

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y GESTIÓN DE
PROYECTOS DE DESARROLLO



SISTEMATIZACIÓN
“RETOS Y DESAFIOS DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE
DESARROLLO
FRENTE A LA GESTION FINANCIERA HONDURAS AÑOS 2020-2021”
Estudio de Casos

PREVIO A OPTAR EL TITULO

MÁSTER EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y GESTIÓN DE PROYECTOS DE
DESARROLLO

PRESENTADA
JULIETA ISABEL CASTELLANOS CALIX

ASESORA
MSC. SELGIA MARINA PAZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, TEGUCIGALPA, M.D.C. HONDURAS, C.A

SEPTIEMBRE 2021

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE HONDURAS**

Doctor Francisco José Herrera Alvarado
Rector Interino

Máster Belinda Flores de Mendoza
Vice-Rectora Académica

Abogada Emma Virginia Rivera Mejía
Secretaria General

Máster Leonarda Andino
Directora de Docencia

Doctor Armando Euceda
Director del Sistema de Estudios de Postgrados

Master Carmen Julia Fajardo
Decana Facultad de Ciencias Sociales

Máster María José Irías Escher
Coordinador General de Postgrado
Facultad de Ciencias Sociales

Master Blas Barahona
Jefe (A) De La Carrera De Sociología

Master Marta Mazier
Coordinadora Académica del Postgrado en Cooperación Internacional y Gestión de
Proyectos de Desarrollo

DEDICATORIA

*A todas las personas que han contribuido a mi formación académica
Y a las personas que día a día luchan por el bien común.*

*A mis padres, quienes me enseñaron la importancia
de la educación y la felicidad.*

AGRADECIMIENTOS

Se agradece de manera especial, a las organizaciones sociales que compartieron sus experiencias para lograr esta sistematización.

Y a una persona que me brindó su apoyo y me abrió las puertas de su casa para lograr este estudio, Mi asesora, Selgia Paz, que se convirtió en una amiga y una gran Mentora.

¡Gracias!

RESUMEN

La presente sistematización busca dar respuesta a los retos y desafíos que tienen las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD's); para lograr su auto-sostenibilidad financiera y social. Se busca recopilar, organizar, analizar y compartir los saberes que surgen de la práctica, para convertirlos en conocimientos, mediante un proceso de reflexión y apropiación crítica; haciendo que éstos puedan ser replicados con igual o con mayor éxito.

En ella se comparten las experiencias de las Organizaciones No Gubernamentales frente a la acción de la gestión social versus gestión financiera e institucionalidad. Es desde esta plataforma de acciones, en donde se perfilan estrategias para alcanzar la sostenibilidad, sustentabilidad y por ende el reto de la eficiencia y eficacia. Frente a un contexto social complejo y diverso, las organizaciones sociales del país logran mantenerse a flote en el tiempo y el espacio.

Dentro de la sistematización se planteó recuperar los procesos de la gestión financiera como unidad de análisis, y cómo los elementos de la gestión social e institucional son determinantes. Desde el enfoque de la Red Alforja, liderada por Oscar Jara, como propuesta metodológica de sistematización y el análisis teórico y conceptual se busca darles solidez a los hallazgos.; bajo un proceso de búsqueda y validación de la experiencia: punto de partida, reflexión de fondo y punto de llegada.

Palabras claves: Gestión social, institucionalidad, gestión financiera, fundraising, sistematización, estrategias, retos y desafíos.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	9
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA EXPERIENCIA A SISTEMATIZAR	10
1.1 Descripción de la experiencia a sistematizar y su importancia social	10
1.2 Objetivo General	12
1.2.1 Objetivos específicos	12
1.2.3 Objeto de análisis.....	12
1.2.4 Ejes de sistematización	12
1.3 Justificación de la sistematización	13
CAPITULO II. IMPORTANCIA DE LA SISTEMATIZACION EN EL PROCESO DE CONSTRUCCION CIENTIFICA DE LAS EXPERIENCIAS.....	15
2.1 Debates teóricos, conceptuales y metodológicos sobre la sistematización.....	15
2.2 Debates metodológicos de la sistematización.....	18
2.3 Valoración teórica y conceptual sobre la gestión	22
2.3.1 La Gestión Social	22
2.3.2. Gestión Financiera	26
CAPITULO III. ELEMENTOS METODOLÓGICOS IMPLEMENTADOS EN LA SISTEMATIZACIÓN	29
3.1 Diseño metodológico.....	29
3.2 Definición de la población.....	30
3.2.1 Criterios de selección	30
3.3 Técnicas de recolección de información.....	32
IV. CAPITULO DESARROLLO DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	34
4.1 Descripción general de las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo a sistematizar	34
4.1.1 Fundación Hondureña para el Niño con Cáncer	34
4.1.2 Casa Alianza Honduras.....	35
4.1.3 Centro de Estudios para la Democracia	36
4.1.4 Asociación Cultural Arte Acción	36
4.1.5 Centro Nacional para el Desarrollo de los Sectores Vulnerables de Honduras	37
4.2 Descripción general del Cooperante.....	39
4.3 Experiencias de Gestión Social de las Organizaciones Sociales de Desarrollo	39
4.4 Experiencias de Gestión Financiera de las Organizaciones	50
4.5 Retos y Desafíos de las Organizaciones Sociales en la Gestión Financiera.....	54
4.6. Elementos Estratégicos Determinantes en la Gestión Financieras de cada una de las Organizaciones.....	59

4.7. Gestión financiera, tendencias y estrategias a considerar	62
4.8 Retos y desafíos	71
4.8.1 Otras formas de sostenibilidad de las Organizaciones de base.....	72
4.8.2 Desafíos que enfrentan las organizaciones sociales.....	72
4.8.3 Parámetros básicos de la cooperación para la selección de contrapartes.....	73
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES.....	76
BIBLIOGRAFIA.....	77
ANEXOS	79
ANEXOS No. 1 ENTREVISTA A ORGANIZACIONES SOCIALES.....	79
Anexo No. 2 ENTREVISTA A COOPERANTES.....	81
Anexo NO. 3 CUESTINARIO A ORGANIZACIONES SOCIALES	83
ANEXO No. 4 CUESTIONARIO SOBRE DATOS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES.....	85
ANEXO No. 5 CUESTIONARIO SOBRE DATOS GENERALES DEL COOPERANTE	86
ANEXO No. 6 FUENTES DE INFORMACION ELECTRONICAS	87
ANEXO No. 7 Informantes Directos	87
ANEXO No. 8 INFORMANTES INDIRECTOS.....	88
ANEXO No. 9 Cronograma de la sistematización (años 2020-2021).....	88

ACRONIMOS

A.A	Arte Acción
CENDESVULH	Centro Nacional para el Desarrollo de los Sectores Vulnerables de Honduras.
CESPAD	Centro de Estudios para la Democracia.
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
GF	Gestión Financiera.
GS	Gestión Social.
OB	Organizaciones de Base.
ONGD's	Organismos no Gubernamentales de Desarrollo.
OPD's	Organizaciones Privadas de Desarrollo.
SAR	Servicio de Administración de Rentas.

INTRODUCCIÓN

El documento presenta y recoge la experiencia las organizaciones sociales hondureñas que logran sobrevivir al asecho de las grandes problemáticas sociales que vive el país, sumados algunos aspectos que no son favorable para alcanzar una gestión financiera y social. Un aspecto importante y visible en la cooperación al desarrollo es la valoración sobre el tema de la gestión financiera en cuanto a la selección de contrapartes, la participación en talleres virtuales de Gestión financieras para Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD's) en donde participaron más de 50 organizaciones permite plantear la sistematización bajo la premisa que *“no se puede optar a fondos, si no existe una verdadera gestión social y financiera”*.

La credibilidad social del Estado está mal vista frente a la cooperación internacional, las estructuras de gobiernos que en vez de ayudar a la sostenibilidad de las organizaciones a través de los informes a la SAR busca gestar altos niveles de burocracia que llevan al agotamiento del equipo administrativo. Las problemáticas que están atendiendo las organizaciones son multicausales y de orden estructural en su mayoría. De esta manera, la sistematización busca recoger los retos y desafíos de éstas organizaciones para mejorar y alcanzar una eficaz gestión financiera y social. Uno de los grandes aportes de esta sistematización es dar conocer las estrategias que han utilizado las organizaciones no gubernamentales de desarrollo para alcanzar los niveles de eficiencia y eficacia, sostenibilidad y sustentabilidad.

La sistematización presenta una estructura que busca en un primer plano teorizar sobre la sistematización y sus propuestas metodológicas con un enfoque de la propuesta de Oscar Jara. Seguidamente, se busca teorizar y conceptualizar los temas de la Gestión social (GS) y Financiera (GF) y su importancia. Por último, se describen las experiencias y sus hallazgos. Se finaliza con la sistematización con la concretización del objetivo general que es la de develar los elementos estratégicos de la gestión financiera.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA EXPERIENCIA A SISTEMATIZAR

1.1 Descripción de la experiencia a sistematizar y su importancia social

A nivel latinoamericano las organizaciones no gubernamentales afrontan desafíos enormes frente a contextos diversos, complejos y carentes de capacidades y habilidades en cuanto a la gestión social y financiera. La sostenibilidad de una organización no es únicamente un factor económico, sino que además conlleva el sostenerse en el espacio y tiempo. Aspectos como la sostenibilidad, sustentabilidad, eficiencia y eficacia, deben ser transversales y constantes en cuanto a su estructura y forma de operar; en pocas palabras carecen de una Gestión social y financiera.

En el país existen organizaciones sociales sean éstas de Base (O.B) como los patronatos, juntas de aguas entre otras, así como las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD's); que, a pesar de una serie de limitantes en cuanto recursos, equipo técnico especializado han perdurado y realizan una labor social que ni las instituciones del Estado se igualan. El trabajo de proyección social que ellas realizan va muy impregnado de pasión, creatividad social, aunque se les critica por su inmediatez para atender algunas problemáticas. Es válido reconocer su alto nivel de validez y legitimidad que les asignan sus poblaciones beneficiarias.

En ese sentido, en estas organizaciones buscan impregnar en cada una de las estructuras el deseo de trabajar para alcanzar el cambio social. Sin embargo, carecen de elementos propios de la institucionalidad social, así como el conocimiento sobre gestión social y financiera, siendo éstas unas de las limitantes para optar a fondos de organismos internacionales y nacionales. Por otro lado, carecer de normativas institucionales cae en el activismo, la inestabilidad organizacional y nepotismo, estos aspectos que impiden la evolución de las organizaciones y les impide recibir fondos para el quehacer social y fortalecimiento institucional.

Sin embargo, existe en el país organizaciones sociales que han logrado sobrevivir por mucho tiempo; haciendo uso de estrategias internas de gestión social y financieras que es muy avalada por la cooperación internacional. Este tipo de experiencias es válido recuperarlas y así compartirlas con aquellas organizaciones sociales que están realizando trabajo con mucha creatividad y entrega social, pero que desconocen los elementos de una gestión social para poder optar al apoyo financiero. Algunas organizaciones han perdido la esperanza porque aún consideran que una gestión financiera, solo conlleva llenar el formulario que hace circular la cooperación; sin embargo, existen reglas preestablecidas de muy baja comprensión para las organizaciones.

Para conocer estos retos se estudiará la experiencia de gestión financiera de la Fundación hondureña para el niño con cáncer, Casa Alianza, CENDES VULH, CESPAD y Arte acción, todas organizaciones que reciben fondos de cooperación internacional, con trayectoria y con experiencia clave para develar cuales son los desafíos que se enfrentan a la hora de optar a fondos.

De igual forma, la sistematización de la experiencia de gestión social tiene como punto de partida a la institucionalidad, éste aspecto es de relevancia para la sostenibilidad y sustentabilidad de las organizaciones; esto incluye de manera implícita un nivel de compromiso social ligado al objetivo superior institucional. Por lo tanto, ningún cooperante aportará fondos a una organización que carece o no entienda la importancia de la institucionalidad. Definida la institucionalidad como todos aquellos elementos organizacionales que le dan estructura y dirección a la organización

En síntesis, este trabajo busca develar las estrategias de gestión financiera y social que una organización realiza para alcanzar la sostenibilidad, sustentabilidad, eficiencia y eficacia. Así como los retos y desafíos de muchas organizaciones para lograrlo. Posteriormente, se buscará enumerar los criterios que realizan los cooperantes para que una organización sea seleccionada como contraparte. De ambos escenarios se buscará hacer un cuadro comparativo de los hallazgos para llegar a las grandes conclusiones.

1.2 Objetivo General

Sistematizar la experiencia de Gestión Financiera de las Organizaciones Sociales no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD's) de Honduras, en el periodo de tiempo de 2020 y 2021.

1.2.1 Objetivos específicos

- Explorar los elementos de Gestión social e institucionalidad que poseen las organizaciones no gubernamentales (ONGD's) hondureñas, durante el año 2020-2021; para poder y determinar su nivel de importancia en las mismas, en cuanto a la Gestión financiera.
- Dar a conocer la experiencia de Gestión Financiera que tienen las organizaciones (ONGD's) hondureñas a estudiar; haciendo énfasis en los retos y desafíos para alcanzarlo, y a partir de los hallazgos poder recuperar las buenas practicas que realizaron durante los años 2020-2021.
- Identificar las estrategias para una verdadera gestión financiera durante los años 2020-2021, en Organizaciones no gubernamentales de Desarrollo de Honduras.

1.2.3 Objeto de análisis

Los procesos de Gestión Financiera de las (ONGD's)

1.2.4 Ejes de sistematización

Gestión Financiera, Gestión social e institucionalidad

1.3 Justificación de la sistematización

La necesidad de sistematizar la experiencia de gestión social que enfrentan las organizaciones no gubernamentales de Honduras, nace del hecho que este es un factor determinante en la sustentabilidad sostenibilidad de una organización y por ende ésta es determinante en la gestión financiera. Es necesario conocer las formas como las Organizaciones No Gubernamentales (ONGDs), Organizaciones Privadas de Desarrollo (OPDs) y Organizaciones de Base (OB) definen y diseñan estrategias para optar a fondos y sostenerse en el tiempo.

A raíz de que el Estado, se desligó de su responsabilidad de la seguridad social, las organizaciones han tomado un protagonismo importante asumiendo éste gran vacío gubernamental; son sin duda alguna, parte importante de la sociedad. Son instancias necesarias y fundamentales ya que gestionan fondos desde otros entes financieros y además retoman temáticas diversas y necesarias que la educación formal, no las incorpora en la currícula. Contribuyen a la organización social e impulsan proyectos socioeconómicos y culturales que ninguna otra instancia la está realizando. En conclusión, son organizaciones que se hicieron necesarias socialmente.

De igual forma son espacios sociales que generan empleo a muchos profesionales que desean hacer proyectos alternativos; son en alguna medida experiencias en donde la creatividad social está a la orden del día; muy poco trabajo se ha realizado para acompañarlos en sus procesos de institucionalidad y gestión social. Son sobrevivientes del asecho del Estado y de la carencia de recursos financieros, técnicos y logísticos; pero su trabajo de proyección social es necesario y legitimado por sus beneficiarios.

El propósito de esta sistematización es indagar y manejar de manera organizada y coherente los retos y los desafíos que han experimentado las organizaciones sociales del país en relación a la gestión de recursos económicos, esta es una herramienta para

las ONGD, para que puedan tener mayores procesos exitosos durante la Gestión. Se parte de la premisa que para que pueda existir una gestión financiera es necesario que exista una buena gestión social.

Una vez teniendo en cuenta la información necesaria desde las miradas de las organizaciones; se compartirán los hallazgos con las organizaciones consultadas y extendido a otras similares que así lo requieran. No existe en el país una sola normativa de gestión financiera propuesta por la cooperación y tampoco las organizaciones poseen información y formación para realizarlo. Se sabe que ningún cooperante va destinar fondos a una organización que no tenga institucionalidad o que carezca de una buena gestión social; excepto aquella cooperación solidaria. De igual forma compartir con los cooperantes que lo deseen sobre los retos y desafíos que tienen las organizaciones sociales en cuanto a su sostenibilidad y formación en la gestión financiera.

Es un estudio viable y necesario en el país, muy pocas sistematizaciones se han realizado al respecto; si se quiere que las organizaciones sociales no desaparezcan urge acompañarlos en esos procesos que son difíciles pero que con formación técnica se pueden alcanzar.

CAPITULO II. IMPORTANCIA DE LA SISTEMATIZACION EN EL PROCESO DE CONSTRUCCION CIENTIFICA DE LAS EXPERIENCIAS

2.1 Debates teóricos, conceptuales y metodológicos sobre la sistematización

Los procesos de sistematización tienen una validez científica ya que el mismo método científico enfatiza en sistematizar, ordenar, recuperar y validar paso a paso las evidencias empíricas y contrastarlas con los elementos científicos. Dentro del proceso de sistematización se busca reconstruir las experiencias que han tenido su impacto positivo y negativo. Es desde los mismos hallazgos, que se formulan las conclusiones y recomendaciones que no es más que darles objetividad a los saberes.

Por lo tanto, el poner al descubierto los saberes de la gente y darles el carácter de conocimientos estructurados que han sido construidos a través del tiempo, así como hacerlos visibles, es uno de los grandes aportes de esta herramienta de gestión de conocimientos. La sistematización intenta rescatar un proceso social particular y reflexionar acerca del mismo, es por eso que la participación de los actores es crucial; ya que se recuperan las visiones, tensiones, motivaciones y debates que en ellas surgieron a través del tiempo en que se desarrolló la experiencia.

La sistematización es uno de los medios para comenzar a realizar una mirada de validación a la experiencia de la gente. Cuando el sistematizador/a adquiere el compromiso de trascenderlo a conocimientos estructurados, buscando teorizar, adquiere un nivel de validez. En ese sentido, el sistematizador/a deberá contrastar los hallazgos con teorías y conceptualizaciones que permitan darle mayor riqueza a los hallazgos.

La ciencia es conocimiento y saberes (empírico-científico) y los saberes que se han venido compartiendo y desarrollando ha sido necesario recuperarlos y sistematizarlos para luego replicarlos y no solo tener la opción de que el conocimiento viene de los países desarrollados. Como bien lo dice Pérez (2016), se trata de descubrir, explicar e

interpretar la lógica y el curso de la acción realizada (p. 12). Sin duda alguna, la sistematización es un proceso de interpretación; es decir, se trata de comprender críticamente el proceso de la experiencia, cómo se desarrolló y qué relación guarda con el contexto donde tuvo origen. La sistematización es una metodología que facilita la reflexión continua de procesos y resultados de nuestro trabajo en los proyectos, con el fin de aprender de las experiencias hechas y así modificar y mejorar el trabajo concreto. (Tipán Barrera, 2006, pág. 8)

Es así, que el concepto de sistematización tiene diferentes acepciones, que se corresponden con diferentes enfoques teóricos y necesidades prácticas. Algunas definiciones ponen el acento en la interpretación y análisis crítico sobre las experiencias. Por ejemplo para Oscar Jara (1994, pág. 27) , es la interpretación crítica de una o varias experiencias, la que a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo.” (p. 27)

Siguiendo la misma corriente reflexiva Sergio Martinic (1984) la define como un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica las dimensiones que puedan explicar el curso que asumió el trabajo realizado (p. 24). Son muchos los teóricos que han trabajado y siguen aportando a la sistematización, por medio de sus labores y sus definiciones de las mismas, cada uno de ellos permiten tener un panorama más claro sobre las líneas que se deben seguir en cuanto a qué buscar y cómo hacerlo. Lo que si queda claro que la creatividad del sistematizador/a se pone en juego; ya que se necesita tener estrategias metodológicas para recuperar paso a paso las experiencias y poseer conocimientos teóricos y conceptuales para poder aplicarle el carácter reflexivo a la misma.

De esta manera, es de suma importancia tener en cuenta que la sistematización es aquella interpretación crítica y reflexiva de una o muchas experiencias que, a partir de su reconstrucción y ordenamiento, nos deja ver la lógica del proceso vivido en ellas: los

diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo realizaron de esa forma. Las características fundamentales de la sistematización son características del rigor científico, que dotan a las organizaciones de conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora.

El aporte de la sistematización según Jara (1998) cumple un rol fundamental y lo manifiesta de la siguiente manera. “La sistematización, como ejercicio riguroso de aprendizaje e interpretación crítica de los procesos vividos, sigue siendo una tarea pendiente y hoy más que nunca puede contribuir de forma decisiva a recrear las prácticas de los movimientos sociales y a renovar la producción teórica de las ciencias sociales, desde la experiencia cotidiana de los pueblos de América Latina, en particular de aquellas comprometidas con procesos de educación y organización popular. (p.18)

En tal sentido, la sistematización es una herramienta que permite recuperar las buenas y no tan buenas prácticas que son experiencias que generan aprendizajes y posibilitan el no volver a cometer los mismos errores o replicar en contextos similares las experiencias. La sistematización permite analizar experiencias en proyectos para mejorar su ejecución e impacto. De igual forma, la sistematización permite compartir las lecciones aprendidas. (Tipán Barrera, 2006, pág. 11)

De manera que la sistematización de experiencias, aporta un cumulo de información pertinente y fundamental en la vida de una organización concediéndole su crecimiento en cuanto eficiencia y eficacia; eso significa permitir a optar por nuevos caminos, recuperar procesos vividos y reflexionar. La sistematización es un ejercicio de aprendizaje en sí mismo, en donde las enseñanzas están en reconocer los errores pasados ordenar el presente y proyectar el futuro, teniendo presente las buenas y malas prácticas.

De otra manera, una organización que analiza, documenta, registra, comunica y reflexiona sobre sus experiencias, es capaz de reconocer, valorar y respetar sus poblaciones metas y sus equipos de trabajo. Una organización que evalúa, monitorea y sistematiza es un ente que reflexiona y se reinventa día a día, y potencia su aptitud hacia

el cambio y la experimentación de nuevos caminos y estrategias. La sistematización recupera los elementos de la evaluación y el monitoreo ubicándolo como un recurso valioso para perfeccionar, tanto las prácticas de evaluación e investigación participativa. Procesos útiles para la consciencia colectiva y para la identidad de una organización.

Por lo tanto, la sistematización no solo ayuda a la organización, sino que también a la sociedad y otras organizaciones que deseen replicar la experiencia; de igual forma puede aportar mayor sustento a los debates y a mejoras de políticas públicas y en la toma de decisiones estratégicas que se implementen sobre la gestión y cualquier otro proceso. En el plano de la gestión financiera es un gran recurso porque abarata costos de igual forma se institucionalizan procesos. Las agencias de cooperación consideran que una organización ha alcanzado los niveles de institucionalidad social cuando evalúan, monitorean y sistematiza sus procesos. Son organizaciones que no solo son activismo.

En síntesis, la sistematización es un proceso de reflexividad crítica e interpretativa de la realidad (la experiencia vivida), se trata de teorizar las prácticas y a la vez de transformar estas mismas desde los espacios y en situaciones más acertadas, siendo así, una herramienta que retroalimenta las intervenciones de los equipos y de la organización, contribuyendo a mejorar las estrategias, enfoques y metodologías

2.2 Debates metodológicos de la sistematización

En el campo de la sistematización de experiencias existe una gran cantidad de enfoques y de propuestas metodológicas que nos orientan en este proceso, se han formulado pautas sobre las habilidades requeridas por cada persona o proceso y el método se selecciona en base a la elección de la experiencia a ser sistematizada.

No existen métodos universales, mucho menos únicos, como tampoco existe un método de sistematización válido para todas las experiencias. Lo que existen son pautas y lineamientos que deben ser adaptados al tipo de experiencia que se desee sistematizar. El método seleccionado debe ser interpretado y modificado en función del producto que queremos alcanzar.

Tabla 1: Propuestas de abordajes metodológicos para sistematizar experiencias.

Escuelas	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4	Paso 5
CELATS (1985)	Recuperación y ordenamiento de la experiencia	Delimitación del objeto y objetivos de la sistematización	Recuperación de la experiencia desde el objeto	Análisis: operación de las preguntas y recuperación de la información	Síntesis: respuesta a las preguntas.
Taller Permanente CEAAL-PERU (1988)	Delimitación del objeto y objetivos de la sistematización	diseño del proyecto	Reconstrucción de la experiencia desde el objeto	Análisis: hipótesis explícitas, periodos de la experiencia, formulación de preguntas a cada etapa y a todo el proceso	síntesis: respuesta a las preguntas
Escuela para el Desarrollo (1991)	Delimitación de la experiencia a sistematizar (tiempo y espacio) y del objeto y objetivos	Descripción de la experiencia a sistematizar	Registro ordenado de la experiencia (cuadro cronológico)	Periodos de la experiencia y tipificación de etapas	Análisis y conclusión
ALFORJA – Oscar Jara (1994)	El punto de partida: Haber participado en la experiencia. Tener registros de la experiencia	Las preguntas iniciales: ¿Para qué queremos sistematizar? (delimitar el objetivo) ¿Qué experiencias queremos sistematizar? (el objeto) ¿Qué aspectos centrales nos interesa sistematizar? (el eje de sistematización)	Recuperación del proceso vivido: Reconstruir la historia, ordenar y clasificar la información	La reflexión de fondo: ¿por qué pasó lo que pasó? Analizar, sintetizar e interpretar críticamente el proceso	Los puntos de llegada: Formular conclusiones y comunicar aprendizajes

Fuente: (FAO, 2004)

Así como existen múltiples métodos, también diversos enfoques, los cuales nos brindan perspectivas para lograr mayor eficiencia en lo que se busca, a la vez estos enfoques representan los tipos de sistematizaciones. Para fines específicos se presentarán tres:

- **Enfoque centrado en un agente externo;** mediante este enfoque se busca establecer clasificaciones y tipologías para comparar experiencias, desde la contratación o presencia de un agente externo al proyecto, que recupera y ordena las experiencias y los casos, de acuerdo con criterios predefinidos (Centro de Estudios del Tercer Mundo) (FAO, 2004, pág. 11). Es decir que, este enfoque constituye un tipo de sistematización en el cual se recupera y se reconstruye la experiencia desde la actuación de un asesor o grupo externo. Con la finalidad de que el proceso posea mayor objetividad y no se vea comprometido por juicios de sus miembros.

- **Enfoque centrado en un proceso de intervención:** Identificar y caracterizar los tipos de procesos y de relaciones que se generaban a partir de la intervención que se suscitaba entre el profesional responsable del proyecto y el poblador o miembro de la comunidad (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-Chile) (FAO, 2004, pág. 11) La recuperación y reconstrucción de la experiencia se realiza con la mediación de las personas que participaron o participan de la práctica, reconocidos como informantes clave.
- **Enfoque centrado en un proceso de intervención participativa:** este enfoque no representa solamente la recuperación de la experiencia vivida, sino que también un análisis del proceso, esto mediante la producción de conocimiento basada en la recuperación y comunicación de experiencias vividas, con la participación de todos los actores sociales (Grupo Alforja-Centroamérica) (FAO, 2004, pág. 11) A diferencia de las anteriores este tipo de sistematización involucra en el proceso de sistematización a quienes vivenciaron la práctica, no solo como informantes clave, sino como actores que reflexionan en relación con su práctica y proponen nuevos cursos de acción. Se les reconoce como protagonistas.

Una etapa que también presenta dificultad para los y las sistematizadores es el qué hacer con la información recopilada. Para ello, es necesario conocer diversas técnicas que permitan recuperar elementos cualitativos de las experiencias; así como las alternativas de actuación del sistematizador para llegar a la reconstrucción del entretejido de la experiencia.

Tabla 2: Técnicas Cualitativas para sistematizar experiencias

Técnica	Alcance
Observación externa o no participante	El observador participa de manera pasiva, toma distancia del grupo. Para la recopilación de los datos puede acudir a fuentes documentales u otras fuentes donde no participa en la obtención de éstos
Observación interna o participante	El observador participa en la vida del grupo que estudia, establece un contacto directo y estrecho con sus miembros. Llega a comprender y explicar la experiencia desde sus propias reacciones, intenciones y motivos con los demás.
Historias de vida	Permiten obtener un retrato completo de los hechos que secuencian la vida de las personas con el fin de obtener un perfil de las mismas a lo largo del tiempo. La persona historiada forma parte del grupo y ha tenido una representación significativa en el desarrollo de la experiencia, a través del tiempo.
Entrevista a profundidad	Esta técnica permite que el entrevistado, con base en un tema o en el eje central de la sistematización, exprese sus vivencias, todos sus sentimientos y pensamientos de una forma libre, espontánea y de manera conversacional. Se basa en la interacción entrevistador entrevistado y puede llevarse a cabo con grupos focales o con varios informantes directos de la experiencia
Anecdotario o incidente crítico	Se trata de describir episodios o anécdotas significativas vinculadas con la experiencia, expresadas en la conducta y participación del grupo o sus miembros. La idea del anecdotario es registrar lo que se ve u oye, sin enunciados interpretativos.
Muestras de tiempo	Es un procedimiento descriptivo que fija la atención en aspectos ocurridos en determinados intervalos de tiempo. Puede representarse gráficamente a través de una línea del tiempo.
Representaciones graficas	Las formas de representación pueden ser descriptivas (diagramas de contexto) o explicativas (diagramas de dispersión, esquema de flujo, diagrama causa-efecto).
Presentación de matices	Intentan resumir los datos obtenidos. Se usan para presentar un análisis sintáctico de un episodio, situación o fenómeno observado. Igualmente sirven para poner al relieve los efectos o resultados de la experiencia y facilitan el ordenamiento de la información.
Cuestionario	Es una serie de preguntas que buscan recopilar información por medio de respuestas precisas.

2.3 Valoración teórica y conceptual sobre la gestión

2.3.1 La Gestión Social

Las siguientes definiciones y teorías están directamente relacionadas con los objetivos previamente establecidos en esta sistematización. Las categorías de gestión social y financieras consideradas como unidades de análisis permitirán encontrar explicación a la premisa planteada en esta sistematización *“No existe una buena gestión financiera si no hay una verdadera gestión social”*.

El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión encaminada a la eficiencia, eficacia, sostenibilidad y sustentabilidad, han llevado a teóricos y estudiosos del tema, a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo y desempeño organizacional.

Institucionalidad social, son los criterios que establecen los miembros de las organizaciones, para actuar de una manera estructurada y ordenada. Se ve manifiesta en la coherencia, estabilidad y legitimidad del sistema de reglas y normas formales e informales.

Algunos apuntan, que la gestión va de la mano con la institucionalidad social. Entenderemos como institucionalidad social aquellos criterios que establecen los miembros de las organizaciones, para actuar de una manera estructurada y ordenada, por ejemplo, objetivos concretos, misión, visión, filosofía, estructuras definidas entre otras. Sin embargo, como bien lo plantea ALGOCAS (2012) la institucionalidad se ve manifiesta en la coherencia, estabilidad y legitimidad del sistema de reglas y normas formales e informales (p.15).

Lo anteriormente descrito, significa que para que una organización alcance los niveles de institucionalidad social deberá considerar un proceso de planificación y gestión social bien establecida. No solo significa tener un plan estratégico, sino que ese instrumento se haya hecho con sus beneficiarios y que también sean ellos parte informante.

Al procesar una referencia de la gestión social se incorpora toda la información valiosa de la vida de una organización. Si no existe una institucionalidad social sus miembros actúan por emotividad para alcanzar un propósito. La misión y la visión deberán ser los motores que le dan vida a la organización es por eso que todos deben conocerlo y comprenderlos.

La gestión es otro elemento que se encuentra en todo. Son los componentes que comprenden las funciones o principios claves de la dirección general de la organización. Incluyen entre otros: división del trabajo usando habilidades especializadas y la disponibilidad o autoridad otorgada para realizar el trabajo; o responsabilidad de realizar el trabajo debidamente asignado basándose en atributo como habilidad y experiencia. (Project Management Institute, 2017, pág. 44) La gestión se ve implícita en el buen uso de la eficiencia y la eficacia.

De esta manera, es de suma importancia tener presente que la gestión representa primordialmente el éxito, tanto de la organización como de los proyectos y programas que se gestionen de una forma efectiva y eficiente; y siguiendo el proceso adecuado para llevarlos a cabo, es claro que la gestión en ningún momento se desliga de cualquier área de acción en desarrollo y por ello no se debe dejar de prescindir de la misma.

Es de suma relevancia subrayar, que la gestión en proyectos se define como el uso de una combinación de herramientas y técnicas derivadas de buenas prácticas y estándares internacionales para asegurar el logro de los objetivos específicos del proyecto dentro del tiempo, el costo, el alcance y la calidad de la planificación. (Siles & Mondelo, 2015, pág. 11). En este sentido, una buena gestión social de una organización se ve reflejado en su enfoque programático de planificación, en su forma y estructura de operar, así como tener claridad política en su accionar; para eso va ser necesario conceptualizar y teorizar.

Otro enfoque de entender la gestión es la que plantea Alonso Zabaleta (2003), quien presenta un análisis de las tres estrategias o modelos de gestión que actualmente tienen un significado histórico y contextual en el ámbito de las organizaciones: la gestión del talento humano, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias.

- En el caso de la Gestión del talento Humano, el teórico señala que el correcto y efectivo manejo de las potencialidades que poseen las personas permitirá el desarrollo del sujeto y éste se verá proyectada (Zabaleta, 2003, pág. 117). Eso significa si una organización no valora, forma, ni estimula su personal difícilmente va tener los soportes de auto-sostenibilidad institucional.
- En cuanto a la Gestión del Conocimiento, Tejada (2003), define como la alternativa de gestión del fortalecimiento de la experiencia el conocimiento que obtiene la organización como posibilidad de mejora; busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica (Zabaleta, 2003, pág. 118). El aporte del autor radica en que las organizaciones tengan bien establecidos procesos de monitoreo, evaluación y sistematización y éste debe tener la característica fundamental de ser de un enfoque de investigación acción.
- La Gestión por competencias: Esta es una estrategia en la que la competitividad se convierte en un medio de verificación de las potencialidades de los individuos, por medio del desempeño y la operación de las acciones correspondientes. (Zabaleta, 2003, pág. 119).

La Gestión Social es visible cuando existe un enfoque de planificación bajo un enfoque integral y holístico un estilo único de operar de acuerdo a las dinámicas sociales y por ende una claridad política en su accionar.

En síntesis, para Zabaleta, los cumplimientos de estas gestiones llevarían al eficaz y efectivo cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, la gestión, es un proceso que abarca varias acciones conjuntas: planificar, administrar, operativizar y ejecutar, gestionar, agenciar entre otros; para ello es necesario que las organizaciones cuenten con el personal técnico y profesional que les oriente en el manejo de herramientas de planificación y gestión.

Esto les permitirá comprender que una buena gestión social es aquella que ayuda como bien lo apunta Mosquera (2012) que se debe “entender y comprender los diferentes actores y sectores sociales, el manejo del poder y aspectos propios de las dinámicas de las organizaciones” (pág. 127)

Como resultado, la gestión social es el desafío de responder a los altos grados de complejidad que atraviesan los niveles de interacción de los actores de forma que exalten la importancia de las dinámicas que viven las organizaciones de base. “La gestión social no, es más, que el proceso de acciones y toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuestas. Este proceso implica un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en los procesos de la toma de decisiones y en la solución de los problemas que los afectan” (Rodríguez & Sanabria , 2008, pág. 3)

Una gestión social eficiente aparece como una condición de viabilidad fundamental para una organización social. Es conseguir que las cosas se hagan a través de las personas o coordinar y motivar para conseguir los objetivos (Milgrom & Roberts, 1992, p. 25). Eso significa establecer un proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de recursos de una organización, para el logro de objetivos y metas de manera eficaz y eficiente (Chiavenato, 2002, p. 45).

Para concluir, un proceso de gestión en una organización se puede observar en su forma de operar y de abordar de una manera científica y ordenada los problemas sociales que se han trazado, así como los procesos básicos u operativos de la organización se estructuran de una manera lógica. Se dice que una organización tiene una verdadera gestión social cuando la institucionalidad establece las normas para operar, y cuando existe claridad y visión política hacia los problemas que afectan a los actores sociales.

La gestión social debe orientarse a la solución de los problemas en cada contexto social concreto, mediante la aplicación de técnicas y recursos apropiados a cada situación, con un enfoque integral y unificado, que aborde en forma inteligente todos los aspectos de la comunidad, que deben ser transformados para alcanzar parcial o totalmente la solución de los problemas (Rodríguez & Sanabria , 2008, pág. 5).

Para fines de esta sistematización entenderemos que la gestión social va muy de la mano con la institucionalidad ya que esta última denota los niveles de orden y sistematización en los procesos y vida de la organización y la gestión social va más orientada a hacer buen uso de las herramientas de la planificación para alcanzar la auto-sostenibilidad,

sustentabilidad, eficiencia y eficacia. La planificación se convierte en un medio y no en un fin. En síntesis, hablar de gestión social, significa considerar la institucionalidad social (todos saben para donde van y el porqué de su accionar) como algo fundamental, institucionalidad jurídica (documento que les dan legalidad). De igual forma la gestión social considera que los procesos de planificación llevan impregnados del protagonismo de los actores en el proceso.

2.3.2. Gestión Financiera

Considerando los elementos abordados anteriormente sobre la gestión social, lo financiero también es importante para dinamizar lo planificado. Gestionar es la aplicación de acciones para conseguir lo que nos proponemos o resolver problemas que se nos presentan. En este contexto podemos aplicar métodos, técnicas y reglas para evitar desviarnos del camino, teniendo siempre en cuenta la planificación y el análisis de los posibles riesgos que puedan aparecer en el proceso.

En tal sentido la gestión financiera va muy de cerca con la administración. Administrar significa involucrar acciones tales como planear, organizar y controlar los recursos que se tienen disponibles en una organización con la finalidad de conseguir los objetivos trazados, tanto para asegurar el adecuado aprovechamiento de sus recursos, así como también garantizar que la organización perdure en el tiempo, después de todo es el camino que sigue la administración.

Es sin duda alguna, que la gestión financiera una parte fundamental para llevar a cabo proyectos u acciones que requiera cualquier organización, es un proceso que involucra los ingresos y los egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y en consecuencia la rentabilidad financiera generada por el mismo. (Cordoba Padilla, 2012,pag.35). Al igual que la gestión social en la gestion financiera se debe considerar un equipo de personas especializadas que entiendan y comprendan que los niveles de transparencia permiten en una organización incrementar los valores del capital social.

Por consiguiente, el manejo de los recursos debe emplearse objetivamente para lo que fueron gestionados. La gestión financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos con alguna meta global en mente (Camacho y López, 2007, pag.46). Es importante, que, a la hora de gestionar recursos, se presente un plan de costos para generar mayor confianza en que los recursos gestionados sean para la utilidad requerida. La gestión financiera es responsable de asignar los fondos para los activos corrientes y los activos fijos; es capaz de obtener la mejor mezcla de alternativas de financiación y de desarrollar una política de dividendos apropiada dentro del contexto de los objetivos de la institución (Cfr. Stanley, Geoffrey, 2001). Tomado del artículo de revista de (Terrazas , 2009, pág. 55)

Es por ello, que la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos. Es una de las áreas tradicionales que comprenden un proceso de gestión y gerencia de cada organización indistintamente de su tamaño o del sector al que pertenezca. (Cabrera & Fuentes, 2017, pág. 221). Es importante considerar en la gestión financiera el buen uso del capital social que es un engranaje de la gestión social.

Retomando los elementos antes expuestos en cuanto a la gestión, se puede llegar a concluir que existe una correlación muy estrecha entre la gestión social y la gestión financiera, dado que, una buena gestión social brinda la apertura para tener éxito en la gestión financiera y al tiempo estas se vuelven complementarias con la ayuda continua. Es necesario que las organizaciones comprendan que una buena gestión social y financiera permitirá en ellas un crecimiento evolutivo y que ambas van de la mano.

Gestionar lo financiero no es solo es llenar los términos de referencia para obtener fondos, conlleva tener presente la gestión social; porque una organización bien estructura, consolidada y concientizada puede llegar a consolidar sus niveles de auto-sostenibilidad y así evitar los niveles de dependencia financiera que han caído muchas organizaciones, que hasta han perdido su agenda propia por atender la de los cooperantes. El objetivo es hacer que las organizaciones se desenvuelva con efectividad, apostar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización” (Terrazas , 2009, pág. 57).

Esquema 1: Los elementos de la Gestión Social, Institucionalidad y Gestión Financiera.



Nota: Elaboración propia

CAPITULO III. ELEMENTOS METODOLÓGICOS IMPLEMENTADOS EN LA SISTEMATIZACIÓN

3.1 Diseño metodológico.

La metodología es una de los aspectos que permite operativizar los objetivos trazados; es en ella donde se define las técnicas de recolección de información, el método y enfoque a utilizar para realizar, ordenar, reconstruir y analizar la experiencia de estudio. La misma metodología da las pautas que busca interrelacionar factores que han intervenido, sus razones y el por qué lo han hecho de ese modo.

En síntesis, la estrategia metodológica implica un enfoque cualitativo exploratorio que permita identificar una ruta crítica del proceso de gestión social y financiera de las organizaciones. A la vez, este abordaje nos permitirá según la Red Alforja, liderada por Oscar Jara (1994) recuperar las experiencias, ordenarlas, clasificar reflexionar sobre las mismas a la luz de las teorías para llegar a redactar un documento que deleve las buenas prácticas y que los errores sirvan de aprendizajes. (Citado por Izaguirre, Urrutia y otros, 2004. P 34).

La Red Alforja plantea, un enfoque centrado en un proceso de intervención participativa, esta metodología está comprendida en cinco tiempos:

1. Punto de partida (Qué se quiere recuperar)
2. Preguntas iniciales
3. Recuperación del proceso vivido (procedimientos establecidos)
4. Reflexión de fondo (Hallazgos)
5. Puntos de llegada (Aciertos y desaciertos)

3.2 Definición de la población

Para la definición y selección de las organizaciones se tomaron en cuenta los siguientes criterios

3.2.1 Criterios de selección

- ✓ Que sea una organización sólida en el plano de la gestión social e institucionalidad con al menos cinco años de trayectoria
- ✓ Que tenga un reconocimiento social por su trabajo.
- ✓ Con experiencia en los campos de Salud, Democracia y movimientos sociales, Cultura y arte, Grupos vulnerables y protección a niñez
- ✓ Que trabajen con fondos de cooperación al desarrollo
- ✓ Experiencia en el campo de gestión financiera

3.2.2 Casos a estudiar de Organizaciones no Gubernamentales

1. Fundación hondureña para el niño con cáncer.
2. Casa Alianza.
3. CESPAD.
4. Asociación Cultura Arte Acción.
5. CENDESVULH.
6. Y otras fuentes

Informantes: miembros de la cooperación u otras fuentes de financiamiento

Marco muestral

Elementos a estudiar	Elementos para la selección de Organizaciones
Gestión Financiera de las ONGs	<ul style="list-style-type: none">• Trayectoria• Organizaciones de naturaleza distinta• Diversas• Estables• Experiencia
Gestión Social de las ONGs	

Con el enfoque, se buscó la producción de conocimiento basada en la recuperación y comunicación de experiencias vividas, con la participación de todos los actores sociales. Así mismo, la sistematización es de carácter retrospectiva. Se realiza una vez finalizada la experiencia y se reconstruye su ruta “hacia atrás”, para identificar las lecciones aprendidas, reconocer los aciertos y los errores. Es post facto con el fin de reconstruir la experiencia y replicarla en mejores condiciones.

3.3 Técnicas de recolección de información

Las técnicas utilizadas fueron las siguientes, pero dada la situación de la pandemia ha sido difícil hacer uso de las técnicas tal como se plantean porque la situación de bioseguridad.

Tabla 3: Técnicas de recuperación y análisis de la experiencia a sistematizar.

Entrevista a profundidad	a	Esta técnica permite que el entrevistado, con base en un tema o en el eje central de la sistematización, exprese sus vivencias, todos sus sentimientos y pensamientos de una forma libre, espontánea y de manera conversacional. Se basa en la interacción entrevistador entrevistado y puede llevarse a cabo con grupos focales o con varios informantes directos de la experiencia
Anecdotario incidente crítico	o	Se trata de describir episodios o anécdotas significativas vinculadas con la experiencia, expresadas en la conducta y participación del grupo o sus miembros. La idea del anecdotario es registrar lo que se ve u oye, sin enunciados Interpretativos
Cuestionarios		Se trata de una serie de preguntas concretas que requieren respuestas precisas

El trabajo busca recuperar la experiencia de gestión financiera de las organizaciones Sociales no Gubernamentales, a la vez explorar los elementos de gestión social e institucionalidad que poseen las organizaciones sociales que permita determinar el nivel de importancia en las mismas en cuanto a la gestión financiera. Como resultado y en base al eje de sistematización se buscó recolectar la información de fuentes primarias, sin embargo, algunas dificultades relacionadas al tema de COVID-19 y el poco acceso dificultó la realización de entrevistas de manera presencial e incluso tener el acceso a información que las fuentes primarias denominaban confidencial.

Según el Ejes de sistematización: “Gestión Financiera, Gestión social e institucionalidad” y dadas las dificultades de informantes de fuentes primaria como ser las ONGD’s y de la cooperación al desarrollo se replantearon una serie de estrategias para recolectar la información:

- En el caso de las ONGD's no fue posible establecer en todas entrevistas a profundidad, solo fue posible responder muy escuetamente a los instrumentos.
- Para profundizar en los elementos de gestión financiera se buscó participar en un diplomado sobre gestión financiera impartida por una firma auditora en donde participaron más de 50 organizaciones sociales del país; fue en este espacio que se nutrió el aspecto de la gestión financiera.
- No fue posible entrevistar a ningún cooperante por la virtualidad y por las medidas de bioseguridad
- Se consideraron solo cinco organizaciones sociales para la muestra de las cuales una de ellas cerró por la experiencia en la gestión financiera.

IV. CAPITULO DESARROLLO DE LA SISTEMATIZACIÓN

4.1 Descripción general de las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo a sistematizar

El presente capítulo busca describir la naturaleza de las organizaciones estudiadas en esta sistematización.

4.1.1 Fundación Hondureña para el Niño con Cáncer

Es una organización benéfica, apolítica, sin fines de lucro cuyo objetivo principal es brindar de manera gratuita el tratamiento oncológico a más 6,037 niños y niñas a nivel nacional. En su mayoría aquellos que provienen de familias de escasos recursos económicos y no pueden cubrir los altos costos del padecimiento de algún tipo de cáncer.

La fundación fue creada en 1,982 por un grupo de Damas Voluntarias, con el fin de servir de apoyo y sostén a los niños en edades de cero a 18 años que padecen esta enfermedad y que son atendidos en la Salas de Hemato, Oncología Pediátrica de los Hospitales del país sean estos, hospital Escuela, Mario Catarino Rivas. Unidad de Oncología Pediátrica en el Hospital General Atlántida de La Ceiba; así como en las Clínicas de Quimioterapia Ambulatoria ubicadas en los hospitales: Roberto Suazo Córdova en La Paz, Regional del Sur en Choluteca, Gabriela Alvarado en Danlí y San Francisco en Juticalpa entre otros. Siendo los lugares antes expuestos su cobertura geográfica.

La fundación nace bajo la Misión de brindar apoyo a los niños con cáncer en cuanto al medicamento oncológico gratuito para que tengan la oportunidad de luchar contra la enfermedad, y que la causa económica no sea la razón para perder esa batalla. Desde ésta óptica su sueño colectivo es lograr aumentar al máximo el porcentaje de sobrevivencia de los niños con cáncer. La fundación actualmente es un referente en el trabajo de niños con cáncer

4.1.2 Casa Alianza Honduras

Es una organización no gubernamental internacional, con cobertura nacional, humanitaria, apolítica, laica, sin fines de lucro que aboga por la defensa y protección de los derechos fundamentales de la niñez y juventud especialmente aquellos que son excluidos por la sociedad y que viven bajo el desamparo.

Su misión está basada en la fe y en la creencia de que todas las niñas, niños y jóvenes tienen derecho al amor y al respeto. Busca cumplir su misión de ser el primer proveedor de albergue y servicios a los niños, niñas y jóvenes (7- 18 años) que están sin hogar en la calle o que se encuentran en riesgo social, fomentando un espíritu de puertas abiertas y haciendo todos los esfuerzos para reunificar a los niños y niñas y mantenerlos en contacto con sus familias.

Los programas de Casa Alianza ofrecen refugio, alimentación, vestuario, atención en salud integral (médica, psicosocial, psiquiátrica, sexualidad. Así mismo, los ejes de la educación formal preparación pre-vocacional y vocacional. Un fuerte componente es la abogacía realizando acciones de incidencia a nivel de la sociedad y las autoridades para el cumplimiento de los derechos fundamentales de la niñez y juventud. Participa activamente en diferentes espacios para promover acciones y políticas públicas que contribuyan al bienestar de su población objetivo.

Su visión es y seguirá siendo el colaborar con las organizaciones comunitarias y asociaciones; participando activamente en los esfuerzos de la comunidad para mejorar las condiciones de las familias y de los niños y niñas. Y abogar con los jóvenes y niños y en su representación, para que la comunidad tome conciencia de su sufrimiento. Actualmente Casa Alianza es una organización referente en el país en cuanto a la protección de la niñez dado que el gobierno se ha ido desligando de esta problemática.

4.1.3 Centro de Estudios para la Democracia

Es una iniciativa ciudadana organizada para producir, difundir y movilizar conocimiento crítico e independiente que aporte a la transformación democrática de Honduras. Avanza sobre la creencia que el momento histórico que vive Honduras demanda de un pensamiento crítico e independiente que analice la realidad, incentive el debate y eleve la capacidad propositiva de los movimientos sociales y personas que propugnan por un cambio en democracia y con más democracia. Su sueño radica en contribuir a la construcción de una democracia más justa, solidaria e incluyente en Honduras.

Es una organización que trabaja a nivel nacional con poblaciones rurales; Mujeres; Jóvenes; Pueblos indígenas y garífunas. Trabajar en la generación de conocimientos y el fortalecimiento de capacidades de organizaciones ciudadanas para la incidencia en políticas públicas es el marco de su misión social. Sus áreas de trabajo son:

- Información y análisis de la realidad
- Recursos naturales y derechos humanos.
- Presupuesto público y empoderamiento de mujeres.
- Transparencia y anticorrupción.

Los grandes logros de la organización se sintetizan en los siguientes párrafos.

- Generación de conocimientos para la formulación de políticas públicas (agrarios, alimentarios y género)
- Conocimiento de las capacidades analíticas y estratégicas de liderazgo de los movimientos sociales en el país, más que todo del movimiento territorial, compuesto por territorios rurales, indígenas y campesinas
- Realizar acciones de incidencia política, a nivel local, nacional e internacional

4.1.4 Asociación Cultural Arte Acción

La asociación cultural Arte Acción, nace en 1998 bajo el objetivo de apoyar los damnificados artistas del huracán Mitch. Posteriormente busca emplear los mismos artistas a partir de una propuesta artística cultural llamadas “Arte y Alegría” orientada a ser un medio de cohesión social en las comunidades nuevas de reasentados en el valle

de Amaratéca. Es a partir de esta experiencia que se busca hacer del arte un medio para diversos fines: arte para la expresión, para la construcción de comunidad y la prevención de violencia.

La asociación siempre buscó alcanzar sus niveles de institucionalidad formalizándose legalmente, creando su propia metodología de trabajo en cada una de las áreas artísticas (teatro, música, muralismo, documentales, circo social entre otras) y una propuesta metodológica de intervención social (brigadas artísticas, encuentros comunitarios, campamentos, comparsas callejeras, radio novelas entre otras). Cada una era focalizada a una cultura de Paz, o una salud sexual responsable. Dado que la oferta llegó a tener mucho prestigio se buscó formar facilitadores artísticos comunitarios.

Siempre en miras de la institucionalidad se plantea en su visión estratégica su objetivo superior institucional el trabajar para la inclusión social de la juventud hondureña y el fomento de la identidad nacional, a través de la promoción y producción artística aportando una alternativa de formación y expresión para la juventud, que contribuya a generar espacios creativos, conciencia social y una cultura de paz. Una propuesta focalizada en aquellas poblaciones juveniles excluidas y estigmatizadas socialmente.

Actualmente ha cerrado operaciones por haber tenido en el 2013 una crisis de institucionalidad; fue una organización con mucha experiencia en la gestión financiera.

4.1.5 Centro Nacional para el Desarrollo de los Sectores Vulnerables de Honduras

Es una asociación que nace en el año 2009 para atender los sectores más vulnerables del país, bajo el lema de atender a los más desfavorecidos. Dedicada a favorecer y mejorar la calidad de vida y el bienestar de los colectivos. Sus fines se enmarcan en:

- a) Promover y coordinar con los sectores sociales, políticos, económicos y culturales, estrategias de intervención conducentes a mejorar las condiciones de vida y el bienestar de la población en general.
- b) Proponer y firmar acuerdos y/o convenios de cooperación con instituciones públicas y privadas, así como con organismos internacionales de cooperación que fijen líneas prioritarias de actuación en áreas de interés común.

c) Apoyar iniciativas institucionales que desarrollan proyectos e intervenciones que promuevan la mejora de las condiciones de vida y el bienestar de la población en riesgo social.

Se enmarcan bajo la misión de ser una organización líder en desarrollo humano social y comunitario, mediante la prestación de servicios profesionales con calidad y calidez en todas las áreas técnicas posibles, utilizando, metodologías y técnicas de actualidad para su realización; así como en la transferencia de conocimientos para el desarrollo de capacidades técnico productivas.

De igual forma, impulsar el desarrollo social, económico, político y cultural de los grupos más vulnerables, mediante la ejecución de proyectos orientados a la educación, salud, vivienda e infraestructura; generando un cambio de actitud mental positivo en nuestros usuarios, que los convierta en ciudadanos y ciudadanas competentes y capaces de transformar sus propias realidades.

4.2 Descripción general del Cooperante

4.2.1 Asociación de Ayuda de las Iglesias Protestantes de Suiza (HEKS/EPER)

Es una Asociación de Ayuda de las Iglesias Protestantes de Suiza que tiene como misión, ayudar a las personas en el ámbito económico y social, con necesidad en Suiza y en el extranjero, particularmente en las áreas de ayuda inter eclesíástica, cooperación al desarrollo, diaconado (diaconía), ayuda a refugiados y ayuda de emergencia.

Están en Honduras desde los años 80, La población objetivo son pequeños productores agrícolas, defensores de derechos humanos, líderes comunitarios (hombres y mujeres) involucrados en la defensa de su territorio. las temáticas que atienden son; el desarrollo de Comunidades Rurales; Ejercicio de Derechos Humanos y Ciudadanía y Gestión de Riesgos y Atención a Emergencias.

el tipo de apoyo que brindan

- a) Ayuda inter-eclesíástica,
- b) Cooperación al desarrollo
- c) Ayuda a los refugiados
- d) Ayuda en el extranjero en caso de urgencia
- e) Ayuda en caso de catástrofes.
- f) Ayuda a personas socialmente desfavorecidas
- g) Relaciones públicas.

4.3 Experiencias de Gestión Social de las Organizaciones Sociales de Desarrollo

La experiencia a sistematizar abarca los retos y desafíos que enfrentan las organizaciones en cuanto a la gestión financiera y por ende la gestión social. Es decir, ¿de qué manera estas perduran en el tiempo?, ¿De qué manera son sostenibles/sustentables?, Las estrategias que se plantean para mantener ese equilibrio en la gestión social y cómo alcanzar y sostener la institucionalidad frente a tantos obstáculos que les impiden. Frente a un contexto complejo y una imagen de país que

no genera confianza frente a los donantes. Una población, enferma, angustiada y desesperanzada. Alcanzar la gestión social y sostenerla no es tan fácil.

La gestión, es un proceso que abarca: planificar, administrar, operativizar y ejecutar, gestionar, agenciar entre otros. Es uno de los grandes desafíos de la planificación ya que busca responder a los altos grados de complejidad que atraviesan los niveles de interacción de los actores. La Gestión Social no, es más, que el proceso de acciones y toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuestas. Este proceso implica un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en los procesos de la toma de decisiones y en la solución de los problemas que los afectan” (Rodríguez & Sanabria , 2008, pág. 3). La gestión social de una organización se ve reflejado en su enfoque programático de planificación, en su forma y estructura de operar, así como tener claridad política en su accionar; para eso va ser necesario conceptualizar y teorizar.

Un buen ejemplo de Gestión social, es el caso de Casa Alianza, en donde María Somonson, coordinadora de desarrollo, expresó que *“tienen un observatorio de la niñez y en él se cuantifican la situación de la niñez”*. Otro caso es la Fundación del niño con Cáncer, que, *“se ha trazado la meta de montar su observatorio para monitorear el nivel de progreso de la población atendida o la cantidad de casos en relación a otros años”*, así lo expreso, Carlos Sánchez, Director de la Fundación.

La gestión social sea capaz de generar cambios sociales se ha identificado como una de sus bases la capacidad de tomar decisiones colectivamente (Cancado, Tenório & Pereira, 2011), libres de coerción y con la libertad que todos puedan manifestar lo que piensan y sienten (Freire, 1987; 1996; 2001). Este proceso de emancipación y participación colectiva se considera eficaz para generar crecimiento y madurez a los actores, ampliando su visión de su realidad como seres humanos llenos de objetivos, sueños y metas como agentes de cambio de una sociedad.

Para CESPAD, Según Engels López, Investigador y analista de esta organización, *“el reto en cuanto a dar respuesta a las problemáticas sociales de sus poblaciones metas es una constante de formación por el hecho que posee un alto trabajo de incidencia política. Necesitan formarse ellos y a las poblaciones para empoderarlas.”*

Una gestión social eficiente aparece como una condición de viabilidad fundamental para una organización social. Es conseguir que las cosas se hagan a través de las personas o coordinar y motivar para conseguir los objetivos (Milgrom & Roberts, 1992, p. 25). Eso significa establecer un proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de recursos de una organización, para el logro de objetivos y metas de manera eficaz y eficiente (Chiavenato, 2002, p. 45).

La gestión social surge como una contraparte frente a la gestión burocrática del Estado y el mercado, teniendo como fin principal proteger el interés público y alcanzar el bien común. Así mismo, es esencial recalcar que la gestión social se da en el contexto histórico de una sociedad emancipada, entendiéndose como un grupo de personas con totalidad política y capacidad de auto organización, constituyendo un conjunto de esferas públicas autónomas, siendo esta característica la distintiva entre el Estado y el mercado (Ib., p. 97).

Actualmente se considera que la Gestión Social puede ser vista como otro tipo de gestión estratégica, entendida como “la gestión que crea valor” y aquella capaz de ejecutar las tres dimensiones que la componen basándose en proponer un sueño o visión transformadora, la habilidad de generar apoyo y movilizar recursos que impulsen ese sueño y la aptitud de transformar esos recursos en bienes y servicios necesarios para alcanzar dicho objetivo (Beaumont, 2016, p. 16). Esta propuesta se plantea debido a que la gestión social es un modelo en constante cambio, ofreciendo así un proceso que ubica y explica los múltiples aspectos de la gestión que crea valor social bajo un esquema integrado (ídem, p. 17).

Así mismo, la Gestión Social se asocia con el concepto del Interés Bien Compartido, el cual fue planteado por primera vez por Tocqueville (1987) señalando que el IBC parte por la premisa del bienestar colectivo, precondition necesaria para alcanzar el bienestar individual y así defender de forma colectiva e individual sus propios intereses. Acorde con autores como Frey (2000), el interés bien compartido es la virtud que debe ser interiorizada para que las sociedades puedan alcanzar la verdadera libertad (Gahyva, 2006).

También argumentan que este proceso impulsaría a la gente a un espacio público donde predominara la solidaridad social a partir del ejercicio del autointerés demostrado por los individuos democráticos (Ib., 2006, p. 564). Barbacena (2009) por otro lado señala que, el IBC se da en el sentido de transmitir responsabilidad a la persona, estimulando “la participación política mediante la acción conjunta y al reforzar los lazos de interdependencia entre los individuos (Barbacena., p. 26). En conclusión, la gestión social es un proceso que construye tejido social entre las personas y grupos participantes en una esfera o espacio público, el interés bien compartido ayuda a solidificar e impulsar el sentido de reconstrucción colectiva del espacio público, teniendo la intención de alcanzar el bienestar colectivo y por consiguiente el bienestar individual y así lograr un verdadero cambio social en la realidad que se desarrollan (Ib., 2009, p. 23).

El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión encaminada a la eficiencia, eficacia, sostenibilidad y sustentabilidad, han llevado a teóricos y estudiosos del tema, a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo y desempeño organizacional. Algunos apuntan, que la gestión va de la mano con la institucionalidad social.

Entenderemos como institucionalidad social aquellos criterios que establecen los miembros de las organizaciones, para actuar de una manera estructurada y ordenada, por ejemplo, objetivos concretos, misión, visión, filosofía, estructuras definidas entre otras.

En conclusión, como bien lo plantea ALGOCAS (2012) la institucionalidad se ve manifiesta en la coherencia, estabilidad y legitimidad del sistema de reglas y normas formales e informales (p.15).

De las organizaciones estudiadas se puede observar que en la mayoría de ellas el tema de la institucionalidad es un determinante; por ejemplo, el equipo de desarrollo encargado de la gestión financiera de Casa Alianza hacía saber lo siguiente:

“Al cooperante le interesa depositar su dinero en una organización que tenga bien perfilada la institucionalidad, eso significa, tener personería jurídica, el equipo profesional indicado, enfoque de planificación si es programático mejor, equipo de gestión financiera que este al día en cuanto al monitoreo de los impactos de los indicadores y un alto nivel de ejecución de los fondos, eso significa que hay que tener un buen equipo técnico y financiero.”

Cabe destacar que el reto que tienen estas organizaciones en el trabajo social es grande, dado que los niveles de pobreza y migración están evolucionando y la credibilidad del gobierno no es favorable en cuanto a la transparencia, eso aísla a la cooperación ya que se pierde la credibilidad de país.

Otra situación es el tema de los trámites administrativos financieros dado que se exige que los insumos sean lo más baratos y con instancias determinadas por el gobierno. Si esto no se realiza así las auditorías presentan ambigüedades que para la agencia de cooperación no es bien vista.

Un ejemplo que nos daba una del equipo de Casa Alianza es las restricciones de la SAR que el que vende tiene que estar registrado y María Somonson (Coordinadora) comentaba *“que la vendedora de tortillas no lo tiene y que si lo adquiere tendría que pagar impuesto; eso conllevó a un grave problema al equipo administrativo porque la cantidad de tortillas diarias es grande y la ganancia de la señora es mínima, por lo tanto se buscó ayudarle a sacar su RTN e incrementar el valor a su producto para que ella no saliera perjudicada, La institucionalidad conlleva muchos detalles.”*

Lo anteriormente descrito significa que para que una organización alcance los niveles de institucionalidad social deberá considerar un proceso de planificación y gestión social bien establecida pero además deberá poseer el equipo profesional indicado y por ende las condiciones financieras para sostenerlo. Pero qué pasa con organizaciones pequeñas que no tienen el profesional indicado que les acompañe para alcanzar los niveles de institucionalidad. No todas las organizaciones tienen plan estratégico funcionan con proyectos.

En esta sistematización hemos considerado a bien estudiar casos de organizaciones que tienen altos niveles de institucionalidad pero por ejemplo el caso de la Asociación Cultural Arte Acción que tenía todos los parámetros de la institucionalidad: Plan estratégico, enfoque de planificación programático, metodología institucionalizada , equipo administrativo (contadora, administradora, asistente de caja chica, paquete contable, todos los proyectos auditados), junta directiva vigente, manual de funciones aprobado por la secretaria de trabajo, informes al día con Gobernación y la SAR, organigrama, activos, estatutos, estrategias de mercadeo, comunicación y evaluaciones anuales. Pero para lograr todo esto tenía hacer una serie de estrategias de gestión financiera, tal es así que una de ellas la llevo a sucumbir porque se creía que era lo correcto dentro de los parámetros de la institucionalidad.

“La organización Arte Acción, creció tanto que su población beneficiaria que también era asamblea comenzó a empoderarse ante los directivos y se gesta una lucha de poder. Se empiezan a demandar frente al ministerio del trabajo su derecho de empleados por muchos años ya que la organización los había asumido como menores de edad con la figura del voluntariado ya que recibían alimentación, becas de estudio, transporte y bonos. Esta figura estaba en el Reglamento Interno aprobado por la secretaria de trabajo. Dicha situación llevo al desprestigio de la organización y a atender demandas judiciales”. Así lo expresó Selgia Paz, fundadora y ex directora de la organización.

La vivencia antes descrita, pone al descubierto una realidad social que las organizaciones viven al aseo de los mismos beneficiarios, empleados, gobierno y cooperación internacional; aunque existen algunos cooperantes solidarios que

contribuyen al crecimiento de las organizaciones sociales, en cuanto a tener al día los elementos que les dan institucionalidad.

Pero eso no garantiza que hay un fortalecimiento organizacional, ya que hacen de todo, atienden diversas poblaciones, y funcionan al son del mercado, es decir se cubre la oferta y la demanda, pero eso no garantiza que hay un impacto social. En síntesis, ponen en la cuerda floja los principios de la gestión social: apostar por un cambio social.

Para Casa Alianza, que saben que su población está a su cargo y que tiene que devolverla a la sociedad como un ser de bien, es por eso que se definen metas poblacionales y los ejes de trabajos de trabajos bien definidos no cambian conforma a la demanda del mercado, sino que conforme a la demanda de la sociedad. Caso contrario el de CEDESVULH que su agenda es más abierta y proyectista.

Sin embargo, para que la gestión social sea capaz de generar un cambio positivo en el contexto de una población determinada es necesario que logre impulsar el desarrollo de las capacidades requeridas para la satisfacción de una necesidad social, reconociendo que como base de todo esto está el potencial transformador de las propias capacidades de las personas y comunidades (Beaumont, 2016, p. 24). Por consiguiente, es necesario recordar que hablar de la gestión social implica necesariamente dos asuntos fundamentales, los cuales en la actualidad son temas que todavía merecen más desarrollo e importancia en procesos de cambio.

- El primero hace referencia a incluir en las estrategias a realizar la mejor dinámica para que los grupos y personas de interés primarios participen del proceso y sean capaces de identificar, desarrollar e impulsar los saberes y capacidades que cada uno tiene.
- Así mismo, es crucial que esa participación incremente el poder de decisión de las personas ya sea en sus vidas, trazar metas y actuar en función de ellas, así como también tener control sobre las decisiones públicas que afectan sus vidas. (Ib., p. 25). Estos dos aspectos son vitales para que la gestión social de desarrollo pueda alcanzar el cambio social en un nivel de abordaje mayor a lo que se conoce.

Al procesar una referencia de la gestión social se incorpora toda la información valiosa de la vida de una organización. La gestión es un elemento que se encuentra en todos los componentes que comprenden las funciones o principios claves de la dirección general de la organización. Incluyen entre otros: división del trabajo usando habilidades especializadas y la disponibilidad o autoridad otorgada para realizar el trabajo; o responsabilidad de realizar el trabajo debidamente asignado basándose en atributo como habilidad y experiencia. (Project Management Institute, 2017, pág. 44)

De esta manera, es de suma importancia tener presente que la gestión representa primordialmente el éxito, tanto de la organización como de los proyectos y programas que se gestionen de una forma efectiva y eficiente; y siguiendo el proceso adecuado para llevarlos a cabo, es claro que la gestión en ningún momento se desliga de cualquier área de acción en desarrollo y por ello no se debe dejar de prescindir la misma. Los niveles de gestión social se ven proyectados en la institucionalidad, pero esta lleva consigo también un compromiso social que está bien establecido en el plan estratégico. Si los miembros de una organización no conocen e interiorizan su misión y visión lo que existe en ella es un activismo social.

Por ejemplo, en el caso de la Fundación del Niño contra cáncer; los niveles de institucionalidad se logran con la atención que se da a cada niño y el seguimiento, pero para eso se necesita personal y para sostenerlo se necesitan fondos y eso se obtiene a través de un prestigio. Esa es institucionalidad cuando la gente cree y apoya firmemente. Pero además hay un verdadero trabajo de gestión social porque los miembros de la fundación están bien comprometidos con la misión y visión.

En conclusión, la gestión social es el desafío de responder a los altos grados de complejidad que atraviesan los niveles de interacción de los actores de forma que exalten la importancia de las dinámicas que viven las organizaciones de base. “La gestión social no, es más, que el proceso de acciones y toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuestas. Este proceso implica un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en los procesos de la toma de decisiones y en la solución de los problemas que los afectan” (Rodríguez & Sanabria , 2008, pág. 3)

Cuando toca trabajar con poblaciones metas como es el caso de CESPAD el nivel de compromiso de ellos es grande en cuanto a la socialización de los procesos, ya que deben garantizar el empoderamiento de la población beneficiaria. El trabajo de gestión social se va observar en el impacto social. CESPAD entonces, tiene conocimiento validado, metodología estructurada y validada, además credibilidad, eso es institucionalidad.

Para concluir, un proceso de gestión en una organización se puede observar en su forma de operar y de abordar de una manera científica y ordenada los problemas sociales que se han trazado, así como los procesos básicos u operativos de la organización se estructuran de una manera lógica. La gestión social debe orientarse a la solución de los problemas en cada contexto social concreto, mediante la aplicación de técnicas y recursos apropiados a cada situación, con un enfoque integral y unificado, que aborde en forma inteligente todos los aspectos de la comunidad, que deben ser transformados para alcanzar parcial o totalmente la solución de los problemas (Rodríguez & Sanabria , 2008, pág. 5). Siguiendo la experiencia de CESPAD, ellos actualmente están buscando organizar a las poblaciones por regiones para afrontar la investida de las luchas territoriales, son plataformas de organizaciones que así generan mayor fuerza.

La Gestión social va muy de la mano con la institucionalidad ya que esta última, denota los niveles de orden y sistematización en los procesos y vida de la organización. La gestión social va más orientada a hacer buen uso de las herramientas de la planificación para alcanzar la auto-sostenibilidad, sustentabilidad, eficiencia y eficacia. La planificación se convierte en un medio y no en un fin. El uso de la investigación acción es un eje transversal en sus procesos de planificación.

En síntesis, hablar de gestión social, significa considerar la institucionalidad social (todos saben para donde van y el porqué de su accionar) como algo fundamental, institucionalidad jurídica (documento que les dan legalidad). De igual forma la gestión social considera que los procesos de planificación llevan impregnados del protagonismo de los actores en el proceso. El compromiso de la acción social es eje transversal dentro de la gestión social. De las organizaciones consultadas se pudo observar que cumplen

una serie de requerimientos para orientar su trabajo de Gestión social. Los siguientes cuadros evidencias algunos elementos

Tabla 4: Institucionalidad de las Organizaciones

Organizaciones	Plan estratégico	Población meta establecida	Metodología	Monitoreo y evaluación	Equipo profesional de acuerdo a los temas	organigrama
Fundación del niño con cáncer	X	X	X	X	X	X
Centro de Estudios para la democracia CESPAD	X	X	X	X	X	X
Casa Alianza	X	X	X	X	X	X
Arte Acción	X	X	X	X	X	X
CENDESVULH	X	X	X	X	X	X

Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas

La función que representa cada uno de estos requerimientos le permite a la organización social, asumir con seriedad su compromiso frente a la labor social que realizan, por ejemplo, si una organización social tiene los elementos de institucionalidad que según los entrevistados son importantes frente a la gestión financiera esto les abre un primer nivel para ser un posible selecciona. Los requerimientos de institucionalidad son: personería jurídica, RTN, acta última de la junta directiva vigente, plan estratégico entre otras.

Tabla 5: Fundamentos básicos de la organización.

Plan estratégico	Si existe está garantizando que la organización tiene bien claro la problemática y la población. Es por eso que la misión y la visión determinan la filosofía de la organización. El enfoque de programa garantiza que el problema está siendo atendido desde diferentes dimensiones. Hay un compromiso a largo plazo, no cualquiera le quita la agenda.
Población establecida	Se ha estudiado y caracterizado, por lo tanto se ha medido la capacidad de la organización para dimensionar y atenderlos desde el problema o el sueño
Metodología	Es tener bien claro los caminos o la experticia para trabajar el tema y la población
Monitoreo y evaluación	Esto hace que se evite caer en el activismo, hay garantía que se evoluciona y de aquí se pueden sistematizar procesos hasta reconstruir la metodología
Equipo profesional de acuerdo a los temas	No son los que saben todo, sino que son los expertos. Es por eso que el plan estratégico ayuda a formar el equipo en el tema y la población a abordar.
Organigrama	Si hay un trabajo en equipo se garantiza un buen impacto ya que la mirada es en conjunto en los procesos de planificación
Enfoque de planificación	Es necesario el abordaje multidimensional y holístico en cuanto a la problemática. Enfoque de planificación con la gestión basada en resultados, pero bajo el enfoque de la teoría de cambio que lo que se atiende no es el problema, sino que el sueño y los actores toman protagonismo.

Fuente: elaboración propia

4.4 Experiencias de Gestión Financiera de las Organizaciones

Gestionar es la aplicación de acciones para conseguir lo que nos proponemos o resolver problemas que se nos presentan. En este contexto podemos aplicar métodos, técnicas y reglas para evitar desviarnos del camino, teniendo siempre en cuenta la planificación y el análisis de los posibles riesgos que puedan aparecer en el proceso (CESDASH, 2016)

En tal sentido la Gestión Financiera va muy de cerca con la administración. Administrar involucra acciones tales como planear, organizar y controlar los recursos que se tienen disponibles en una organización con la finalidad de conseguir los objetivos trazados, tanto para asegurar el adecuado aprovechamiento de sus recursos, así como también garantizar que la organización perdure en el tiempo, después de todo es el camino que sigue la administración. (CESDASH, 2016)

Para la Asociación Cultural Arte Acción la Gestión Financiera, significaba, vender la oferta del servicio de la organización a través de una metodología ya institucionalizada que tiene elementos novedosos como, por ejemplo: de joven a joven, lúdica y artística. Eso significaba que se le ofrecía al cooperante apoyo para que se capacitara a sus contrapartes en metodología lúdica, artística y de joven a joven. Estos procesos se desarrollaban a través de campamentos, brigadas, intercambios entre otros.

Es sin duda alguna la Gestión Financiera una parte fundamental para llevar a cabo proyectos u acciones que requiera cualquier organización, es un proceso que involucra los ingresos y los egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y en consecuencia la rentabilidad financiera generada por el mismo. (Cordoba Padilla, 2012,pag.35). A igual que la gestión social en la gestion financiera se debe considerar un equipo de personas especializadas que entiendan y comprendan que los niveles de transparencia permiten en una organización incrementar los valores del capital social.

Por consiguiente, el manejo de los recursos debe emplearse objetivamente para lo que fueron gestionados. La gestión financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos con alguna meta global en mente (Camacho y López, 2007, pag.46) es importante que, a la hora de gestionar recursos, se presente un plan de costos

para generar mayor confianza en que los recursos gestionados sean para la utilidad requerida. La gestión financiera es responsable de asignar los fondos para los activos corrientes y los activos fijos; es capaz de obtener la mejor mezcla de alternativas de financiación y de desarrollar una política de dividendos apropiada dentro del contexto de los objetivos de la institución (Cfr. STANLEY, GEOFFREY, 2001). Tomado del artículo de revista de (Terrazas , 2009, pág. 55)

Es por ello que la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos. Es una de las áreas tradicionales que comprenden un proceso de gestión y gerencia de cada organización indistintamente de su tamaño o del sector al que pertenezca. (Cabrera & Fuentes, 2017, pág. 221). Retomando los elementos antes expuestos en cuanto a la gestión se puede llegar a concluir que existe una correlación muy estrecha entre la gestión social y la gestión financiera, dado que, una buena gestión social brinda la apertura para tener éxito en la gestión financiera y al tiempo estas se vuelven complementarias con la ayuda continua.

Otro elemento a considerar según la organización CENDESVULH, es la política institucional en la gestión de fondos. Existe un reglamento y una normativa amparada en los estatutos y además existe la ley de compras y contratación del Estado.

Tanto para CESPAD, Casa Alianza, el trabajo de base garantiza que el cooperante se quede apoyando y también que nos recomiende con otras agencias. Es necesario desde el sistema de monitoreo recoger testimonios, aplicar las líneas bases para ver el nivel de evolución en los procesos. Se recomienda que el mismo equipo de gestión financiera sea el de monitoreo y que redacte los informes (testimonio del equipo de desarrollo de Casa Alianza).

Es necesario que las organizaciones comprendan que una buena gestión social y financiera permitirían en ellas un crecimiento evolutivo, y que ambas van de la mano. Gestionar lo financiero no es solo llenar los términos de referencia conlleva tener presente la gestión social; porque una organización bien estructura, consolidada y concientizada puede llegar a consolidar sus niveles de auto-sostenibilidad y así evitar los niveles de dependencia financiera que han caído muchas organizaciones que hasta han perdido su agenda propia por atender la de los cooperantes. El objetivo es hacer que las

organizaciones se desenvuelva con efectividad, apostar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización” (Terrazas , 2009, pág. 57). Gestionar es la aplicación de acciones para conseguir lo que nos proponemos o resolver problemas que se nos presentan

La experiencia de la Asociación Cultural Arte Acción fue viable porque tenían demanda, pero eso requería de personas para atenderlas. No es fácil el manejo de doble agenda sin perder la razón de ser. Otras organizaciones se asocian a otras que les sirven como paraguas para adquirir fondos o como lo dice Manuel Oseguera, miembro de CENDESVULH *“gestionamos mancomunadamente o le hacemos el servicio a algunas ONGs internacionales y por ello nos pagan”*.

“No es fácil ser auto-sostenible.” Eso lo dice un miembro de Arte acción (Selgia Paz). Por ejemplo, *“nosotros hicimos uso de otra forma de generación de fondos, fue la venta de servicios a empresas privadas. Esto consistió en amenizar eventos, impresiones textiles, servicios radiofónicos y documentales, espectáculos de calle, elaboración y alquiler de vestuarios entre otros. Así como también se hacían consultorías. Se rentaba el espacio a organizaciones pequeñas, se administraban algunos recursos financieros y por ellos se asignaba una partida a la organización”*.

Un hallazgo interesante que de las cinco organizaciones estudiadas cada una determina el equipo encargado, por ejemplo, la Fundación del Niño posee un equipo de mercadeo, relaciones públicas y de contabilidad. En el caso de Casa Alianza es el de Desarrollo y aparte el administrativo. CENDESVULH es un contador y un administrador.

En conclusión, cada una de las organizaciones han tenidos diversas experiencias de gestión financiera y los que la han alcanzado es porque han considerado colocar énfasis también a la Gestión social. En el caso de la Fundación del niño contra el cáncer han llegado muy lejos en cuanto a sus estrategias de gestión financiera. El siguiente cuadro recoge algunas de las experiencias.

Tabla 6: Problemas en la gestión financiera

ORGANIZACIONES	PROBLEMAS EN LA GESTIÓN FINANCIERA
CENDESVULH	<p>A las Organizaciones jóvenes les cuesta competir frente al monopolio de las organizaciones grandes.</p> <p>Los concursos en algunos casos solo son por requisito del proceso, pero ya tienen identificado a quien le darán los fondos.</p> <p>La burocracia.</p> <p>La cooperación exige en muchos temas que no están a su alcance.</p>
Fundación del niño con cáncer	<p>El problema de la fundación es que un niño requiere de mucho y una gestión aporta para una parte. Eso conlleva mucha burocracia y estrategia en lo administrativo.</p> <p>La cobertura de la fundación es nacional, y por lo tanto, hay donantes de empresas que quieren focalizar su donación hacia su zona.</p> <p>El símbolo de gestión es el niño y no se acepta que sea parte del marketing.</p>
Casa Alianza	<p>Con los fondos del gobierno, debido a que ellos establecen las reglas de compras y los desembolsos son muy tardíos.</p>
Arte Acción	<p>El cooperante exige mucho y muy pocos fondos asignan en la contratación de personal. Eso ha significado que a un empleado se le paga de diversos proyectos o rubros y administrativamente es muy complejo.</p>

Fuente: elaboración propia

4.5 Retos y Desafíos de las Organizaciones Sociales en la Gestión Financiera.

Para las organizaciones que participan en esta sistematización es un reto e decir lograr la sostenibilidad y al mismo tiempo ser sustentables. Ser sostenibles significa sostenerse en el tiempo, evolucionar, pero sin perder su razón de ser. Lo sustentable se ve en los procesos encaminados hacia un equilibrio entre el ingreso económico y el servicio social que estos brindan. Por ejemplo, para la fundación del niño contra el cáncer es un reto sostenerse en el tiempo porque los casos incrementan cada día en la medida que crece la pobreza y eso significa que la gestión financiera debe de ser mayor. La sustentabilidad es otro gran desafío ya que se debe de tener al día los recursos financieros para garantizar la vida de los niños.

La misión la visión establecida por las organizaciones sociales son los parámetros que dan la pauta para la sustentabilidad. Las necesidades de ingresos para atender las dinámicas de funcionamiento de las organizaciones son un reto en el sentido que para alcanzarlo se necesitan definir una serie de acciones que generen ingresos sin dejar por fuera su sueño y razón de ser.

El informante de CENDESUVLH, Manuel Antonio Oseguera, dijo que, *“uno de nuestros grandes retos es optar a cooperantes nuevos y el desafío más grande es cómo llegar a ellos si no somos una organización grande.”*

Para las organizaciones sociales es un panorama complejo para lograr la sostenibilidad si no tiene el equipo necesario para funcionar, pero además esto requiere de recursos para poder remunerar el personal idóneo. No solo se trata de tener un buen equipo que sepa gestionar fondos, sino que también el equipo entienda el discurso que se vendió en la propuesta para que los fondos llegaran a la organización. Para el equipo de desarrollo de Casa Alianza es un reto grande hacer que el equipo técnico entienda bien los objetivos y brinden la información necesaria para explicarle al donante en qué se invirtió su dinero. Y cuando los procesos son de carácter humano el monitoreo cualitativo es más delicado.

Cuando se alcanza la credibilidad con la cooperación es más fácil hacer modificaciones en el presupuesto y en las acciones. Por ejemplo, en el marco de la pandemia Casa

Alianza tuvo que cambiar sus rubros. La mayoría de los cooperantes no presentaron objeciones porque creen en nuestra seriedad en el trabajo y el profesionalismo. Ganarse la confianza en un cooperante es un reto. Un desafío es hacer llegar a más cooperantes a que apuesten por la oferta social y aún más es tener cooperantes que se queden y que garanticen fondos anualmente.

Para la fundación del niño con Cáncer el desafío más grande es garantizar anualmente el presupuesto que requiere la fundación para mantener las salas de niños frente a tanta organización que ha surgido como operación sonrisa, TECHO entre otras, que también tienen un servicio social justo. Otro reto es aprender a convencer que el apoyo es necesario y justo, y que ese no sea visto con lastima sino con posibilidades de rescatar vidas de un niño que es el futuro y presente de Honduras. A pesar de tanta necesidad de ingresos de las organizaciones sociales cada una de ellas posee una política de gestión de no aceptar fondos sin saber su procedencia.

Tabla 7: Desafíos Casa Alianza

ORGANIZACIÓN SOCIAL	DESAFÍOS
Casa Alianza	<p>Los temas de interés de nuestra organización no responden a los intereses temáticos de la cooperación</p> <p>Readaptar el programa para gestionar fondos es decir para ser seleccionado</p> <p>Plantear al donante que lo que se presenta es la verdadera necesidad de la organización</p> <p>Desconocimiento de los donantes en relación a la situación de la niñez y lo que realmente se necesita acoplarse a la metodología de Casa Alianza</p> <p>Optar al financiamiento local no es fácil porque la mayoría de la empresa privada tiene sus fundaciones</p>

Frente a estos grandes desafíos Casa Alianza reestructuró su equipo de trabajo. Apostó por tener una metodología de trabajo propia que la han validado en sus años de servicio. Otro elemento es que ellos buscan tener bien informado a sus 12 donantes permanentes. Para tener al día al cooperante sobre la situación del país han montado el observatorio de la niñez que da información actualizada sobre la realidad de la niñez en cuanto violencia, migración, abuso sexual, trata entre otros

Fuente: elaboración propia

Tabla 8: Desafíos Fundación hondureña del niño con Cáncer

ORGANIZACIÓN SOCIAL	DESAFÍOS
Fundación del niño con cáncer	<p>Las utilidades por conciertos, en algunos casos han sido cero porque al contrario de lo que la gente piensa, ningún artista lo hace con un valor menor al del mercado.</p> <p>La mayoría de los fondos de la fundación son trabajados y recaudados por la misma fundación con donaciones que la gente hace. Ya que la cooperación internacional apunta más a solo una fase del proceso que es el fortalecimiento técnico.</p> <p>Hay mucha competencia en cuestión de otros tipos de organizaciones como operación sonrisa, TECHO, etc.</p>
	<p>Trabajar con nuevos entes que sirvan de apoyo a la fundación, alcaldías y la secretaria de Salud, la nueva modalidad de crear alianzas público privada y la creación del observatorio de niños con cáncer y una de las estrategias es venderle a CLARO todo un piso por todo un año, si después de ese año no paga, se coloca otra marca y se trata de vender publicidad.</p>

Fuente: elaboración propia

Tabla 9: Desafíos Arte Acción

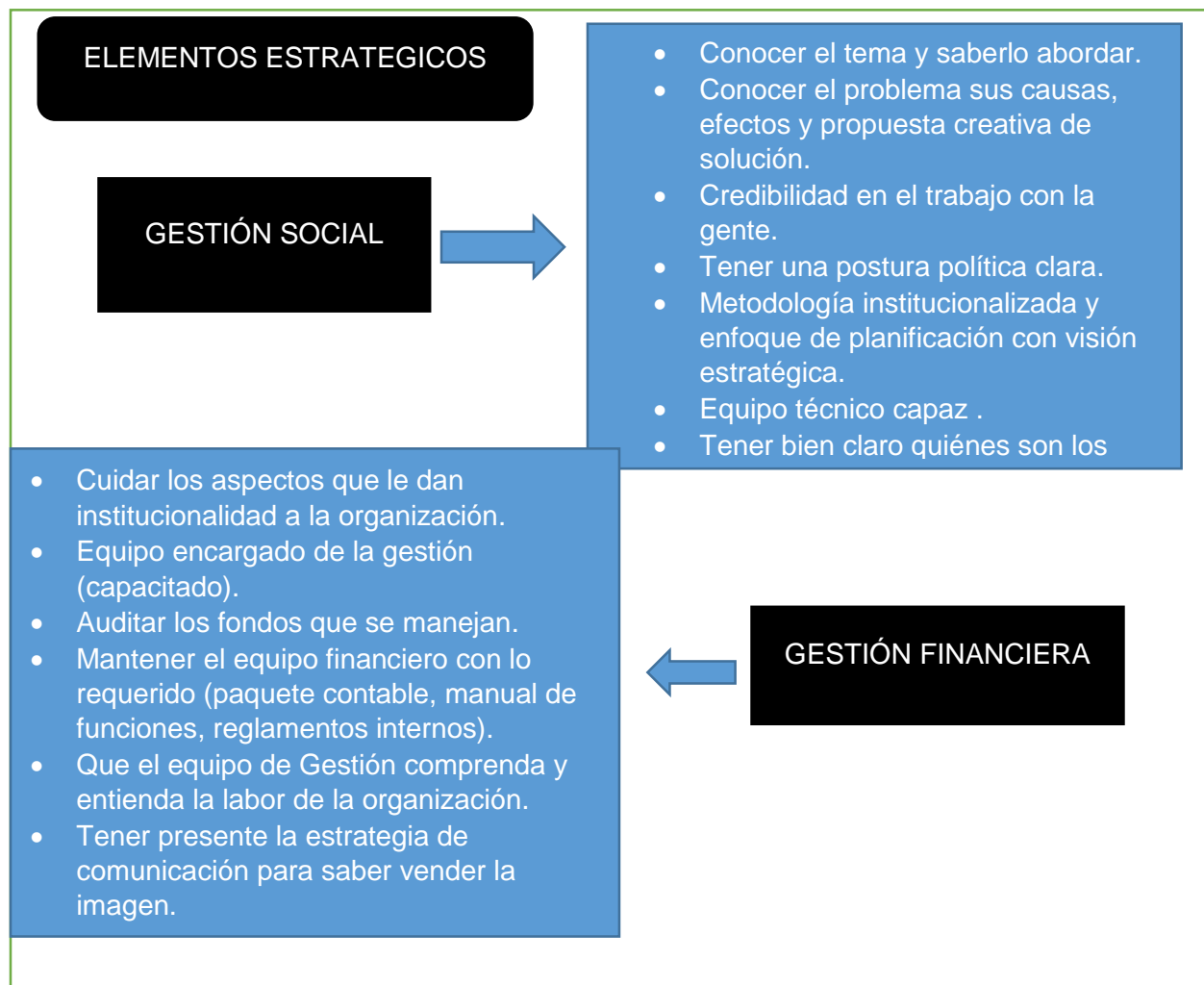
ORGANIZACIÓN SOCIAL	DESAFÍOS
Arte Acción	<p>Manejar lo social y la venta de servicios que no conllevara una mala imagen frente al cooperante y los mismos voluntarios</p> <p>Que las organizaciones que se les ofrecía el servicio aceptaran que los jóvenes fueran los que manejaran el proceso.</p> <p>No perder la formación temática de los jóvenes que les permitiera tener conciencia social de la labor de la organización. El arte solo era un medio y no un fin.</p> <p>Convencer a la cooperación sobre la metodología “arte Alegría” y como esta generaba impactos sociales de carácter cualitativo</p> <p>Sostener varios cooperantes y como estos apostaban cada uno al programa de la asociación y así evitar dar informe por proyectos específicos</p> <p>No fue fácil atender la demanda de diversidad de servicios a nivel nacional e internacional.</p> <p>Convencer al cooperante que los jóvenes eran los que dirigirían los procesos, pero estos habían sido formados en la organización, no eran egresados de academias de arte ni universidad</p> <p>Sostener mucho personal con pocos ingresos, eso llevo a crear la figura del voluntariado</p>
<p>Se sistematizó la metodología y se publicó y de esta se hizo un estudio de impacto para validar su propuesta metodológica</p> <p>Se buscó establecer indicadores y definir categorías y formas de cómo medirlas</p> <p>Se diseñaron estrategias metodológicas de intervención: campamentos, brigadas, intercambios</p>	

Fuente: elaboración propia

En conclusión, las organizaciones sociales tienen muchos retos que con perseverancia entrega y trabajo en equipo lo logran. La sostenibilidad no es fácil tanto financiera como social el mantener el discurso y el compromiso social y que ni una agencia de cooperación, ni el gobierno con el acoso de sus medidas financieras los llevan a desmayar sus propósitos. La realidad social del país es cada día más compleja ya que la desesperanza y el abandono gubernamental es más evidente.

4.6. Elementos Estratégicos Determinantes en la Gestión Financieras de cada una de las Organizaciones

Desde el lenguaje más simple una estrategia es una acción bien pensada, pero para ello se ponen en juego diferentes factores. Para las organizaciones encontrar esa sustentabilidad entre lo económico y social no es de nada fácil. En el país circula mucha cooperación solidaria que contribuye a que estas organizaciones tengan fondos para el fortalecimiento organizacional, eso significa hacer evaluaciones institucionales periódicamente, actualizar el plan estratégico, contratar y reconocer los derechos de los empleados que se entregan en un 100% a la labor social que realizan las organizaciones.



Fuente: elaboración propia

A continuación, se desglosan las estrategias que han utilizado las organizaciones sistematizadas

CASA ALIANZA

Estrategias De Gestión Financiera

- Mostrar siempre que se va visitar un agente de financiación los datos del impacto cuantitativo y cualitativo de la organización.
- Cuidar siempre la experiencia y la imagen es por eso que hay publicaciones y documentales.
- Cuidar la credibilidad frente al cooperante y la población meta ya que estos también son fuentes de respaldo.
- Mostrar la experiencia a través de los resultados.
- Mostrar historias de éxito de los niños de Casa Alianza.
- Hacer que el donante se vincule al quehacer de la Casa Alianza.

ASOCIACIÓN CULTURAL ARTE ACCIÓN

Estrategias De Gestión Financiera

- Venderla al cooperante la metodología para sus contrapartes.
- Buscar ampliar la oferta para otros sectores públicos y privados.
- Apostar por una estrategia de comunicación y mercadeo.
- Institucionalizar la metodología eso significo publicar la sistematización, hacer un estudio de impacto de la metodología en prevención de violencia.
- Acreditación gubernamental como ente formador de facilitadores artísticos comunitarios, esto genero prestigio y demanda.

FUNDACIÓN DEL NIÑO CON CANCER

Estrategias De Gestión Financiera

- Venta de productos promocionales.
- Donaciones.
- La realización de eventos, conciertos, show tipo comedia.
- El plan de apadrinamiento.
- Alianzas con otras organizaciones para gestionar fondos.
- Buscar salir de la zona de confort para ampliar la lista de cooperantes.
- Tener al día el equipo de gestión en la formación de mercadeo, relaciones públicas, contabilidad y marketing digital.
- Optar a Grant.
- Convenios con instituciones públicas y privadas.

Centro Nacional para el Desarrollo de los Sectores Vulnerables de Honduras

Estrategias De Gestión Financiera

- Generar perfiles de proyectos orientados a los temas de cooperación y del desarrollo social.
- Diversificar los temas de trabajo para tener mayor demanda.
- Ser puntual con la entrega al día con los compromisos que se sostienen, entregando informes financieros y técnicos
- Concursar en los términos de referencia que publica la cooperación y postular mancomunadamente para tener más peso.
- Postular a fondos con los gobiernos locales

4.7. Gestión financiera, tendencias y estrategias a considerar

Los capítulos anteriores pusieron al descubierto las estrategias y requerimientos que hacen las organizaciones para sostenerse en el tiempo a partir de sus mandatos sociales, siendo ésta una de las partes importantes en la sostenibilidad. La gestión no solo conlleva recaudar fondos, sino que gestionar es la aplicación de acciones para conseguir lo que nos hemos propuesto. La gestión, busca que las organizaciones se desenvuelva con efectividad y eficiencia, apostar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización” (Terrazas , 2009, pág. 57).

La otra esfera de la gestión es la parte financiera que está conformada por el donante o el inversionista. Es necesario caracterizarlos para conocer sus intereses e intencionalidades; esto permitirá definir estrategias más claras para acceder a ellos. De las organizaciones estudiadas algunas poseen políticas en cuanto a la obtención de fondos de igual forma el 90% de ellas, acceden a fondos de cooperación internacional y en su mayoría con características de ser solidaria. Pero por ejemplo la Fundación del Niño contra el cáncer tiene otras estrategias de gestión financiera, mucha más diseñadas y sostenidas, tal es el caso del apadrinamiento que es uno de los ingresos fuertes y más flexibles en su utilización.

Otro caso que sigue siendo emblemático en cuanto a la gestión financiera fue la de la Asociación Cultural Arte Acción en cuanto a la venta de servicios; para ellos se perfiló una estrategia de comunicación un estudio de mercado y además se conformó un equipo con una mercadóloga, comunicadora y los de producción artística que analizaban y replanteaban las demandas del mercado local; esta era una fuente de ingresos de la Asociación Cultural Arte Acción, a parte estaba los fondos de la cooperación solidaria, que permitían sostener la organización en cuanto a la labor social encomendado en el objetivo superior institucional. El equipo administrativo y de acción social sostenía el vínculo de la cooperación.

Un término acuñado para la gestión de fondos sin fines de lucro es la que se conoce como FUNDRAISING; es la instancia o equipo encargado de conocer las tendencias y

prioridades en la lógica de la gestión fondos. David Araujo uno de los conferencistas del seminario sobre Gestión Financiera desarrollado virtualmente en agosto del 2021 en donde participaron 79 personas de diferentes organizaciones sociales de Honduras, entre ellas **fundación VIDA, Proyecto Aldea Global, PAG, ODECO, ADELSAR, FENOPDIH**, entre otras. Dicho diplomado puso en evidencia la necesidad de las ONGD'S por conocer la forma más idónea para la gestión financiera y la poca experticia de las organizaciones en la gestión financiera. A continuación, se desglosan algunos de los hallazgos al respecto:

- ✓ Las organizaciones no poseen un plan estratégico de gestión financiera
- ✓ Carecen de equipos profesionales en la gestión, es el director/a y el equipo administrativo que hace esta labor de gestión.
- ✓ Sus fuentes financieras siguen siendo la cooperación.
- ✓ No existe estrategias de comunicación perfilada a la gestión financiera un ejemplo de ello es que las páginas web son un medio de información de forma general de la organización.
- ✓ Muy pocas hacen uso de los crowdfunding (sitios web) para publicitar a su organización. Este espacio conlleva procesos planificación bien perfilados ya que en él se tiene que exponer el banco de proyectos con su respectivo monto financiero.

Los elementos descritos en párrafos anteriores, llevo a equipo de ONGD's que pagaron el diplomado a reflexionar sobre sus estrategias financieras ya que en su mayoría consideraron que no tenían un equipo de FUNDRAISING son los mismos miembros de la organización que hacen de todo. De igual forma hicieron visible que la realidad social es compleja y que frente a la imagen del país es más difícil el acceso a fondos.

La existencia de un Fundraising dentro de una organización le permite a la misma tener garantizado un experto en el tema de la gestión; la gestión conlleva no solo fondos, logístico, humanos y de formación. Una cualidad importante es el tener un marketing social, es decir poseer un conjunto de actividades para recaudar fondos.

A continuación, se describen una serie de características que deben tener los equipos de gestión (Fundraising)

- Uso del office para así tener acceso a fluidos de información
- Manejo de las ingles
- Ser un buen mercadologo (saber venderse o convencer)
- Actitud positiva frente a la acción encomendada
- Experiencia sobre la planificación estratégica, monitoreo y evaluación
- Ser un buen comunicador y estratega
- Ser organizado y de vanguardia
- Manejar y comprender la razón social de la organización eso conlleva a ser un buen investigador (estar al día con las dinámicas sociales), sistematizador/a

Los elementos característicos antes descritos develan una realidad muy evidente en las organizaciones estudiadas en esta sistematización, nos atrevemos a decir que las únicas organizaciones es Casa Alianza Fundación del niño con cáncer que si posee un equipo de Fundraising. Este equipo esta aparte del administrativo poseen un sistema de monitoreo y evaluación instalado para dar respuesta oportuna y seguimiento. Entienden la gestión financiera y social de la organización por lo que poseen una política de gestión de fondos. A igual que la Fundación del niño contra el cáncer hace uso de algunas estrategias para recaudar fondos que abajo se describen, por ejemplo:

- ✓ Promoción cara a cara
- ✓ Hacer uso de las redes sociales es decir la página web no solo informa, sino que también posee un enlace de gestión.
- ✓ **Crowdfunding** que es un sitio web de recaudación de fondos en donde se publicitan. Esta es una instancia que la fundación paga es encargada de recaudación de fondos.
- ✓ Campañas en medios de comunicación
- ✓ Venta de eventos
- ✓ Y el apadrinamiento que son personas individuales que les dan seguimiento y estimulan continuamente su espíritu de donador a una causa humana.

En conclusión, la gestión financiera debe ser perfilada dentro de las organizaciones como una instancia importante. Dicho equipo debe ser multidisciplinario y focalizado en sus objetivos estratégicos. Este equipo de Fundraising debe de asumir acciones muy concretas:

- Tener un plan de gestión financiera
- Afinar el banco de proyectos con el equipo de gestión social u administrativo. Si existe un plan estratégico bien perfilado e internalizado en la organización los insumos de proyectos y programas estarán al día.
- Considerar la diversidad de fondos es por eso que se recomienda hacer un mapeo de cooperación, sitios web y definir posibles alianzas. En el mapeo se debe de caracterizar elementos y cualidades del cooperante. Se debe de tener bien informado es por eso que el monitoreo y evaluación debe ser no solo para dar informes sino para alimentar la página web y brindar información oportuna a los cooperantes o donantes. Es importante considerar la parte cualitativa del impacto de la labor que se realiza.
- Actuar en redes o alianzas para optar a recursos de instancias financieras que no es fácil acaer. El financiamiento en cascada.
- Asumir la gestión financiera como equipo; esto significa que debe de haber un plan de acción diario, semanal, mensual surgido de la planificación estratégica institucional y la planificación estratégica financiera; esto evita la improvisación que es nociva para una organización. El uso del FODA como herramienta de evaluación institucional deberá de ser utilizado
- Asumir la investigación y la sistematización como referentes importantes para justificar sus propuestas de gestión.
- Monitorear las tendencias de los cooperantes en cuanto temáticas y poblaciones objetivos para que así, el equipo pueda orillar su razón de ser hacia ellas y evitar que desde afuera se arrebate la agenda de la organización. Toda gestión debe de tener presente los objetivos de desarrollo sostenible.
- Tener al día la carpeta de gestión financiera.

Cuando se plantea lo del mapeo de cooperación es importantes saber que hay diferentes tipos de cooperación: Bilateral, multinacional, descentralizada y la no oficial. La cooperación son todos los sujetos que destinan fondos; estos pueden ser: fundaciones, instituciones financieras, movimientos sociales, organizaciones de la sociedad civil y organismos no estatales (CARE, AYUDA EN ACCIÓN, VISIÓN MUNDIAL, entre otros). Algo que debe de tenerse en cuenta que la cooperación tiene un buen slogan que hay que considerarlo al momento de la gestión *“Los recursos son limitados, pero nuestra intención no tiene límites”*

Cada cooperación instalada, hace convocatorias abiertas para que las organizaciones sociales puedan participar, ninguna de estas sabe cuáles son los criterios que ellos tienen para elegir una contraparte que le destinaran fondos. Muy poco se ha escrito de estos procedimientos. Es por eso que el equipo de Fundraising debe de hacer un rastreo de investigación del cooperante o consultar a algunas contrapartes que reciben sus fondos. Algo que se debe de tener presente en estas convocatorias es saber llenar el formulario considerando que hay elementos que se conectan dentro del formulario y que al momento de redactarlo debe evitarse las ambigüedades. Se sugiero llenar los mismos orientándose desde el banco de perfiles de proyectos.

Lo anteriormente descrito lleva a las organizaciones sociales que apuestan a la gestión financiera para alcanzar su sostenibilidad a grandes retos: Cómo alcanzar la sostenibilidad financiera con equipos de trabajos limitados y muy poco capacitados en el campo y que muchas veces asumen el quehacer de la organización; frente a una demanda social que requiere de equipos multidisciplinarios, profesionales y consientes. El desafío será en definir los planes estratégicos y apostar por un equipo de Fundraising y de profesionales que respondan a la lógica social.

Las organizaciones hicieron visible en el diplomado de Gestión financiera que deberán de estar respondiendo a la SAR, a los cooperantes y la realidad social que se desborda con las capacidades de las organizaciones. Mucho de los aspectos antes mencionados en el diplomado evidenció que las organizaciones carecen de capacidad instalada para forjar una verdadera gestión financiera.

Por ejemplo, revisando las páginas web de las organizaciones es evidente que solo son espacios de información y que no llevan en el fondo una estrategia financiera. Debe de incorporárseles las opciones para fomentar las donaciones, testimonios cortos, videos, formas diversas de gestión (uso de talonarios). La página web debe estar bien actualizadas; esto permitirá incrementar la lealtad de los donantes es necesario tenerlo informado e invitar al donante. Un sitio web debe de poseer las características mínimas de una página web.

- Para quien va y cuál es el objetivo
- La información fácil y rápida
- Contenido debe de ser adecuado al objetivo
- Hacer uso de recursos TIC estratégicos y novedosos que haga visible el que hacer social
- Demostrar qué es una organización creíble
- Que los boletines sean de fácil de acceder
- La medición del tráfico de visitante
- Actualizado y revisado constantemente.

Otro escenario importante en la gestión financiera son las convocatorias de subvenciones promovidas por la cooperación llevan como objetivo proveer los parámetros necesarios para que las organizaciones o entidades sin fines de lucro puedan participar en ellas. Los principios básicos a los que se ajustan son los siguientes: publicidad, transparencia, libre concurrencia, competencia, objetividad, igualdad y no discriminación.

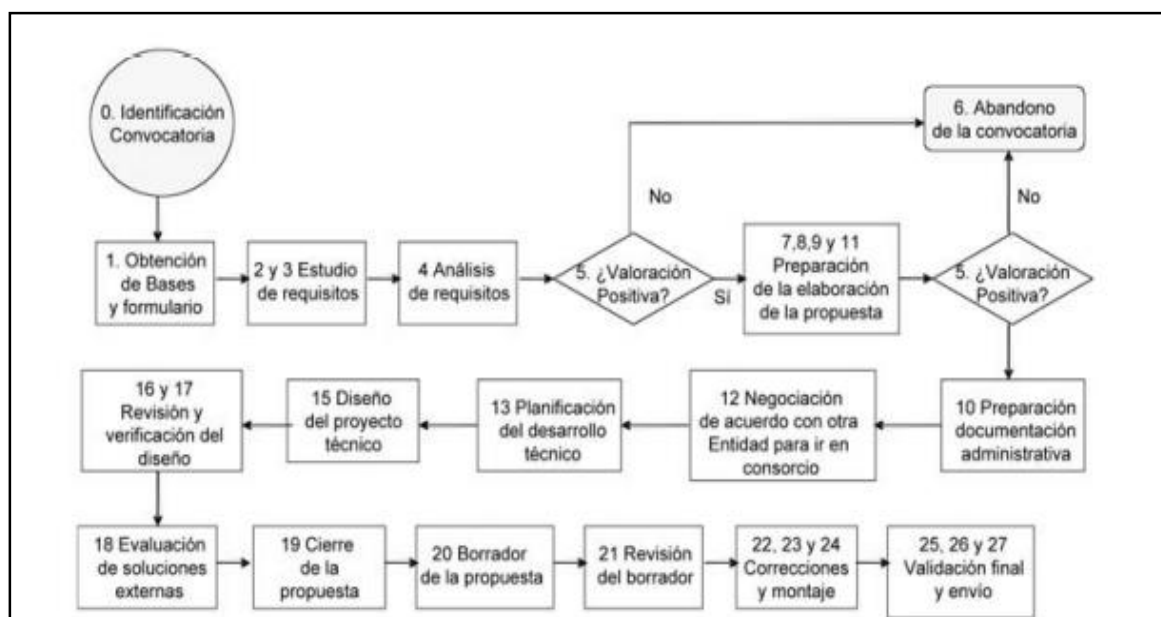
Esquema 2: Aspectos estratégicos a considerar en las convocatorias



Existe gran variedad de tipos de convocatorias; entre ellas públicas, privadas, con fondos públicos o privados, dirigidas a entidades de primer o segundo nivel, restrictivas, amplias, etc. Son tan numerosas como los criterios que se utilizan para clasificarlas.

En este apartado último se concretan las características que han de reunir las entidades que tengan intención de presentar un proyecto en el marco de una convocatoria concreta. Normalmente las convocatorias ubican adjunto al formulario en donde va ir la propuesta, una serie de requisitos que deberá presentar la contraparte una vez que haya sido seleccionada.

Esquema 3: Los pasos a seguir en un proceso de subvención



Elaboración: Recuperado de (Fundacion Luis Vives, 2017)

Tanto las contrapartes como los donantes deberán de establecer parámetros en la relación de cooperación, para ello el equipo de gestión deberá desarrollar su diplomacia en convencerles del por qué la organización no acepta los términos. La mayor parte de la cooperación solidaria acepta ya que están conscientes de respetar la naturaleza de la organización. Aunque como ya lo vimos anteriormente ellos a primera entrada establecen sus límites.

La siguiente tabla presenta algunos de los aspectos que según las contrapartes analizadas en esta sistematización compartieron al momento de realizar procesos de negociación.

- La adecuación de los fondos a ciertos rubros que no se han cubierto, en el caso de que la planificación posee un enfoque programático.
- Readecuar los proyectos para que estos cumplan con las áreas de acción que financia el cooperante sin perder la misión y visión de la organización
- La medición de resultados de acuerdo a las capacidades de la organización. Muchas veces no existe un diagnóstico, línea base y una base de monitoreo porque no existe la capacidad institucional.
- La auditoría del fondo del donante deberá de estar contemplada desde los mismos fondos
- Hacerle entender al donante las necesidades reales de la población meta, por lo que el proyecto puede tener variaciones.
- Defender firmemente los derechos laborales de los del equipo
- El aplicar a fondos siendo una organización pequeña no significa que deberá ser excluida, se plantea la opción de buscar una organización “paragua”.
- Los temas de interés para la cooperación internacional muchas veces no se acoplan directamente a la propuesta de la organización, por lo que se debe convencer de cómo es necesario
- Plantear al donante que lo que se presenta es la verdadera necesidad de la organización
- Incrementar la donación a través de la búsqueda de otros donantes por lo que se debe de ser transparente en definir con ellos los rubros de apoyo.
- El desligamiento entre los donantes es una situación propia de ellos y no de las organizaciones
- Hacerle ver que las líneas de acción son determinadas y defendidas por la organización ya que es parte de su postura política frente al trabajo que se realiza.

4.8 Retos y desafíos

Retos	Desafíos
Cómo ser sostenible financiera y socialmente	Tener el equipo idóneo y plan estratégico institucional y financiero
Cómo ser una organización con credibilidad social, financiera e institucional	Tener presente los elementos de la institucionalidad y como estos son determinantes en la gestión financiera. De igual forma no perder su razón de ser frente a una gestión financiera
Cómo poder atender los requerimientos para que exista credibilidad y ser seleccionados como contrapartes	Hacer un plan de riesgo financiero que permita definir estrategias para atender
Cómo sostener una organización que es rentable socialmente y que se enfrenta a retos grandes de sostenibilidad y sustentabilidad	Tener presente que debe de haber una estrategia de comunicación mercadeo y financiera. La evaluación institucional debe de ser una constante

4.8.1 Otras formas de sostenibilidad de las Organizaciones de base.

Forma	Objetivo
Establecer una red de voluntarios, los cuales mitiguen el trabajo de la organización.	Mediante la red de voluntarios se pretende delegar tareas simples a estos y que puedan realizarlas sin necesitar de la contratación de más personal.
Empoderar a las personas a las que vayan dirigidos los proyectos para que ellos se hagan cargo en gran medida de del desarrollo del mismo.	Reducir el costo en personal y lograr la apropiación del proyecto hacia la población meta.
Campañas de GoFundMe, en las distintas redes sociales, Amazon, Facebook, etc.	Recaudación de fondos.
La participación y aporte de los líderes comunitarios.	Que su participación y tiempo no tengan un costo.
Ventas de productos materiales.	Vender artículos que se realicen en algunos proyectos o programas que desarrolle la organización.
Venta de servicios de consultorías.	Realizar trabajos a entes externos a su organización para solventar gastos.

4.8.2 Desafíos que enfrentan las organizaciones sociales.

Tabla 10: Desafíos generales

<ul style="list-style-type: none"> •Buscar donantes que les convengan como organización social.
--

<ul style="list-style-type: none"> •Promocionar la organización o el servicio que brindan incluso por el Marketplace de Facebook.
<ul style="list-style-type: none"> •Estrategias de mercadeo para promocionar las intervenciones, spots radiales, afiches, divulgación de boca a boca, revistas, páginas web, ruedas de negocios, etc.
<ul style="list-style-type: none"> •En las organizaciones pequeñas o que tienen un ciclo de vida corto, no cuentan con personal asignado para cada área, sino que todos realizan cualquier tipo de tareas.
<ul style="list-style-type: none"> •Encontrar Donantes que financien las áreas de acción de la organización
<ul style="list-style-type: none"> •Establecer alianzas con otras organizaciones de mayor rango para lograr optar a fondos de la cooperación.

4.8.3 Parámetros básicos de la cooperación para la selección de contrapartes

- ✓ Cumplir con la institucionalidad debidamente en ley y orden, eso significa, tener personería jurídica, el equipo profesional indicado, enfoque de planificación si es programático mejor, equipo de gestión financiera
- ✓ Cumplir con los valores y principios del Cooperante.
- ✓ Atender a las convocatorias en los formatos establecidos.
- ✓ Una buena idea de proyecto que se enmarque en el programa país del donante.

- ✓ Tener un plan contable que se utiliza sistemáticamente en los registros de contabilidad y los presupuestos.
- ✓ Presentar una delegación clara de la autoridad, desde el órgano de gobierno y a través de la estructura de gestión de líneas, disponer de políticas y procedimientos por escrito.
- ✓ Tener un buen funcionamiento administrativo y personal capacitado.

- ✓ Que atiendan las áreas de acción a las cuales les interesa financiar.

- ✓ Que tengan buenos resultados de incidencias en las áreas de acción.

- ✓ Para optar a ciertas subvenciones en el caso de sitios web para gestión de fondos, se necesita tener un número del sistema de numeración universal de datos de DUN and Brad Street, así como un registro válido en SAM.gov.

CONCLUSIONES

1. Las organizaciones sociales que no cuentan con total institucionalidad les resulta casi imposible llegar a obtener fondos de la cooperación por cuenta propia, para ello se tiene que recurrir a los fondos de manera en cascadas, utilizando el amparo de organizaciones más grandes y con mayor reconocimiento.
2. Las organizaciones pequeñas, deben establecer alianzas con otras organizaciones que trabajen las mismas áreas de acción, de esta manera tener mayor alcance y mejores resultados, por ende, tener mayores probabilidades para lograr resultados positivos en la gestión financiera.
3. Manejar estrategias de marketing mediante plataformas virtuales genera en gran porcentaje la cantidad para mantener la sostenibilidad de la organización, y más en un contexto de emergencia sanitaria como el que se está enfrentando.
4. Una buena gestión social abre paso para obtener una estabilidad institucional y efectiva gestión financiera, esto es posible lograrlo con un conjunto de elementos necesarios, si bien, los costos de personal especializado (un Fundraising) en gestión de fondos pueden resultar elevados, son necesarios para la sostenibilidad de la organización, al igual que la inversión en campañas digitales y plataformas que mejores los flujos financieros.
5. Los cooperantes o agencias de cooperación manejan un protocolo estrictamente rígido a la hora de elegir contrapartes, lo que limita el acceso a las pequeñas organizaciones a obtener fondos y en ocasiones las orilla a realizar cualquier actividad para seguir a flote o simplemente dejar de existir.
6. En el afán de ser aptos para la obtención de fondos de cooperación, las organizaciones sociales pierden su razón de ser, ejemplo de ellos es trabajar con cualquier área de acción diferente a las cuales tuvo origen o están establecidas en su Misión y Visión. Funcionan al son de la cooperación eso significa perder la sustentabilidad social.

RECOMENDACIONES

Tener presente que el Fundraising es necesario para la gestión financiera.

El plan estratégico institucional, financiero, así como una estrategia de comunicación y de mercadeo, deben de ser una de las apuestas para ello es necesario apostar por un equipo multidisciplinario y tener una visión en equipo. No se debe de fragmentar el trabajo de la organización.

Diversificar la gestión es por eso que se debe pensar en las diferentes estrategias de gestión financiera como decir los crowdfunding, alianzas estratégicas para acceder a donaciones en cascadas, entre otros.

Considerar los elementos propios de la trilogía: gestión financiera, gestión social y la institucional y como fundamentales para la sostenibilidad y sustentabilidad.

La gestión financiera no puede ser vista como un recetario que muy poco ha cambiado; es necesario que las organizaciones consideren un rediseño tanto en la gestión financiera. Las dinámicas sociales requieren de propuestas de vanguardias y frente a éstas funciona la cooperación internacional. El tema de la sostenibilidad deberá ser una de las apuestas dentro de las ONGS.

Definir una estrategia de Marketing

Páginas web para recaudar fondos en línea, Donaciones en línea y texto para donar.

Los call center que promocionen las áreas de acción de la organización y que capturen mayores miembros y donantes a la organización.

Campañas por las distintas redes sociales. creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus cooperantes y público en general interesado en la organización.

BIBLIOGRAFIA

- Acosta, L. (2005). *Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica*. FAO.
- Arellano Gault, D. (2006). *Entre dilemas y oportunidades: las organizaciones comunitarias en la gestión local Mexicana*. Mexico .
- Arellano Gault, D. (2008). Entre dilemas y oportunidades: las organizaciones comunitarias en la gestión local Mexicana. *Economía, Sociedad y Territorio* V, VIII, 1059-1066.
- Bebbington, A. 2019. Organizaciones comunitarias que resuelven problemas comunitarios. 2030 – Alimentación, agricultura y desarrollo rural en América Latina y el Caribe, No. 28. Santiago de Chile. FAO. 20 p. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
- Block, Stanley B. (2001); HIRT, Geoffrey A.; “Fundamentos de Gerencia Financiera”; Ed. McGraw Hill; Bogotá - Colombia
- Cabrera, C., & Fuentes, M. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias* , 220-232.
- Escobar Delgado, R. (2010). Las Ong Como Organizaciones Sociales Y Agentes De Transformacion De La Realidad: Desarrollo Historico, Evolucion Y Clasificacion. *Dialogo de Saberes*, 121-131.
- FAO. (2004). *Guía Metodológica para la sistematización Programa Especial para la Seguridad Alimentaria PESA en Centroamerica*. Tegucigalpa: Litografía López.
- Fundacion Luis Vives. (2017). *Manual de Ayuda para la formulacion de Proyectos Sociales*. Madrid.
- Jara , O. (1994). *Para sistematizar experiencias* . San Jose : ALFORJA.
- Jara, O. (1994). *Para sistematizar experiencias; una propuesta teorica y practica*. San José, Costa Rica : ALFORJA.
- Jara, O. (1998). *El Aporte De La Sistematización A La Renovación Teórico-Práctica*. San José, Costa Rica: Alforja.
- Martinic, S. (12 de Agosto de 1998). El Objeto De La Sistematizacion Y Sus Relaciones Con La Evaluacion Y La Investigacion. Medellin, Colombia: CEAAL.
- Navajo, P. (2009). *planificacion estrategica en organizaciones no lucrativas: guia participativa basada en valores*. Madrid : Narcea.
- Perez, T. (2016). *Guía Didáctica para la Sistematización de Experiencias en Contextos Universitarios*. Caracas, Venezuela : Ediciones del Vicerrectorado Académico.

- Ponce Adame , A. (2007). *Dificultades y posibilidades de la cooperación internacional para el desarrollo local en América Latina*. Granada, España: Instituto de Investigación Urbana y Territorial, Unión Iberoamericana de Municipalistas .
- Project Management Institute. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Vol. VI). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Quiroz, T. (2013). *La Sistematización En Una Escuela De Trabajo Social*. Santiago: Otoño.
- Rodríguez , A., & Sanabria , G. (2008). *La gestión social como vía para mejorar la salud sexual*. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública.
- Silvestrucci, G. (2016). *Zacate Grande: una comunidad que persiste en la defensa por el derecho a la tierra*. Tegucigalpa: CESPAD.
- Siles, R., & Mondelo, E. (2015). *Gestión de proyectos de desarrollo*. Paraguay : BID.
- Mosquera, M. (2012). Los estudios organizacionales: un complemento para el estudio de la gestión social. *AD-minister*, 117-133.
- Mosquera, M. (s.f.). Los estudios organizacionales: un complemento para el estudio de la gestión social.
- Tabares , J., Molina , V., & Cuervo , I. (2014). *Guía Para La Sistematización De Experiencias Recuperación del saber y del ser en ocio, deporte, educación física y actividad física*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Terrazas , R. (2009). Modelo De Gestión Financiera Para Una Organización. *Perspectivas*, 55-72.
- Taborda , J. (2012). *Debates sobre cooperación Internaional para el Desarrollo*. Bogotá D.C: Kimpres Ltda.
- Tipán Barrera, G. (2006). *¿como sistematizar? Una apuesta metodológica para el aprendizaje en las organizaciones*. Ecuador: Nuevared.
- Zabaleta, A. (2003). Los Modelos Actuales De Gestión En Las Organizaciones. Gestión Del Talento, Gestion Delconocimiento Y Gestión Por Competencias. *Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte*, 115-133.

ANEXOS

ANEXOS No. 1 ENTREVISTA A ORGANIZACIONES SOCIALES



UNAH
UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE HONDURAS



Maestría en Cooperación
Internacional y Gestión
de Proyectos de Desarrollo

ENTREVISTA A ORGANIZACIONES SOCIALES

La siguiente entrevista es para conocer las estrategias que utilizan las organizaciones sociales para la realización de una verdadera gestión financiera frente a la cooperación internacional

Fuente. Organizaciones sociales (entrevista abierta al personal responsable de la GF, Director)

1. PUNTO DE PARTIDA. QUE SE QUIERE RECUPERAR

Estrategias a utilizar para una verdadera gestión financiera

2. PREGUNTAS INICIALES

- ✓ ¿Cuáles consideran ustedes, que son los principales problemas para la realización de la gestión financiera?
- ✓ ¿Poseen ustedes fondos para su funcionamiento? ¿Desde cuándo?
- ✓ ¿Cómo obtienen ustedes los fondos para su funcionamiento?
- ✓ ¿Qué mecanismos utilizan para gestionarlos?
- ✓ ¿Han gestionado en otros lados? ¿Dónde?
- ✓ ¿Cuántas fuentes de financiamientos tienen?
- ✓ ¿Cuáles han sido los resultados de estas gestiones?
- ✓ ¿Quiénes son los responsables de la Gestión Financiera en su organización?
- ✓ ¿Poseen alguna formación en Gestión Financiera el equipo que está a cargo?

- ✓ ¿Quiénes los han formado en Gestión Financiera al equipo que está a cargo?
- ✓ ¿Cuál es la política en cuanto a la gestión financiera?

3. **RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO:** En este bloque se busca reconstruir la historia, ordenando y clasificando la información, el nivel de detalle, los procedimientos y el tiempo dedicado.

4. ¿Qué estrategias han utilizado en la Gestión Financiera?

- ✓ ¿Qué aprendizajes han tenido?
- ✓ ¿Consideran ustedes que es una debilidad el no saber hacer una Gestión Financiera?
- ✓ Si les tocara focalizar un proyecto de gestión financiera ¿cuáles serían según ustedes, los procedimientos a considerar?

5. **LA REFLEXIÓN DE FONDO:** Definiremos reflexión a fondo como la interpretación crítica del proceso vivido, ir más allá de lo descriptivo, realizando un proceso ordenado de abstracción para encontrar la razón de ser de lo sucedido.

- ✓ ¿Por qué creen ustedes que NO/SI1, han logrado una capacidad en la Gestión Financiera?
- ✓ ¿A dónde deben de apuntar ustedes para alcanzar una buena Gestión Financiera?
- ✓ ¿Qué deben mejorar para lograr el nivel máximo en la Gestión Financiera?
- ✓ ¿Cuáles son los compromisos que sostienen ustedes con los entes que les dan apoyo?

Anexo No. 2 ENTREVISTA A COOPERANTES



UNAH
UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE HONDURAS



Maestría en Cooperación
Internacional y Gestión
de Proyectos de Desarrollo

ENTREVISTA A COOPERANTES

La siguiente entrevista es para conocer la postura de los cooperantes frente a la gestión social que realizan las organizaciones sociales al momento de gestionar fondos.

FUENTE. COOPERANTES (entrevista abierta al representante de la cooperación)

PUNTO DE PARTIDA. QUE SE QUIERE RECUPERAR

La gestión social como un elemento determinante en la GF

PREGUNTAS INICIALES

1 ¿Cuáles son los aspectos fundamentales que ustedes determinan en una organización social para considerarla como aspirante a postular sus fondos?

RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO: En este bloque se busca reconstruir la historia, ordenando y clasificando la información, el nivel de detalle, los procedimientos y el tiempo dedicado.

1. ¿Cuál es el procedimiento que consideran ustedes que tiene que seguir una organización social para ser considerada contraparte?
2. ¿Cuáles son los requerimientos más fundamentales que debe de poseer la organización social?
3. ¿Qué pasa si no tienen todo lo solicitado por ustedes? ¿Cuál es la estrategia que plantean para que la organización sea seleccionada?
5. ¿Cuáles son las razones más frecuentes por las cuales se les niega financiamiento a las organizaciones sociales?

- 2 **LA REFLEXIÓN DE FONDO:** Definiremos reflexión a fondo como la interpretación crítica del proceso vivido, ir más allá de lo descriptivo, realizando un proceso ordenado de abstracción para encontrar la razón de ser de lo sucedido.
1. ¿Cómo cooperantes, que sugerencias les darían a las organizaciones que solicitan fondos?
 2. ¿Qué aprendizajes han tenido en la asignación de fondos a una organización que no tiene el personal indicado para la GF, pero que, si tiene una razón de ser bien clara, pero carece de niveles de institucionalidad social?
 3. ¿Qué sugerencias les darían a las organizaciones sociales en relación al proceso de gestión financiera?
 4. Si hubiera una organización que podría ser aspirante a fondos, pero les falta algunos requerimientos, ¿ustedes les dan asesoría?
 5. ¿Poseen ustedes convocatorias abiertas para postular a fondos? ¿Cuál es el procedimiento que utilizan?
 6. ¿Poseen algún instructivo para la selección de contrapartes?
 7. Desarrollan procesos de evaluación para retirar o ampliar fondos a una organización social

Anexo NO. 3 CUESTINARIO A ORGANIZACIONES SOCIALES



UNAH
UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE HONDURAS



Maestría en Cooperación
Internacional y Gestión
de Proyectos de Desarrollo

CUESTINARIO A ORGANIZACIONES SOCIALES

FUENTE: ORGANIZACIONES (cuestionario de preguntas)

PUNTO DE PARTIDA. QUE SE QUIERE RECUPERAR

Elementos instalados de la gestión social y financiera

A continuación, se presenta una tabla con múltiples preguntas y con dos opciones de respuesta, favor marcar con una X en el espacio adecuado a la que sea su respuesta

GESTIÓN SOCIAL	si	no	GESTION FINANCIERA	Si	no
¿Poseen personería jurídica?			Poseen un equipo responsable de los financiero		
¿Poseen Plan estratégico			Poseen cuentas mancomunadas por los directivos		
Misión			Poseen paquete contable		
Visión			Hacen auditorias de fondos		
Población meta establecida			Poseen un equipo experto en la GF		
Junta directiva funcionando			Poseen equipo experto en la dirección de proyectos		
Equipo profesional contratado para cada área			Tiene la organización bienes		

Poseen un organigrama de la organización			Manual de Funciones		
Sistema de monitoreo y evaluación			Reglamento Interno		
Poseen metodología estructurada y validada					

ANEXO No. 4 CUESTIONARIO SOBRE DATOS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES



UNAH
UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE HONDURAS



Maestría en Cooperación
Internacional y Gestión
de Proyectos de Desarrollo

CUESTIONARIO SOBRE DATOS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

FUENTE: ORGANIZACIONES (cuestionario de preguntas)

PUNTO DE PARTIDA. QUE SE QUIERE RECUPERAR

El siguiente cuestionario tiene como finalidad construir una amplia descripción sobre la organización a estudiar

Nombre de la Organización _____

1. ¿En qué año surgieron?
2. ¿Cuáles son las razones de su existencia?
3. ¿Cuál es su población meta?
4. ¿Cuál es la visión?
5. ¿Cuál es su misión?
6. ¿Cuáles son las temáticas que abordan?
7. ¿Cuáles han sido los grandes resultados en cuanto al trabajo que realizan?
8. ¿A qué atribuye esos grandes resultados?
9. ¿Cuáles han sido algunos de los errores que han cometido los procesos?
10. ¿Cómo han atendido esos errores?

ANEXO No. 5 CUESTIONARIO SOBRE DATOS GENERALES DEL COOPERANTE



UNAH
UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE HONDURAS



Maestría en Cooperación
Internacional y Gestión
de Proyectos de Desarrollo

CUESTIONARIO SOBRE DATOS GENERALES DEL COOPERANTE

FUENTE. COOPERANTES (cuestionario representante de la cooperación)

PUNTO DE PARTIDA. QUE SE QUIERE RECUPERAR

El siguiente cuestionario tiene como finalidad construir una amplia descripción sobre la agencia de cooperación a estudiar

Nombre del Cooperante _____

1. País de Procedencia
2. Fuente de los fondos
3. ¿Cuál es el origen de la agencia?
4. ¿Cuál la misión y visión de la agencia?
6. ¿Cuál es la población objetivo de ustedes?
7. ¿Qué criterios consideran para que sea población objetivo?
6. ¿Cuáles son las temáticas que atiende la agencia?
7. ¿Cuál es el tipo de apoyo que brindan?
8. ¿Cuántas contrapartes tienen en el país?
9. ¿Cuáles fueron las razones por las cuales las han seleccionado?
10. ¿Cuáles son los grandes retos y desafíos que tienen como cooperante en Honduras?
11. ¿Por qué seleccionar a Honduras?
12. ¿Desde cuándo están en Honduras?

ANEXO No. 6 FUENTES DE INFORMACION ELECTRONICAS

ALGOCAST. (2 de mayo de 2012). VNIVERSITAS. Obtenido de Overblog: <http://vniversitas.over-blog.es/article-las-instituciones-sociales-y-su-funcion105548278.html>

ANEXO No. 7 Informantes Directos

Arte Acción: Selgia Marina Paz
Socióloga, Master en Demografía
Fundadora y ex directora de la organización.

Casa Alianza: María Somonson
Licenciada en Relaciones Internacionales
Coordinadora de proyectos

CENDES VULH: Manuel Antonio Oseguera
Licenciado en Sociología
Coordinador de proyectos

CESPAD. Engels Bladimir López Sánchez
Licenciado en Sociología
Investigador y analista.

Fundación del Niño: Carlos Sánchez
Abogado
Director de la Fundación

ANEXO No. 8 INFORMANTES INDIRECTOS

David Araujo. Expositor del taller de Gestión financiera

Representantes de las distintas organizaciones en el taller: Fundación VIDA, ADELSAR, PAG, fundación VALLE, ODECO

ANEXO No. 9 Cronograma de la sistematización (años 2020-2021)

Actividades	Fecha Inicio	Fecha Final	Resultados
Construcción del diseño de la sistematización	septiembre	Noviembre	Propuesta de sistematización lista para ser operativizada.
Validar instrumentos	Diciembre	Diciembre	Instrumentos afinados listos para recoger la información.
Levantar la información de las organizaciones	enero	Febrero	Información preliminar obtenida de las organizaciones.
Procesar la información de campo		Marzo	Información procesada en una matriz de análisis lista para ser analizada.
Redactar el documento		Abril	Empezar a redactar conforme a la estructura ya establecida del informe.
Presentar el primer borrador		Mayo	Primer borrador con todos los capítulos de la sistematización.
Presentación de la sistematización		Julio	Presentación en power point que sintetice los hallazgos.
Documento final		Agosto	Presentación del documento final.