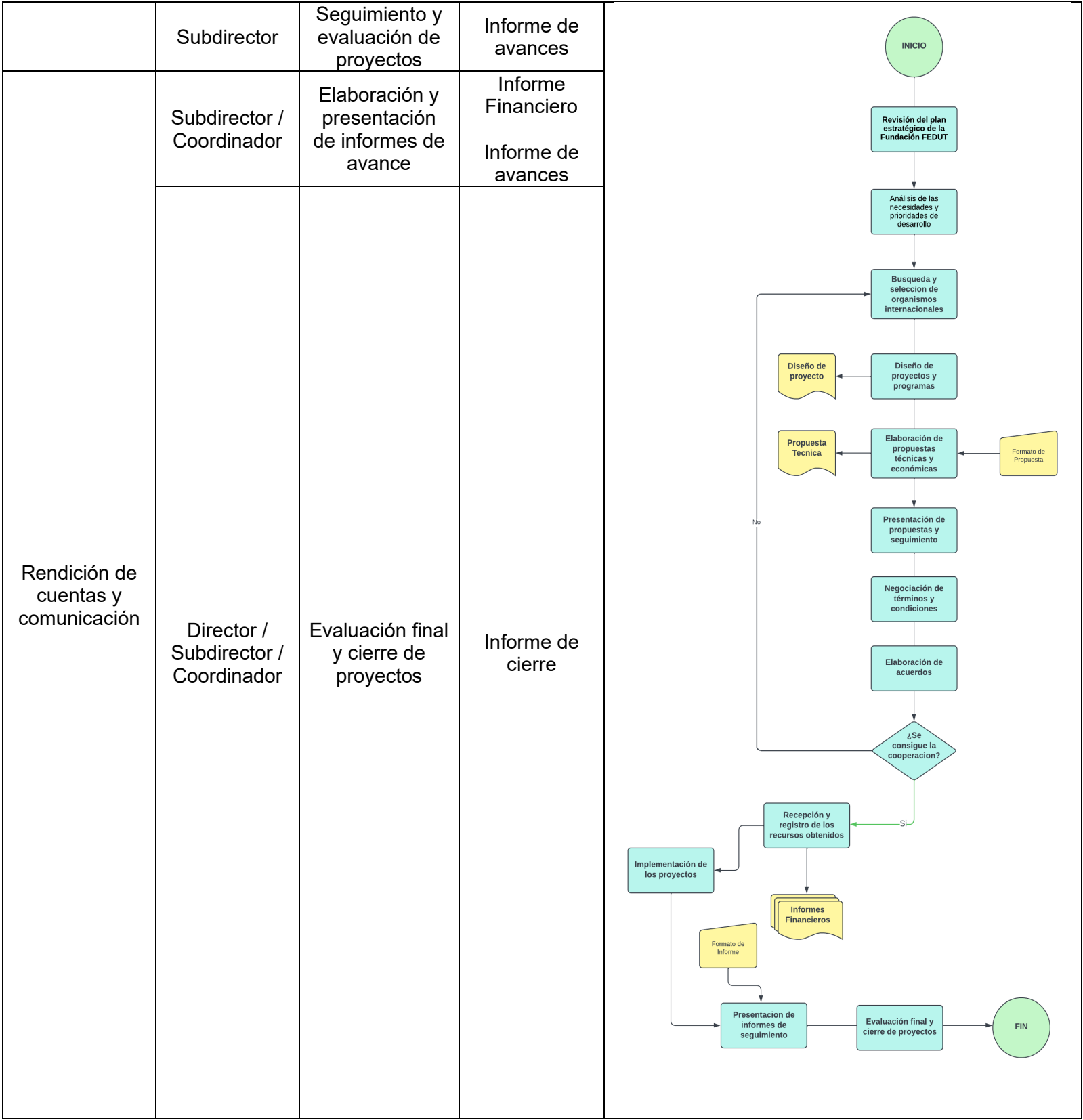
Clientes:

- Organismos y agencias de cooperación internacional: Son los principales financiadores de los proyectos y programas implementados por la organización.
- Beneficiarios directos e indirectos: Personas, comunidades y grupos que se benefician de las intervenciones y acciones implementadas en el marco de los proyectos y programas financiados por la cooperación internacional.

6. Diagrama de Flujo

Tabla 6 Caracterización del procedimiento para la financiación de cooperación internacional

Fases	Responsable	Actividad	Documentos	Flujo
Identificación de oportunidades de financiamiento:	Director	Revisión del plan estratégico de FEDUT y del análisis del entorno	Plan estratégico de FEDUT	
	Director / Subdirector / Coordinador	Análisis de las necesidades y prioridades de desarrollo		
	Subdirector	Búsqueda y selección de organismos y agencias de cooperación internacional		
Elaboración y presentación de propuestas:	Subdirector	Diseño de proyectos y programas		
	Subdirector	Elaboración de propuestas técnicas y económicas	Formato de propuesta técnica y económica	
	Subdirector	Presentación de propuestas y seguimiento del proceso de evaluación		
Negociación y formalización de acuerdos	Director	Negociación de términos y condiciones		
	Subdirector	Elaboración de acuerdos	Formato de acuerdos programáticos	
Gestión y ejecución de proyectos	Director	Recepción y administración de los fondos		
	Subdirector	Implementación de los proyectos		



Fuente: Elaboración Propia (2023)

3.3.6. Procedimiento recursos públicos

	PROCEDIMIENTO RECURSOS PÚBLICOS	Código: CR-PO-02
		Versión: 01
		Vigencia: 18/06/2023

1. Objetivo

Obtener recursos financieros para el sostenimiento de la Fundación Educación para Todos - FEDUT y la realización de sus proyectos educativos mediante recursos públicos.

2. Alcance

Desde la identificación de las oportunidades hasta la gestión y administración de los recursos obtenidos

3. Responsables

Subdirector

4. Definiciones

Donación: Liberalidad de alguien que transmite gratuitamente algo que le pertenece a favor de otra persona que lo acepta. (RAE, 2001)

Convocatoria: Acto en virtud del cual se cita o llama, por escrito personal o público anuncio, a una o varias personas, para que concurran a determinado lugar, en día y hora fijados en antemano. (DAFP)

Proyecto: es la planificación y la ejecución de una serie de acciones que, siendo su fin el conseguir un objetivo determinado, se llevan a cabo. (Morales, 2020)

Propuesta técnica: conjunto de datos, información, especificaciones, programas y documentos de carácter técnico presentados por el Contratista, de acuerdo a lo establecido en la Convocatoria de la Licitación. (Law Insider Inc, 2013)

Auditoria: es el proceso de evaluación minuciosa de una sociedad u organización con el ánimo de conocer sus características específicas, así como sus fortalezas y debilidades.

(Galán, 2020)

5. Descripción del procedimiento

1. Identificación de oportunidades de financiación de fondos públicos:

- Revisión del plan estratégico de la Fundación Educación Para Todos – **FEDUT** y del análisis del entorno: Se analiza el plan estratégico de la fundación y el entorno interno y externo para identificar oportunidades de financiación a través de fondos públicos que sean acordes a las necesidades y objetivos de la organización.
- Búsqueda y selección de convocatorias y programas de fondos públicos: Se realiza una investigación exhaustiva para identificar convocatorias y programas de fondos públicos que estén disponibles y se ajusten a los proyectos y programas de la Fundación Educación Para Todos – **FEDUT**.

2. Preparación de la solicitud de financiación:

- Análisis de los requisitos y criterios de elegibilidad: Se examinan detalladamente los requisitos y criterios de elegibilidad establecidos por los fondos públicos para asegurarse de que la Fundación Educación Para Todos – **FEDUT** cumple con los criterios requeridos.
- Diseño de proyectos y programas alineados con los fondos públicos: Se diseñan proyectos y programas específicos que cumplan con los objetivos y requisitos establecidos por los fondos públicos.

- Preparación de la documentación requerida: Se recopila toda la documentación necesaria, como formularios de solicitud, presupuestos, planes de trabajo, informes financieros y cualquier otra información solicitada por los fondos públicos.
- Cumplimiento de requisitos legales y administrativos: Se verifica y se asegura de cumplir con todos los requisitos legales y administrativos necesarios para aplicar a los fondos públicos.

3. Presentación de la solicitud:

- Envío de la solicitud completa: Se presenta la solicitud de financiación completa, junto con la documentación requerida, dentro de los plazos establecidos por los fondos públicos.
- Seguimiento de la solicitud: Se realiza un seguimiento constante para verificar que la solicitud haya sido recibida y para estar al tanto del proceso de evaluación y selección de los fondos públicos.

4. Gestión y administración de los recursos obtenidos:

- Recepción de la financiación: En caso de que la solicitud sea aprobada, se recibe la financiación de los fondos públicos y se realiza el proceso de firma de los convenios correspondientes.
- Gestión de los recursos: Se administra y se asigna correctamente la financiación obtenida a los proyectos y programas de la Fundación Educación Para Todos – **FEDUT**, siguiendo las directrices y normativas establecidas por los fondos públicos.

- Registro y contabilidad de los recursos: Se lleva un registro preciso y actualizado de los recursos financieros recibidos y se realiza una contabilidad adecuada para cumplir con los requisitos de transparencia y rendición de cuentas exigidos por los fondos públicos.

5. Informes y rendición de cuentas:

- Elaboración de informes de avance: Se preparan informes periódicos que detallan el progreso y los resultados obtenidos en los proyectos y programas financiados con fondos públicos.
- Informes financieros: Se generan informes financieros precisos y actualizados que reflejen el uso de los recursos públicos y se ajusten a los requerimientos establecidos por los fondos.
- Presentación de informes: Se envían los informes de avance y financieros a los fondos públicos, cumpliendo con los plazos y formatos establecidos.
- Auditorías y evaluaciones: Se somete a auditorías y evaluaciones externas, según lo requerido por los fondos públicos, para garantizar la transparencia y el cumplimiento de los criterios establecidos.

Salidas:

- Financiación de fondos públicos: Se obtienen los recursos financieros necesarios para financiar los proyectos y programas de la Fundación Educación Para Todos – **FEDUT**.
- Proyectos y programas implementados: Se ejecutan y completan los proyectos y programas planificados, beneficiando a los beneficiarios seleccionados por la Fundación Educación Para Todos – **FEDUT** y cumpliendo con los objetivos establecidos.

- Informes de avance y financieros: Se generan informes que documentan el progreso, los resultados y el uso de los recursos públicos, demostrando la rendición de cuentas y la transparencia en el uso de los fondos.

Documentos y registros:

- Plan estratégico de la Fundación Educación Para Todos – **FEDUT**.
- Análisis del entorno interno y externo.
- Registro de convocatorias y programas de fondos públicos.
- Documentación legal y administrativa requerida para aplicar a fondos públicos.
- Formularios de solicitud y documentación de la solicitud presentada.
- Informes de avance y financieros.
- Registros contables de los recursos financieros obtenidos y utilizados.

Clientes:

- Fondos públicos: Son las entidades gubernamentales u organismos encargados de proporcionar financiación pública para proyectos y programas sociales y educativos.
- Beneficiarios de los proyectos y programas financiados: Son las personas, comunidades o instituciones que se benefician directamente de las actividades y servicios educativos implementados por la Fundación Educación Para Todos – **FEDUT**.

7. Seguimiento post-financiamiento:

- Evaluación de impacto: Se realiza una evaluación del impacto de los proyectos y programas financiados, analizando los resultados obtenidos y su contribución a los objetivos planteados.
- Retroalimentación y aprendizaje: Se recopila feedback de los beneficiarios y otras partes interesadas para aprender de la experiencia y mejorar futuras solicitudes de financiamiento de fondos públicos.
- Identificación de nuevas oportunidades: Se continúa monitoreando y buscando nuevas convocatorias y programas de fondos públicos que puedan ser relevantes para la Fundación Educación Para Todos – **FEDUT**, manteniendo un enfoque proactivo en la obtención de recursos financieros.

8. Cumplimiento normativo y legal:

- Auditorías y cumplimiento normativo: Se colabora activamente con las auditorías y verificaciones requeridas por los fondos públicos, asegurando el cumplimiento de los requisitos legales y regulatorios correspondientes.
- Actualización de registros y documentación: Se mantiene la documentación actualizada y completa, incluyendo registros financieros, informes de seguimiento y cumplimiento, y cualquier otro documento exigido por los fondos públicos.

9. Relaciones con entidades gubernamentales:

- Comunicación y cooperación: Se establecen y mantienen relaciones sólidas con las entidades gubernamentales encargadas de la administración de los fondos públicos, fomentando una comunicación fluida y una colaboración constructiva.

- Participación en reuniones y eventos: Se asiste a reuniones, talleres y eventos relacionados con los fondos públicos para mantenerse actualizado sobre las políticas y prioridades gubernamentales, y para buscar oportunidades de colaboración.

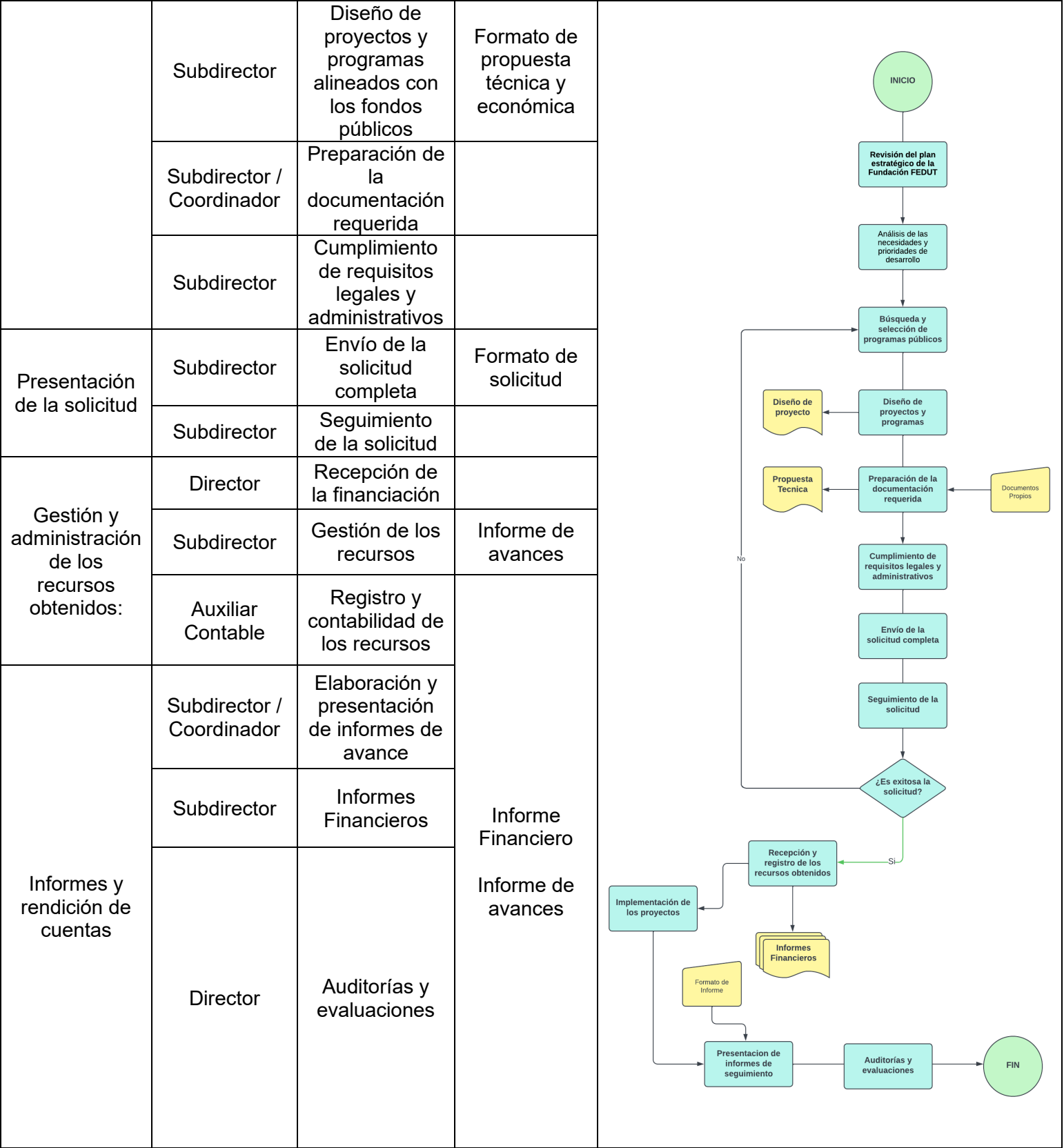
10. Divulgación y visibilidad:

- Promoción de resultados: Se realiza una divulgación activa de los logros y resultados obtenidos a través de la financiación de fondos públicos, destacando el impacto social y educativo generado.
- Reconocimiento a los fondos públicos: Se reconoce y se agradece públicamente el apoyo brindado por los fondos públicos en todas las actividades de divulgación y comunicación de la Fundación Educación Para Todos – **FEDUT**.

6. Diagrama de Flujo

Tabla 7 Caracterización del procedimiento para la financiación de recursos públicos

Fases	Responsable	Actividad	Documentos	Flujo
Identificación de oportunidades de financiación de fondos públicos	Director	Revisión del plan estratégico de FEDUT y del análisis del entorno	Plan estratégico de FEDUT	
	Director / Subdirector / Coordinador	Análisis de las necesidades y prioridades de desarrollo		
	Subdirector	Búsqueda y selección de programas públicos		
Preparación de la solicitud de financiación:	Subdirector	Análisis de los requisitos y criterios de elegibilidad		



3.3.7. Formatos y Documentos adicionales

CR-DO-01 FORMATO DE ACUERDO PROGRAMÁTICOS

	FORMATO DE ACUERDO PROGRAMÁTICOS	Código: CR-DO-01
		Versión: 01
		Vigencia: 22/05/2023

ACUERDO DE COOPERACIÓN

1. DATOS DE LAS PARTES:

- Organismo/Agencia de Cooperación Internacional:
 - Nombre:
 - Dirección:
 - Teléfono:
 - Correo electrónico:
- Organización Beneficiaria:
 - Nombre:
 - Dirección:
 - Teléfono:
 - Correo electrónico:

2. OBJETO DEL ACUERDO:

[Descripción del objetivo y ámbito de colaboración]

3. COMPROMISOS DE LAS PARTES:

- Obligaciones del Organismo/Agencia de Cooperación Internacional:
 - [Detallar los compromisos y responsabilidades del organismo/agencia]
- Obligaciones de la Organización Beneficiaria:
 - [Detallar los compromisos y responsabilidades de la organización beneficiaria]

4. DURACIÓN DEL ACUERDO:

- Fecha de inicio:
- Fecha de finalización:

5. FINANCIAMIENTO:

- Monto total del financiamiento:

	FORMATO DE ACUERDO PROGRAMÁTICOS	Código: CR-DO-01
		Versión: 01
		Vigencia: 22/05/2023

- Plazos y modalidades de desembolso:
- Informes financieros y de avance requeridos:

6. MONITOREO Y EVALUACIÓN:

- Mecanismos de monitoreo y evaluación acordados:
- Indicadores de seguimiento:
- Informes de avance y evaluación requeridos:

7. PROPIEDAD INTELECTUAL:

- Derechos de propiedad intelectual sobre los resultados del proyecto:
- Uso de la información y los datos generados:

8. CONFIDENCIALIDAD:

- Compromiso de confidencialidad de la información intercambiada entre las partes:

9. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:

- Procedimiento para la resolución de conflictos entre las partes:

10. TERMINACIÓN DEL ACUERDO:

- Causas de terminación anticipada del acuerdo:
- Procedimientos para la terminación del acuerdo:

11. LEY APLICABLE Y JURISDICCIÓN:

- Ley aplicable al acuerdo:
- Jurisdicción competente para resolver disputas:

12. ANEXOS:

- Anexos adjuntos al acuerdo, como cronogramas, presupuestos detallados u otros documentos relevantes.

	FORMATO DE ACUERDO PROGRAMÁTICOS	Código: CR-DO-01
		Versión: 01
		Vigencia: 22/05/2023

Firma: _____

Fecha: _____

	GUÍAS GENERALES PARA SOLICITUD DE FONDOS PÚBLICOS	Código: CR-DO-02
		Versión: 01
		Vigencia: 22/05/2023

GUÍAS GENERALES PARA SOLICITUD DE FONDOS PÚBLICOS

1. FORMATO DE REGISTRO DE CONVOCATORIAS Y PROGRAMAS DE FONDOS PÚBLICOS:

- Nombre de la convocatoria o programa: Espacio para ingresar el nombre o título de la convocatoria o programa de fondos públicos.
- Entidad responsable: Espacio para indicar la entidad o institución que es responsable de la convocatoria o programa.
- Fecha límite de presentación: Fecha límite establecida para la presentación de las solicitudes.
- Requisitos y criterios de elegibilidad: Información sobre los requisitos y criterios que deben cumplir las organizaciones para ser elegibles.
- Descripción de los fondos disponibles: Breve descripción de los fondos disponibles, incluyendo el monto total y cualquier detalle relevante.
- Observaciones o notas adicionales: Espacio opcional para incluir cualquier observación o nota adicional pertinente.

2. FORMATO DE SOLICITUD DE FINANCIACIÓN:

- Información de la Fundación Educación para Todos - **FEDUT**: Sección donde se debe proporcionar la información básica de la Fundación Educación para Todos - **FEDUT**, incluyendo el nombre de la organización, dirección, información de contacto, misión y objetivos.
- Descripción del proyecto o programa: Espacio para describir en detalle el proyecto o programa para el cual se solicita financiación. Esto incluye el título, los objetivos, la justificación, las actividades planificadas, los resultados esperados y un presupuesto detallado.

	GUÍAS GENERALES PARA SOLICITUD DE FONDOS PÚBLICOS	Código: CR-DO-02
		Versión: 01
		Vigencia: 22/05/2023

- Documentos adjuntos: Lista de los documentos que se adjuntan a la solicitud, como el análisis del entorno interno y externo, el informe financiero de la Fundación Educación para Todos - **FEDUT** y cualquier otra documentación legal y administrativa requerida.

3. INFORME DE AVANCE:

- Nombre del proyecto o programa: Espacio para indicar el nombre del proyecto o programa al que corresponde el informe de avance.
- Período de informe: Período de tiempo que abarca el informe de avance, generalmente indicando fechas de inicio y finalización.
- Objetivos y metas alcanzados: Descripción de los objetivos y metas establecidos previamente y el grado en que se han alcanzado hasta el momento.
- Actividades realizadas: Detalle de las actividades realizadas durante el período del informe, destacando las acciones más significativas.
- Resultados obtenidos: Información sobre los resultados concretos logrados hasta el momento, como indicadores de impacto, logros específicos, etc.
- Desafíos y lecciones aprendidas: Mención de los desafíos o dificultades encontrados durante la ejecución del proyecto o programa, así como las lecciones aprendidas y las acciones tomadas para abordarlos.
- Presupuesto actualizado: Información sobre el estado actualizado del presupuesto, incluyendo ingresos y gastos realizados hasta el momento.

4. INFORME FINANCIERO:

	GUÍAS GENERALES PARA SOLICITUD DE FONDOS PÚBLICOS	Código: CR-DO-02
		Versión: 01
		Vigencia: 22/05/2023

- Nombre del proyecto o programa: Espacio para indicar el nombre del proyecto o programa al que corresponde el informe financiero.
- Período del informe: Período de tiempo que cubre el informe financiero, generalmente especificando fechas de inicio y finalización.
- Ingresos: Detalle de los recursos financieros obtenidos, indicando el monto recibido de los fondos públicos y cualquier otro ingreso relevante.
- Detalle de los gastos por categoría: Desglose de los gastos realizados según las diferentes categorías presupuestarias, como personal, suministros, equipos, capacitación, etc.
- Descripción de los gastos realizados: Explicación detallada de cada gasto, especificando el concepto, el monto y su relación con el proyecto o programa.
- Balance financiero: es un informe que refleja la situación económica y financiera de un proyecto en un momento determinado.
- Saldo disponible: Información sobre el saldo restante de los recursos financieros después de deducir los gastos realizados.
- Observaciones adicionales: Espacio opcional para incluir cualquier observación o nota adicional relevante sobre el estado financiero del proyecto o programa.

5. REGISTRO CONTABLE DE RECURSOS FINANCIEROS:

- Fecha de recepción de los recursos: Fecha en que se recibieron los fondos públicos.

	GUÍAS GENERALES PARA SOLICITUD DE FONDOS PÚBLICOS	Código: CR-DO-02
		Versión: 01
		Vigencia: 22/05/2023

- Fuente de financiación (nombre del fondo público): Nombre del fondo público del cual se obtuvo la financiación.
- Monto recibido: Cantidad exacta de fondos públicos recibidos.
- Uso previsto de los fondos: Descripción detallada de cómo se planea utilizar los fondos recibidos, indicando los proyectos o programas específicos.
- Registro de gastos realizados: Registro de los gastos realizados utilizando los fondos públicos, incluyendo la fecha, el concepto, el monto y su relación con el proyecto o programa correspondiente.

CR-FO-01 FORMATO DE PROPUESTA TÉCNICA Y ECONÓMICA

	FORMATO DE PROPUESTA TÉCNICA Y ECONÓMICA	Código: CR-FO-01
		Versión: 01
		Vigencia: 22/05/2023

PROPUESTA TÉCNICA Y ECONÓMICA

1. INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:

- Nombre de la organización:
- Dirección:
- Teléfono:
- Correo electrónico:
- Sitio web:

2. RESUMEN EJECUTIVO:

[Breve resumen que destaque los aspectos clave de la propuesta, como el objetivo, las actividades principales y los resultados esperados]

3. CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN:

[Descripción del contexto en el que se implementará el proyecto y justificación de la necesidad de intervención]

4. OBJETIVOS DEL PROYECTO:

- Objetivo general:
- Objetivos específicos:

5. METODOLOGÍA:

[Descripción detallada de las actividades a realizar, los enfoques metodológicos y las estrategias de implementación]

6. RESULTADOS ESPERADOS:

[Lista de los resultados esperados, indicadores de logro y metas]

	FORMATO DE PROPUESTA TÉCNICA Y ECONÓMICA	Código: CR-FO-01
		Versión: 01
		Vigencia: 22/05/2023

7. PRESUPUESTO:

- Costos detallados por categoría:
 - Personal
 - Materiales y suministros
 - Capacitación
 - Viajes y viáticos
 - Gastos administrativos
 - Otros costos
- Total del presupuesto:

8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

[Desglose de las actividades planificadas por etapas o meses, indicando la duración y secuencia]

9. MONITOREO Y EVALUACIÓN:

[Descripción de los mecanismos de monitoreo y evaluación del proyecto, incluyendo los indicadores de seguimiento]

10. SOSTENIBILIDAD:

[Explicación de las estrategias para garantizar la sostenibilidad a largo plazo del proyecto]

11. ANEXOS:

- Currículum vitae del equipo técnico
- Cartas de apoyo u otros documentos relevantes

	FORMATO DE PROPUESTA TÉCNICA Y ECONÓMICA	Código: CR-FO-01
		Versión: 01
		Vigencia: 22/05/2023

Firma: _____

Fecha: _____

CR-FO-02 LISTADO DE DONANTES Y PATROCINADORES

Este formato es una matriz bastante extensa que encontraran en los anexos de esta tesis como Anexo A.

4. CONCLUSIONES

A través del desarrollo de este trabajo, donde se realizó el diagnóstico de la fundación, la creación del proceso y los procedimientos para la consecución de recursos, la integración con el actual sistema de calidad – SGC para la generación de formatos y documentos según sus manuales y procedimientos y gracias a la colaboración de los miembros del equipo de trabajo FEDUT se llega a las siguientes conclusiones:

La Fundación Educación para Todos – FEDUT tiene un recorrido de 27 años en el mercado social-educativo, consolidando sus procesos y programas con mejoras estratégicas para tener una permanencia prolongada y generar un mejor impacto social, esto se evidencia en la actual ejecución de programas técnicos laborales totalmente gratuitos gracia a la financiación que obtienen, siendo los recursos internacionales los de mayor importancia, a pesar de no contar con procesos y procedimientos claros para tal fin.

A pesar de que su actividad comercial principal es la educación, el proceso de consecución de recursos cobra vital importancia en la prestación de sus servicios, al ser este el garante de la creación, ejecución, continuidad y calidad de sus proyectos educativos. Es por esto que una de las principales preocupaciones para los gerentes o encargados de esta área en este tipo de instituciones son las fuentes y herramientas de financiación a las que pueden acudir para lograr sus objetivos de recaudo, en consecuencia a esto en este trabajo se investigaron las herramientas de captación de fondos y las fuentes de financiamiento a las que la fundación puede acceder definiendo por esta razón los procedimientos para: donaciones de personas naturales y jurídicas, cooperación internacional y recursos públicos.

Con el diagnóstico realizado a través de la entrevista semi estructurada, la consulta de documentos institucionales y la experiencia de uno de los autores en la fundación, se evidencia la inexistencia de un proceso y sus procedimientos debidamente documentado para la

consecución de recursos causando que se realicen actividades innecesarias, incongruentes, inadecuadas que ponen en riesgo el logro de los objetivos de recaudación de fondos. Además, ante la falta de proceso se corre el riesgo de la inactividad completa o parcial de las actividades relacionadas a esta causa.

A raíz de esta problemática se desarrolló el proceso de consecución de recursos, haciendo una descripción detallada del mismo en el presente documento y generando la caracterización por procedimiento donde se relaciona y describen todas las actividades relacionadas a estos, esto es de vital importancia para una organización, como la Fundación Educación para Todos - FEDUT, debido a varios factores fundamentales que impactan directamente en su eficiencia, efectividad y sostenibilidad. Algunos de los beneficios más importantes para la organización incluyen:

1. Eficiencia operativa:

La eficiencia operativa es fundamental para cualquier organización, y la caracterización de los procesos desempeña un papel clave en su logro. Al analizar y comprender cada paso del proceso de obtención de recursos financieros, la Fundación Educación para Todos - **FEDUT** puede identificar posibles ineficiencias y áreas de mejora. Esto puede incluir actividades redundantes, tiempos de espera prolongados, falta de coordinación entre áreas o problemas en la asignación de recursos.

Al identificar estas ineficiencias, la organización puede tomar medidas para optimizar sus flujos de trabajo, eliminar actividades innecesarias y mejorar la productividad en general. Esto puede conducir a una reducción de costos, ahorro de tiempo y recursos, y una mayor eficiencia en la consecución de recursos financieros. Además, al eliminar las actividades que no agregan valor, los miembros del equipo pueden enfocarse en tareas más estratégicas y de mayor impacto.

2. Cumplimiento de objetivos y metas:

La caracterización de los procesos permite a la Fundación Educación para Todos - **FEDUT** alinear sus actividades con los objetivos y metas establecidos en su plan estratégico. Cada paso del proceso de obtención de recursos financieros puede vincularse directamente con los objetivos estratégicos de la organización, lo que brinda una visión clara de cómo contribuye cada actividad a la misión global de la fundación.

Al establecer indicadores de rendimiento y metas específicas para cada paso del proceso, la organización puede monitorear y evaluar el progreso hacia la consecución de dichos objetivos. Esto permite una mayor visibilidad y control sobre los esfuerzos de obtención de recursos financieros, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la implementación de estrategias efectivas.

Además, el seguimiento de los indicadores de rendimiento también permite identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias cuando sea necesario. Si se identifican brechas entre el desempeño actual y los objetivos establecidos, la organización puede tomar medidas correctivas para garantizar que se logren los resultados esperados.

3. Transparencia y rendición de cuentas:

La transparencia y la rendición de cuentas son elementos clave para la gestión financiera eficaz de cualquier organización, especialmente cuando se trata de la obtención de recursos financieros. La caracterización de los procesos ayuda a establecer responsabilidades claras y definir los roles y responsables en cada etapa del proceso.

Al documentar quién es responsable de qué tarea, se fomenta la transparencia en la asignación de responsabilidades y se minimiza la posibilidad de confusiones o malentendidos.

Esto asegura que todas las actividades relacionadas con la obtención de recursos financieros se realicen de manera clara y ordenada.

Asimismo, la caracterización de los procesos permite una adecuada rendición de cuentas sobre el uso de los recursos financieros. Al documentar los gastos realizados, se puede rastrear y justificar el uso de los fondos en proyectos y programas específicos. Esto es crucial para demostrar la eficacia y la eficiencia en el manejo de los recursos financieros y generar confianza tanto en los donantes y patrocinadores como en los beneficiarios.

4. Mejora continua:

La caracterización de los procesos no es solo un ejercicio estático, sino que también es una base para la mejora continua. Al documentar y comprender en detalle cada paso del proceso de obtención de recursos financieros, la Fundación Educación para Todos - **FEDUT** puede identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes para optimizar su desempeño.

La documentación de los procesos permite realizar análisis de brechas entre el desempeño actual y el deseado, lo que facilita la identificación de áreas de mejora. Esto puede incluir la identificación de actividades redundantes, la simplificación de flujos de trabajo, la implementación de nuevas tecnologías o la capacitación del personal en habilidades específicas.

La mejora continua de los procesos ayuda a la Fundación Educación para Todos - **FEDUT** a mantenerse actualizada y adaptarse a los cambios en el entorno, así como a las necesidades y expectativas de los donantes y patrocinadores. Al implementar cambios basados en la evaluación y el análisis de los procesos, la organización puede garantizar una mayor efectividad en la obtención de recursos financieros y maximizar el impacto de sus proyectos y programas educativos.

5. Coordinación y colaboración:

La caracterización de los procesos fomenta la coordinación y colaboración efectiva entre los diferentes roles y responsables dentro de la Fundación Educación para Todos - **FEDUT**. Al documentar y comprender cómo se interrelacionan las actividades a lo largo del proceso de obtención de recursos financieros, se facilita la comunicación y la colaboración entre los miembros del equipo.

Cada miembro del equipo puede comprender mejor su papel y responsabilidades dentro del proceso, lo que promueve la coordinación y la sincronización de actividades. Además, la documentación clara de los flujos de trabajo y las interacciones entre los diferentes departamentos o áreas funcionales permite minimizar los malentendidos y los errores de comunicación.

La coordinación y colaboración efectiva entre los miembros del equipo aumenta la eficacia global de la Fundación Educación para Todos - **FEDUT** en la consecución de recursos financieros. La comunicación clara y la colaboración entre las diferentes áreas permiten que la organización trabaje de manera más cohesiva y se enfoque en alcanzar los objetivos comunes.

En resumen, la caracterización de los procesos es esencial para la Fundación Educación para Todos - **FEDUT** debido a su impacto en la eficiencia operativa, el cumplimiento de objetivos, la transparencia y rendición de cuentas, la mejora continua y la coordinación y colaboración efectiva. Al comprender y documentar en detalle cada paso del proceso de consecución de recursos financieros, la organización puede optimizar su desempeño y maximizar el impacto de sus proyectos y programas educativos.

5. RECOMENDACIONES

Establecer un enfoque estratégico: Es fundamental que la Fundación Educación para Todos – **FEDUT** defina claramente su dirección estratégica en términos de obtención de recursos financieros. Esto implica establecer metas y objetivos claros, identificar los segmentos de donantes y patrocinadores clave, y desarrollar estrategias específicas para llegar a ellos. Un enfoque estratégico sólido proporcionará un marco para la toma de decisiones y orientará las actividades de obtención de recursos.

Realizar un análisis exhaustivo del entorno: Es importante comprender en profundidad el entorno interno y externo en el que opera la Fundación Educación para Todos - **FEDUT**. Esto implica analizar el mercado de donantes y patrocinadores, identificar tendencias y oportunidades emergentes, y evaluar la competencia. Un análisis detallado del entorno permitirá a la organización identificar oportunidades de financiamiento y adaptar sus estrategias en consecuencia.

Diversificar las fuentes de financiamiento: Es recomendable que la Fundación Educación para Todos - **FEDUT** diversifique sus fuentes de financiamiento para reducir la dependencia de un solo donante o patrocinador. Esto implica explorar diferentes vías de obtención de recursos, como convocatorias públicas, programas de financiamiento gubernamental, alianzas estratégicas con empresas, crowdfunding, entre otros. La diversificación de las fuentes de financiamiento aumentará la estabilidad financiera y la capacidad de respuesta ante posibles cambios en el entorno.

Desarrollar propuestas atractivas: La elaboración de propuestas técnicas y económicas sólidas es esencial para captar el interés de los donantes y patrocinadores. Es importante que la Fundación Educación para Todos - **FEDUT** invierta tiempo y recursos en desarrollar proyectos y programas atractivos que aborden de manera efectiva las necesidades y desafíos

educativos. Las propuestas deben ser claras, realistas, innovadoras y alineadas con los criterios y prioridades de los donantes potenciales.

Establecer relaciones sólidas con donantes y patrocinadores: Es fundamental cultivar relaciones sólidas con los donantes y patrocinadores existentes y potenciales. Esto implica mantener una comunicación constante, brindar informes claros y transparentes sobre el uso de los recursos financieros y los resultados obtenidos, y reconocer y agradecer el apoyo recibido. El establecimiento de relaciones a largo plazo basadas en la confianza y la transparencia aumentará las posibilidades de obtener financiamiento continuo.

Implementar un sistema de gestión financiera sólido: La Fundación Educación para Todos - **FEDUT** debe contar con un sistema de gestión financiera eficiente y transparente. Esto incluye mantener registros precisos de los ingresos y gastos, establecer controles internos adecuados, realizar auditorías periódicas y cumplir con las regulaciones financieras y legales aplicables. Un sistema de gestión financiera sólido inspirará confianza en los donantes y patrocinadores y garantizará un uso adecuado y transparente de los recursos financieros.

Evaluar y medir el impacto: Es importante que la Fundación Educación para Todos - **FEDUT** implemente mecanismos de evaluación y medición del impacto de sus proyectos y programas financiados. Esto implica establecer indicadores de rendimiento claros, recopilar datos relevantes, realizar evaluaciones periódicas y comunicar los resultados obtenidos. La evaluación y medición del impacto permitirán a la organización demostrar la efectividad de sus esfuerzos y ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos.

Fomentar la colaboración y el trabajo en red: La colaboración con otras organizaciones y actores relevantes en el campo educativo puede ampliar las oportunidades de obtención de recursos financieros. Es recomendable que la Fundación Educación para Todos - **FEDUT** busque alianzas estratégicas, participe en redes y plataformas colaborativas, y explore

oportunidades de cofinanciamiento. La colaboración y el trabajo en red pueden fortalecer la posición de la organización, ampliar su alcance y facilitar el acceso a recursos financieros adicionales.

Promover la transparencia y la rendición de cuentas: La transparencia y la rendición de cuentas son fundamentales para generar confianza tanto en los donantes y patrocinadores como en los beneficiarios. La Fundación Educación para Todos - **FEDUT** debe mantener una comunicación clara y transparente sobre sus actividades, resultados financieros y el impacto logrado. Además, es importante establecer mecanismos de rendición de cuentas internos y externos, como informes financieros regulares y auditorías independientes, para garantizar el uso adecuado de los recursos y la gestión transparente.

Capacitar y fortalecer al equipo: Finalmente, es esencial invertir en la capacitación y el fortalecimiento del equipo de la Fundación Educación para Todos - **FEDUT**. Proporcionar capacitación en áreas relevantes, como obtención de recursos, gestión financiera y desarrollo de propuestas, mejorará las habilidades y el conocimiento del personal. Además, fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y motivador contribuirá al éxito en la consecución de recursos financieros y en la implementación efectiva de proyectos y programas educativos.

Estas recomendaciones ayudarán a la Fundación Educación para Todos - **FEDUT** a mejorar sus procesos de obtención de recursos financieros y a maximizar su impacto en el ámbito educativo. Es importante recordar que la implementación exitosa de estas recomendaciones requiere un enfoque a largo plazo, compromiso y dedicación por parte de la organización y su equipo.

Por último, sugerimos seguir el siguiente plan de Mejoramiento para la puesta en marcha de los procesos y procedimientos de Consecución de recursos con el fin de cumplir las expectativas y necesidades de la Alta dirección, las fechas estipuladas aquí son susceptibles a

cambios dependiendo de la aprobación de la tesis por parte de los evaluadores de la Universidad del Valle y del cronograma interno de la fundación según sus entregables y fechas importantes de su operación principal. Este plan de Mejoramiento se desarrolló en el Formato **CA-FO-04 Formato Plan de acción Correctiva, Preventiva y de mejora**, proporcionado por el Sistema de Gestión de Calidad de la Fundación Educación para Todos – **FEDUT** y expuesto a continuación:

Figura 10. Formato Plan de acción Correctiva, Preventiva y de mejora

		FORMATO PLAN DE ACCIÓN CORRECTIVA, PREVENTIVA Y DE MEJORA		Código: CA-FO-04
				Versión: 1
				Vigencia: 12/1/2023

Fecha de identificación:		Proceso:		
Responsable:		Fuente:	3. Revisión por la dirección	
Acción correctiva		Acción preventiva		Oportunidad de mejora

2.Descripción de la no conformidad				
3. Análisis de Causas				
¿Por qué?				
¿Por qué?				
¿Por qué?				
¿Por qué?				
¿Por qué?				
¿Por qué?				
4.Plan de acción				
Actividad	Responsable	Fecha de inicio (aaaa-mm-dd)	Fecha de finalización (aaaa-mm-dd)	Seguimiento del Avance
<i>Este espacio es diligenciado únicamente por el Sistema de Gestión de la Calidad(SGC)</i>				
5. SEGUIMIENTO A LA EFICACIA				

Fecha de terminación del plan de acción	aaa-mm-dd
Fecha de revisión SGC	aaa-mm-dd
Fecha aprobación de cierre SGC	aaa-mm-dd

REGISTRO DEL SEGUIMIENTO A LA EFICACIA		
FECHA	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE

¿La acción fue eficaz?	SI	☐	N	☐	O	☐
------------------------	----	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

CONTROL DE CAMBIOS		
VERSIÓN	FECHA DE	DESCRIPCIÓN DE CAMBIOS REALIZADOS
1	Enero 12 de	Creación del documento

Figura 11. Plan de mejoramiento

		FORMATO PLAN DE ACCIÓN CORRECTIVA, PREVENTIVA Y DE MEJORA		Código: CA-FO-04
				Versión: 1
				Vigencia: 12/1/2023
Fecha de identificación: 18/07/2023		Proceso: Calidad		
Responsable: Coordinador de Calidad		Fuente:		
Acción correctiva		3. Revisión por la dirección		
Acción preventiva		Oportunidad de mejora		
		X		
2.Descripción de la no conformidad				
Mediante el trabajo conjunto con los aspirante a grado de la Universidad del Valle Anyerson Castro y Camilo Motato se evidencia la inexistencia del proceso estratégico de CONSECUCIÓN DE RECURSOS, el cual es de vital importancia para los procesos misionales de la institución. Ante esta necesidad y mediante el servicio de asesoría empresarial prestado por los aspirantes a grado en su tesis de grado al desarrollar el proceso y los procedimientos para la CONSECUCIÓN DE RECURSOS, se recomienda la implantación e implementación del mismo.				
3. Análisis de Causas				
¿Por qué? No se tenía un Sistema de Gestión de la Calidad Implementado que contemple este proceso				
¿Por qué? Se realizó la implementación del SGC recientemente y solo se tuvo en cuenta los procesos documentados y necesarios para su aprobación.				
¿Por qué? Ante la premura de su certificación por exigencia de donantes y continuidad del programa.				
¿Por qué? La informalidad del proceso no ha dejado documentación ni directrices claras sobre el mismo por lo que no se tiene documentado.				
¿Por qué? El proceso se maneja desde la experiencia y conocimientos de los directivos.				
Causa Raíz: Centralización del proceso por las directivas sin registro o documentación del proceso o procedimiento realizado.				
4.Plan de acción				
Actividad	Responsable	Fecha de inicio (aaaa-mm-dd)	Fecha de finalización (aaaa-mm-dd)	Seguimiento del Avance
Estudio y revisión del proceso y procedimiento propuesto una vez aprobado por la Universidad del Valle	Coordinador de Calidad	16/10/2023	3/11/2023	
Socialización de documentos, procesos y procedimientos sobre la consecución de recursos con toda la organización y de forma individual con los responsables directos.	Coordinador de Calidad	6/11/2023	17/11/2023	
Implantación e implementación de los procesos y procedimientos relacionados a la Consecución de recursos.	Equipo de trabajo	20/11/2023	20/11/2024	
Capacitaciones a personal según necesidades de su área para el correcto desarrollo del proceso a su cargo.	Coordinador de Calidad	20/11/2023	20/11/2024	
Reuniones periodicas para la verificación de objetivos y estrategias en la Consecución de recursos.	Coordinador de Calidad	20/11/2023	20/11/2024	
Evaluación de resultados del proceso Consecución de recursos.	Director - Coordinador de Calidad	20/11/2024	20/12/2024	
<i>Este espacio es diligenciado únicamente por el Sistema de Gestión de la Calidad(SGC)</i>				
5. SEGUIMIENTO A LA EFICACIA				
Fecha de terminación del plan de acción	aaa-mm-dd			
Fecha de revisión SGC	aaa-mm-dd			
Fecha aprobación de cierre SGC	aaa-mm-dd			
¿La acción fue eficaz?		SI	N O	
REGISTRO DEL SEGUIMIENTO A LA EFICACIA				
FECHA	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE		

REFERENCIAS

- Bedoya, V. (2017). Los fondos rotatorios de economía solidaria como estrategia de movilización social para la construcción de paz en la región del Magdalena Centro. Revista Eleuthera, 17, 110-126. DOI: 10.17151/eleu.2017.17.7. [LOS FONDOS ROTATORIOS DE ECONOMÍA SOLIDARIA COMO ESTRATEGIA DE MOVILIZACIÓN SOCIAL PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ EN LA REGIÓN](#)
- Betancourt, D. F. (24 de junio de 2015). *Planificación táctica desde ISO 9001: Cómo caracterizar un proceso*. Recuperado el 30 de octubre de 2022, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/planificacion-tactica-caracterizar-proceso.
- Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Press.
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (Fecha desconocida). Régimen Tributario Especial (RTE). Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. [Régimen Tributario Especial - RTE](#)
- de Estudios Económicos, G. (2020). Estudios Económicos Sectoriales. [Estudios Económicos Sectoriales](#)
- de Bogotá, C. D. C., & Gaitán Sánchez, O. M. (2005). Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario. [Guía Práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario](#)
- Razeto, L. (2010). ¿Qué es la economía solidaria? Papeles de relaciones ecosociales y cambio global, 110, 47-52. [¿Qué es la economía solidaria?](#)
- Rodríguez, A. (2016). Comportamiento organizacional. Editorial Oxford.

Sevilla (2020). [Crowdfunding - Qué es, definición y concepto | 2023 | Economipedia](#)

Trecet (2022) Qué es un testamento solidario y cómo hacer uno. [Qué es un testamento solidario y cómo hacer uno](#)

Real Academia Española. (2021). *Donación*. Rae.es. [Donación](#)

Persona natural y persona jurídica". Autor: Equipo editorial, Etecé. De: Argentina.

Para: Concepto.de. Disponible en: [Persona natural y persona jurídica](#). Última edición: 13 de junio de 2022. Consultado: 07 de julio de 2023

Law Insider Inc. (2013). *Propuesta técnica definition*. Law Insider. [Propuesta Técnica](#)

Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP– , D. A. (s/f). Convocatoria -
Glosario - Función Pública. funcion publica. Recuperado el 7 de julio de 2023, de
[Convocatoria](#)

Morales, F. C. (2020, junio 12). *Proyecto*. Economipedia. [Proyecto](#)

Pedrosa, S. J. (2016, enero 12). *Divisa*. Economipedia. [Divisas](#)

Galán, J. S. (2020, junio 6). Auditoría. Economipedia. [Auditoría](#)

Mejía García, B. (2006). Gerencia de Procesos para la Organización y el Control Interno de
Empresas de Salud. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.

Del Estado, Á. D. M. (2009). Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo. MINISTERIO DE
PLANIFICACION NACIONAL Y POLITICA ECONOMICA.

- Betancourt, D. F. (24 de junio de 2015). *Planificación táctica desde ISO 9001: Cómo caracterizar un proceso*. Recuperado el 12 de julio de 2023, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/planificacion-tactica-caracterizar-proceso.
- Alcalde San Miguel, P. (2009). Calidad. Madrid, España: Paraninfo SA.
- Ministerio de trabajo, (2016). Proceso de calidad y mejoramiento continuo, Procedimiento elaboración y control de documentos. Sistema integrado de gestión.
- Tipos de documentos del SGSST. (2017, mayo 10). Safetya®; safetya. <https://safetya.co/tipos-de-documentos-del-sgsst/>
- NORMA TÉCNICA COLOMBIANA. NTC-ISO 9000:2005 (2006). Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Primera actualización.
- ARÁMBULA Flórez, Iván (2006). Ingeniería organizacional: políticas - estrategias - normas - procesos - procedimientos - métodos. Panamericana,
- "Procedimiento". Autor: Equipo editorial, Etecé. De: Argentina. Para: Concepto.de. Disponible en: <https://concepto.de/procedimiento/>. Última edición: 5 de agosto de 2021. Consultado: 13 de julio de 2023
- Beltrán Sanz, J; Carmona Calvo, M; Carrasco Pérez, R; Rivas Zapata, M y Tejedor Panchón, F. (2009). GUIA PARA UNA GESTION BASADA EN PROCESOS. Esukalit.
- Maldonado, J. (2018). GESTION DE PROCESOS.
- Pardo Álvarez, J. (2019). GESTION POR PROCESOS Y RIESGO OPERACIONAL. Alfaomega Aenor.
- Bravo Carrasco, J. (2009). GESTION DE PROCESOS. Editorial Evolución S.A.

Cadena Echeverría, J. (2015). GUÍA PARA EL DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS. Yura: Relaciones internacionales (1), 1-22.

Agudelo Tobón, L; Escobar Bolívar, J. (2010). GESTION POR PROCESOS. ICONTEC.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). Gestión por procesos (4ta ed.). Madrid, España: ESIC.

Mallar, M. A. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. "Visión de Futuro" 13(1).