

UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO



División de Ciencias Económico-Administrativas

Informe de ejercicio profesional para la obtención del título de Licenciado en Relaciones Industriales |
Sistematización en Fundación Comunitaria del Bajío

Autor: Rafael Cuen Hernández

Director del trabajo: Dr. Cecilio Contreras Armenta

Guanajuato, Gto.
Octubre de 2024

Contenido

INTRODUCCIÓN:	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A ATENDER.....	1
Marco de Referencia	2
Experiencia en la organización	2
Características de la empresa:	4
Organigrama y alcances del puesto.	5
MARCO TEÓRICO	9
Conceptos básicos	9
Misión de FCB:.....	14
MÉTODO	15
ANÁLISIS Y OPCIONES DE SOLUCIÓN PROPUESTAS PARA RESOLVER EL O LOS PROBLEMAS QUE REQUIRIERON SU INTERVENCIÓN.	15
Sistematización de los procesos administrativos.....	15
Sistematización de los procesos operativos.....	17
Modelo de operación actual: Formación integral de liderazgos sociales	19
Objetivos	19
Objetivo general	19
Objetivos particulares.....	19
Metas.....	19
Metodología de FCB.....	20
El reto de la asociación.....	23
Generar confianza al interior del equipo de trabajo	23
Sistematización.....	24
Objetivo.....	24
Justificación.....	24
Marco Regulatorio.....	25
CONCLUSIONES.....	25
REFERENCIAS.....	26

AGRADECIMIENTOS:

Quiero agradecer a mis padres por su apoyo incondicional y a Adriana Cortés Jiménez por todas las puertas que me abrió

INTRODUCCIÓN:

En la mayoría de las Organizaciones de la Sociedad Civil, carecen de un Manual Institucional, y por lo tanto de los manuales de operación y procedimientos, lo cual genera desorganización operativa, conflictos en su desempeño, así como dificultades para la inducción y capacitación al personal tanto de nuevo ingreso e incluso del personal que se encuentra laborando; sobre todo es importante señalar que, las Organizaciones de la Sociedad Civil deben cumplir con diversas obligaciones ante diversas dependencias gubernamentales, ya que si no cumplen con los lineamientos establecidos, corren el riesgo de perder su registro y en su caso, perder la autorización para recibir donativos deducibles de impuestos.

La implementación de los manuales es importante, ya que permiten explicar cada una de las actividades a realizar y los pasos a seguir para el adecuado desempeño de la organización, para la atención de sus beneficiarios y cumplimiento de sus obligaciones fiscales y administrativas.

La Fundación Comunitaria del Bajío tiene insuficiencia en su estructura organizacional, así como la falta de recursos financieros que permitan atender la alta demanda de necesidades de las diversas comunidades en los municipios en los que tiene operación y se ve obligada a ser selectiva en los proyectos a los que dedicará su atención y recursos tanto humanos como materiales.

Como antecedente, la elaboración del manual organizacional se realizó durante el 2023 y tuvo como objetivo llevar a cabo la sistematización de la experiencia acumulada por la Fundación, a través de los 25 años durante los cuales ha implementado acciones, encaminadas a la generación del desarrollo local en las comunidades rurales del Estado de Guanajuato, que además de servir para la capacitación del personal, también permita una mayor identidad con la Fundación y su visión hacia el desarrollo comunitario.

Así mismo que este sirva como un manual práctico, que enseñe y permita aplicar la metodología de promoción del desarrollo local que utiliza la Fundación, que sirva de instrumento/guía para aquellos que tengan el interés de replicar dicha metodología.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A ATENDER

El objeto del presente planteamiento es analizar el proceso mediante el cual se implementó:

- El levantamiento de información de la situación operativa de FCB
- La elaboración del manual de Sistematización
- Implementación de los controles administrativos
- Seguimiento a la sistematización de procesos en la rama operativa de FCB
- Evaluación de puestos a cargo de la subdirección de FCB

Para cada una de las actividades que se enlistan en el párrafo anterior ha sido necesaria la aplicación del conocimiento de diversas áreas de la carrera en Relaciones Industriales ya que ha sido necesario la aplicación de métodos administrativos, coordinación de equipos de trabajo, facilitación de procesos de capacitación y aprendizaje, planeación, logística, implementación de la Norma Oficial Mexicana en los sitios de trabajo y para los procesos operativos, así como la conciliación de conflictos laborales que han surgido entre compañeros de la organización.

Marco de Referencia

Experiencia en la organización

Como egresado del programa de Licenciatura en Relaciones Industriales se empleó en la Fundación Comunitaria del Bajío (FCB), los conocimientos sobre elaboración de proyectos y facilitación de grupos para el desarrollo del puesto de Promotor Comunitario.

Entraría a trabajar en FCB en agosto del 2014 como Promotor Comunitario, puesto que desempeñaría por dos años, en el cual se atendió a los grupos de seguimiento Comunitario donde fungía como facilitador de las reuniones comunitarias, y daba seguimiento a las metas y objetivos establecidas en el Plan de Desarrollo Local y coordinaba las acciones para la recepción de donativos y proyectos que se financiaban por la FCB. A su vez se revisaron los planes de negocio de múltiples proyectos de habitantes en las comunidades rurales para adaptarlos a los programas de gobierno vigentes, logrando obtener el recurso de gobierno para al menos 5 proyectos productivos presentados ante la Dirección de Desarrollo Económico de San Luis de la Paz y el Instituto del Migrante Guanajuatense.

En octubre del 2016 desempeñaría el puesto de Coordinador de Promotores, donde se dirigió un equipo de 10 promotores comunitarios en el desarrollo de actividades en campo para el diagnóstico y planeación de planes de Desarrollo Local con los que la Fundación Organizaba su agenda de trabajo en las comunidades que atendía.

En 2020 se obtuvo el nombramiento de Coordinador de Difusión e Imagen de la Fundación, donde se elaborarían los informes ejecutivos y publicaciones que se generaban por el equipo de FCB y donde parte de la responsabilidad del puesto era establecer acuerdos con aliados estratégicos de Gobierno, Academia, Asociaciones Civiles y diversas empresas clientas de la FCB. Documentando los procesos y el trabajo de campo de la organización.

En octubre de 2022 se obtuvo el nombramiento de Subdirector de la Fundación donde se encargaría del desarrollo y el control de todo el trabajo operativo de la Fundación, dar seguimiento al plan de Sustentabilidad Financiera y Coordinar los proyectos de Fundación Comunitaria del Bajío así como la implementación del plan de sistematización que se había establecido dentro del plan estratégico de la organización.

Descripción de la empresa:

La Fundación Comunitaria del Bajío es una Asociación Civil sin fines de lucro cuya misión es impulsar el desarrollo de personas, familias y comunidades que a través de una metodología participativa priorizan sus necesidades y se gestionan recursos para dar seguimiento a un Plan de Desarrollo Local que se elabora en conjunto con habitantes de las comunidades que atienden. Sus ejes de trabajo son los proyectos de Desarrollo Económico, de Salud, de Educación y de Desarrollo Social constituyendo para ello fondos y recursos; involucrando a los beneficiarios en la planeación, control y evaluación de las acciones.

Historia de la empresa:

La organización nace el 07 de octubre de 1997, siendo inicialmente su visión y objetivo funcionar como una “Fundación” y no como una “Asociación Civil”. Por lo que se mencionan unas de las principales características.

Fundación, persona jurídica conformada en términos de la Ley para Instituciones de Asistencia Privada del Distrito Federal mediante la afectación de bienes de propiedad privada destinados a la asistencia social o por la recepción de donativos para su sostenimiento. Estarán representadas legalmente por un órgano de administración designado patronato (aun cuando se nombre de otra forma).

Asociación, persona moral que por voluntad de los particulares se constituye en los términos de dicha ley, y sus miembros aporten cuotas periódicas o recauden donativos para el

sostenimiento del organismo, sin perjuicio de que pueda pactarse que contribuyan con servicios personales. (Asamblea Legislativa del Distrito Federal, 1998)

Se constituyó en el marco de la política social del gobierno del Estado de Guanajuato en el año 1997, teniendo como misión exclusivamente la movilización de recursos financieros para impulsar y fortalecer a las organizaciones civiles.

Estableciendo la Misión y Visión:

MISIÓN, fomentamos y promovemos el desarrollo local, con la participación de la sociedad civil, vinculando los distintos sectores y movilizando recursos para el bienestar comunitario.

VISIÓN, promover la transformación social, hacia la equidad y la justicia, mediante el desarrollo de las personas, construyendo comunidades autogestoras.

Características de la empresa:

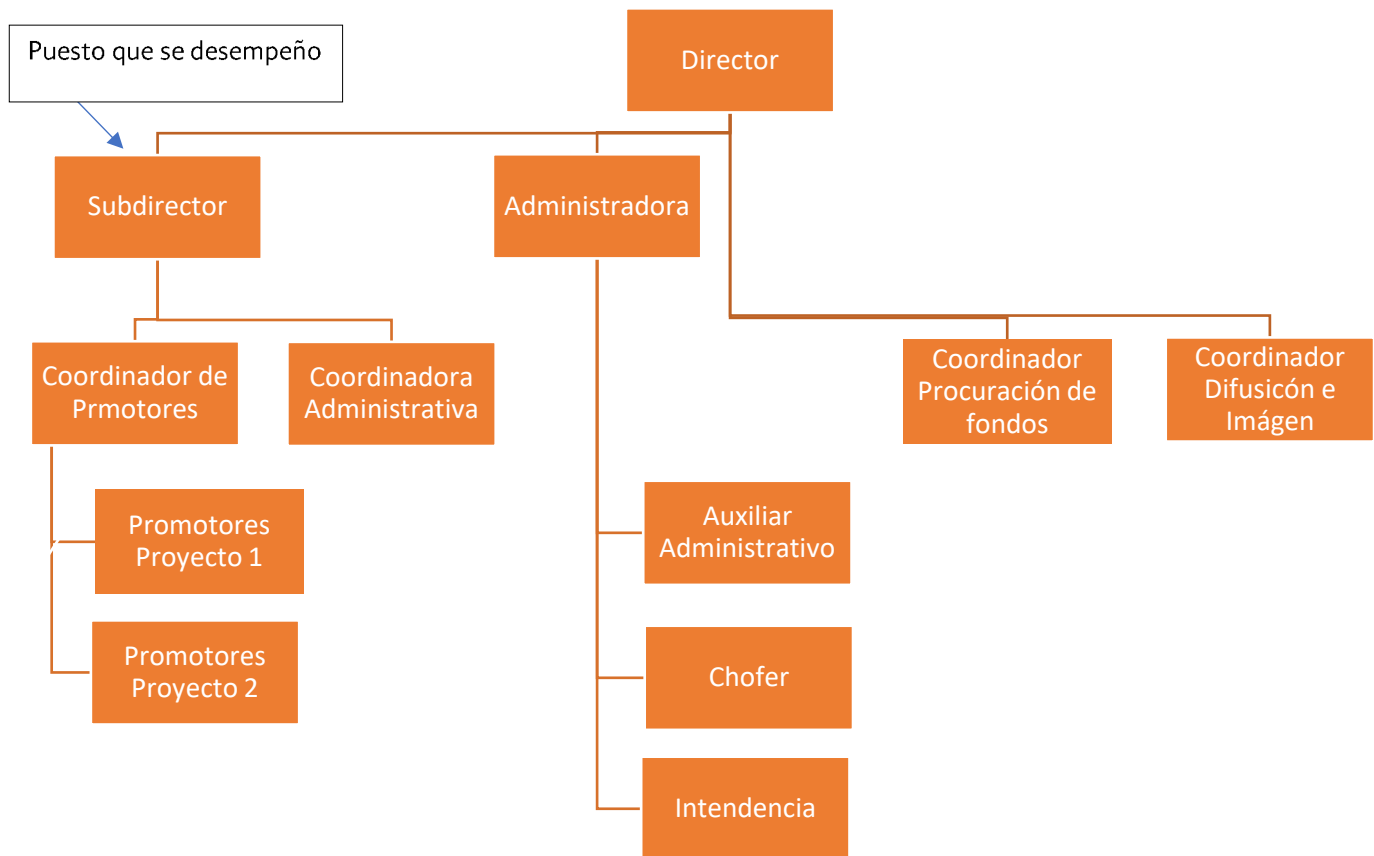
La organización cuenta con 12 trabajadores en la plantilla fija y con alrededor de 36 trabajadores eventuales que colaboran en el proyecto de Educación, Capacitación y Empleabilidad específicamente.

Las oficinas se encuentran ubicadas en el Parque Industrial Castro del Río, Calle Río Danubio #845, Colonia La Calera en Irapuato, Gto.

La Fundación tiene establecidos los siguientes servicios para su sostenimiento:

- 1- El desarrollo de diagnósticos de necesidades locales con metodología participativa.
- 2- La implementación de proyectos de desarrollo local en las localidades que se atienden
- 3- Coordinación de las actividades de Responsabilidad Social Empresarial de las empresas aliadas de la FCB.
- 4- Participación en investigaciones y consejos civiles con academia y organizaciones de la sociedad civil para establecer redes de colaboración para temas de Desarrollo Local.

Organigrama y alcances del puesto.



Ubicación del puesto

Título	Subdirector	Personal de apoyo (Directo)	2
Reporta a	Director General	Área funcional	Subdirección

Propósito general

Asegurar la adecuada y oportuna operación de los proyectos de la Fundación Comunitaria del Bajío, asegurando su correcta definición, programación y cotización, garantizando la compra puntual de equipo y material para el logro de objetivos, vigilar la documentación y rendición de cuentas para facilitar al director y recaudador de fondos la obtención de recursos, cumplir los objetivos institucionales y verificar o comprobar que se realicen las acciones.

Cargo Organizacional

Puestos a Cargo:	Puestos:
Coordinador Administrativo	1
Coordinador de promotores	1

Relaciones Internas

- Coordinador de difusión e imagen para entregarle información y solicitarle publicaciones
- Administradora para realizar compras, pagar nóminas y pagar servicios
- Dirección para redactar proyectos, informar avances y autorizaciones

Relaciones externas

- Proveedores para negociar precios o servicios adicionales
- Aliados empresariales para presentar informes y aplicar proyectos
- Aliados gubernamentales para aplicar a programas y rendir cuentas o evidencias
- Aliados académicos/OSC's para coordinar proyectos, negociar formas de colaborar.

Naturaleza y Alcance

Reportes del área:

Núm	Título	Dirigido a:	Frecuencia:
1	Informe de avances en FIDESSEG	Comité Región centro de Fe Gto	Mensual
2	Informe de avances para Vesta	Vesta, directora de responsabilidad social	Semestral
3	Informe de avances para Fondo Unido	Fondo Unido	Anual

Decisiones que se toman en el puesto:

- Determinar el orden en que se realicen las acciones en campo dependiendo de la disponibilidad de recursos como son tiempo, dinero y musculo
- Seleccionar la información que se comparte con aliados con base a convenios y solicitudes
- Programar las adquisiciones con base al cronograma de proyectos.

Responsabilidades

1. Realizar la planeación y programación de los proyectos de la Fundación para asegurar que se cuente con los recursos necesarios para su ejecución.
2. Supervisar el cumplimiento de subordinados para asegurar que se avance a un buen ritmo
3. Redactar comunicaciones con aliados para solicitudes justificaciones informar e invitar
4. Documentar y archivar proyectos para asegurar que de forma ordenada se guarden las cosas para su entrega.
5. Revisar convenios y contratos para cuidar el patrimonio y recursos de la FCB
6. Atender aliados para cuidar las relaciones y el cumplimiento de acuerdos.
7. Atender recursos humanos para decidir sobre la continuidad de trabajadores y solucionar conflictos de compañeros.

Indicadores de resultados

El titular debe cumplir con los siguientes indicadores:

Núm.	Indicador	Concepto	Estándar	Frecuencia de Medición
1	Adquisiciones (tiempo)	Diferencia entre lo programado y la fecha de adquirirlo	>95%	Trimestral

2	Adquisiciones (Máximos)	Diferencia entre el monto cotizado y el ejercido	+/- 10%	Trimestral
3	Auditorías	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos	>90%	Trimestral

Perfil Titular

Competencias laborales

Conocimientos Técnicos		Habilidades Funcionales y/o Personales		Actitudes de Titular	
1. Administración	Av	1. Gestión de	Av	1. Actitud de	Av
2. Desarrollo social	Av	proyectos		Servicio	
	Av	2. Gestión de	Av	2. Orientación a	Av
3. Desarrollo comunitario	In	adquisiciones	Av	Resultados	
		3. Planeación de	Av	3. Cooperación.	Av
		proyectos		4. Honestidad	Av
4. Administración Pública	Av	4. Análisis de	In		
		reglas de			
		operación.			
5. Elaboración de proyectos		5. Liderazgo	Av		
		6. Facilitación y	Av		
		conducción de	Av		
		grupos			
		7. Capacidad para	In		
		hablar en			
		público			

Av: Avanzado, In: Intermedio, Ba: Básico

B. A) Nivel Ocupacional

Escolaridad	Dominio del Idioma Inglés		Conocimientos en Computación	
Licenciatura en áreas administrativas	Leer	Av	Office	In
	Escribir	In		
	Hablar	Av		
Experiencia	5 años como administrador de proyectos en instituciones públicas o del sector servicios.			

Av: Avanzado, In: Intermedio, Ba: Básico

MARCO TEÓRICO

Conceptos básicos

Trabajo Social

El trabajo social comunitario es una disciplina que parte de los valores de una sociedad democrática, se basa en una metodología científica y aborda problemas que demandan una respuesta colectiva, se aplica a través de un proceso de diagnóstico, planificación, organización, desarrollo y evaluación que conlleva un proceso de fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas. (López, 2008)

Sistematización

El proceso de sistematización que se presenta a continuación está vinculado a los diversos procesos de control y gestión del trabajo que se desarrollan en diversos procesos administrativos que son considerados estándar en múltiples organizaciones. Debido a la necesidad de cuantificar la productividad de los trabajadores, así como estandarizar las acciones que los mismos realizan en las diversas áreas de la organización se tomó en cuenta las normas internacionales que se emplean para certificar los procesos y que se desea sirvan para certificarlos dentro de FCB.

En la ISO 9001 se establecen ciertos principios que deben ser atendido para asegurar una gestión orientada a la calidad:

- 1- El enfoque al Cliente
- 2- Liderazgo
- 3- Compromiso de las personas
- 4- Enfoque a procesos
- 5- Mejora
- 6- Toma de decisiones basada en evidencia
- 7- Gestión de las relaciones

(Normalización, 2015)

Enfoque al Cliente

Es de utilidad que identifiquemos, en el caso de FCB, quiénes son los clientes que atendemos, para lo cual hay dos principales vertientes: 1-Los beneficiarios que se atienden y 2- Los Financiadores que sustentan las acciones que se emprenden.

Esta naturaleza dual de las organizaciones sin fines de lucro obliga a estar vigilantes sobre la calidad de los servicios que ofrecemos y a identificar con claridad qué es lo que reciben tanto la primera vertiente de clientes como la segunda.

- 1- Los beneficiarios atendidos son habitantes de comunidades rurales con carencias que puedan ser atendidas a través de la organización local. El objetivo que tiene la FCB al atenderlos es transmitir habilidades de diagnóstico, gestión, seguimiento, toma de decisiones informadas, y contraloría de las acciones emprendidas para convertirlos en actores efectivos del desarrollo para su comunidad.
- 2- Los benefactores o financiadores que sustentan a la FCB son de diversos tipos, desde ciudadanos que confían y creen en la metodología de trabajo de la FCB, hasta entidades públicas que tienen la obligación de ejercer el recurso que obtienen en actividades de desarrollo que atajen las necesidades emanadas de la participación comunitaria local, y empresas aledañas que tengan intereses en los habitantes de las comunidades que les rodean y de las cuales, ya sea por razones de empleabilidad, seguridad, motivación del personal o puro altruismo contribuyen en las acciones que FCB les propone emprender.

Esta doble naturaleza como Organización de la Sociedad Civil obliga a cumplir altos estándares de transparencia y efectividad para que el recurso sea aprovechado de la mejor manera y se pueda rendir cuentas a ambas vertientes de la clientela organizacional.

Es de suma importancia además a considerar lo que los financiadores y beneficiarios requieren, valoran y hay que escucharlos continuamente para convertir esta información en mejoras e innovaciones de los procesos y servicios que la organización ofrece. (Lema, 2020)

Liderazgo

En el trabajo social es de vital importancia un liderazgo adecuado, ya que es responsabilidad del líder de la organización lograr que los miembros se mantengan orientados y contribuyan conscientemente a las metas de la organización y se encuentren motivados para el logro de los objetivos organizacionales.

(Rozo-Sánchez, 2019)

Existen diferentes definiciones de liderazgo, para las cuales considero que dos son especialmente útiles para el caso de la FCB:

“El liderazgo es un proceso de influencia en un grupo de personas (seguidores), por parte de una persona (líder) para conseguir los objetivos de la organización”

(P. Briones, 2018)

“El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”

(D. Hermosilla, 2016)

En ambas definiciones se identifica como pieza clave la palabra “influencia”, que en materia de trabajo social requiere de una gran congruencia y honestidad en el manejo de los recursos ya que se debe despertar la confianza e inspirar con el ejemplo el apropiado cuidado de las herramientas y materiales que se llegan a recibir por parte de los financiadores. Otro de los elementos a destacar es la orientación para conseguir objetivos específicos para la organización; lo cual es de suprema importancia pues no basta con la capacidad de motivar e influir, sino que dicha motivación debe encaminarse y concentrarse para que los esfuerzos rindan frutos.

Cuando se habla de trabajo social el liderazgo cobra una gran importancia, pues es desde la dirección que ofrece el mismo que se consigue la colaboración de los miembros del equipo, la confianza de los financiadores, la participación de los beneficiarios y la congruencia entre la filosofía y el actuar de la organización.

Compromiso de las personas

Los trabajadores, consejeros y voluntarios de la Fundación deben de contar con un alto nivel de compromiso por diferentes razones, en primero lugar, para garantizar un adecuado nivel de desempeño en las labores asignadas a cada uno de los integrantes de la organización, también para demostrar a los financiadores que en la institución se empleará el recurso de manera responsable y eficiente, puesto que querrán asegurarse que el financiamiento aportado se destina a la causa deseada y además para comprometer a los beneficiarios en el desarrollo de las actividades de la Fundación, ya que de esto depende el éxito de las acciones emprendidas.

Desde la perspectiva del trabajo social la motivación de los colaboradores dependerá en gran medida de la congruencia, eficiencia y apego a los procesos que se tenga por parte del personal directivo. Los trabajadores deben de tener la seguridad que en todos los niveles de la organización se aprovecha y se prioriza el recurso para llegar a las metas, y que las acciones programadas van alineadas con la misión y objetivos institucionales.

Enfoque a procesos

El enfoque a procesos se refiere a la perspectiva que hay que tomar para la mejora de los productos y servicios que ofrecemos, en lugar de buscar el error de cada uno de los elementos de un macroproceso se toma la perspectiva de todos los eventos que deben suceder para que un proceso se lleve de manera adecuada.

En la Gestión de la calidad se consideran 4 pasos esenciales para su aplicación:

- 1- Identificar cuáles son los productos o servicios que se ofrecen y definir el objetivo o misión de cada uno.
- 2- Identificar cuáles son los clientes y sus necesidades
- 3- Identificar los procesos y clasificarlos
- 4- Establecer seguimiento a los procesos y mejora continua

(Acevedo, 2002)

La clasificación de dichos procesos se dirige con relación a su importancia en relación con la satisfacción de las necesidades del cliente. Existen procesos operativos que serán parte de todos los demás procesos y hay procesos clave que impactan directamente en los intereses que el cliente tiene en su relación con la organización.

Todas las organizaciones tienen operaciones físicas que ya sea de manera paralela o concatenada se efectúan para conseguir sus objetivos, dependiendo del tamaño e influencia que estas tienen sobre la satisfacción final del cliente. (Leidenger, 1997)

Para el trabajo social estos procesos a veces son complicados de aplicar de una manera estandarizada, pues una perspectiva personal y humanista requiere que cada acción se ajuste a las medidas de cada grupo o población con la que se trabaja, a este proceso se le conoce coloquialmente como (tropicalizar). En Fundación Comunitaria del Bajío se lleva un proceso didáctico mediante el cual los beneficiarios se apropian del proceso de aprendizaje y puesto que las necesidades de cada localidad varían, las oportunidades para que el aprendizaje en el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo local pueden ser completamente distintas, por lo que se requiere un proceso prolongado de varios años para asegurar que se presentaron las suficientes ocasiones de gestión para enseñar a los líderes locales las formas efectivas de gestionar recursos para los objetivos comunitarios.

Mejora

En el trabajo social la mejora de los procesos implica una mejora hacia la calidad de la atención que se pretende ofrecer a los usuarios del servicio y una apropiada evaluación del conocimiento a transferido. Para Fundación Comunitaria del Bajío implica la aplicación de diversas herramientas que le permitan evaluar de una manera objetiva sus procesos para asegurar que se realizan de forma ética y responsable.

Al ofrecer un servicio de formación nuestra mejora debe de evaluarse con relación a la permanencia que los conocimientos transferidos, en que periódicamente se evalúen los temas a impartir y que los recursos de tiempo, materiales y equipamiento se aprovechen para conseguir los objetivos de los talleres y conocimientos requeridos.

Es por estas razones que debemos entender en el caso de la metodología actual se entiende como un proceso didáctico, por lo que la generación de experiencias de aprendizaje es esencial para la consecución de la mejora en el proceso, y se deben entender cuáles son los factores que limitan la capacidad de generar dichas experiencias reales en el grupo comunitario local.

Toma de decisiones basada en la evidencia

Para identificar cuál es la evidencia que se debe considerar en el caso del trabajo realizado por la Fundación Comunitaria del Bajío es importante establecer cuál es la pregunta que se desea responder. Para lo que considerar la misión de la metodología nos puede arrojar algo de claridad respecto a lo que se requiere evaluar.

Misión de FCB:

“Fortalecer a las personas, familias y comunidades aplicando la metodología participativa y movilizandorecursos para el desarrollo local.”

Tomando lo anterior en cuenta entendemos que el proceso formativo que implica el fortalecimiento de las habilidades de gestión por los miembros del comité comunitario. Y el indicador que se debe tomar en cuenta es la tasa de éxito que se tiene en las gestiones iniciadas por los habitantes de la comunidad. Para interpretar adecuadamente qué elementos lograron que una gestión fuera exitosa se debe hacer una evaluación tras cada intento de los elementos que se tomaron en cuenta al momento de iniciar la gestión.

Gestión de las relaciones

En el desarrollo comunitario y el fortalecimiento de los Comités Locales de Desarrollo Local se refiere al establecimiento de vínculos con los actores que pueden tener intereses en los habitantes de la localidad, ya sea por cuestiones geográficas, instituciones o empresas que compartan ciertos servicios y espacios geográficos con la comunidad como pueden ser caminos, servicios públicos, seguridad de la zona; por intereses económicos, por ejemplo el desarrollo de comercios y economía local, clientes de los servicios y productos que la

comunidad ofrece, y la misma mano de obra que emana de los habitantes; vínculos genéticos que compartan con la comunidad migrante de la población; históricos y hasta políticos.

Es importante considerar todas estas dimensiones para concretar los esfuerzos de vinculación de los habitantes para la obtención de alianzas estratégicas que les permitan ser más efectivos en el desarrollo de sus procesos y la obtención de sus metas y objetivos.

MÉTODO

ANÁLISIS Y OPCIONES DE SOLUCIÓN PROPUESTAS PARA RESOLVER EL O LOS PROBLEMAS QUE REQUIRIERON SU INTERVENCIÓN.

El proceso de elaboración del manual organizacional y de los formatos a implementar para sistematizar los procesos dentro de la Fundación Comunitaria del Bajío fue elaborado en base a la búsqueda de la acreditación en ISO 9001:2015 en concordancia con la solicitud del consejo directivo de la organización; Si bien desde la parte operativa se participó en gran medida estableciendo la descripción de los procesos como se desarrollaban hasta ese momento, la modificación de los mismos no siempre dependió de una decisión tomada en la subdirección, sino de un acuerdo entre los asesores de sistematización y la dirección de la asociación.

Habiendo aclarado lo anterior es importante distinguir las dos áreas de implementación de la sistematización, una basada en los procesos administrativos que debían llevarse a cabo para garantizar una apropiada documentación del desarrollo del trabajo ejecutado por los distintos trabajadores del área operativa y en segundo lugar la sistematización de la metodología a implementar durante el trabajo comunitario.

Sistematización de los procesos administrativos

La implementación del nuevo reglamento interno de trabajo ha sido un proceso continuo de negociaciones con los trabajadores de la organización. Donde previamente existía la confianza, ahora se implementaría un control que, si bien incrementaría el número de actividades y responsabilidades de los trabajadores, nos permitiría determinar con precisión la forma en la que los colaboradores empleaban el tiempo de la jornada para la obtención de sus objetivos.

Muchos de estos controles provocaron inconformidad y protestas por algunos trabajadores, las cuales se calmaron a través de hacerles ver que la obtención de las certificaciones de calidad que esto nos podía traer a largo plazo serían un beneficio para toda la organización.

Convenciendo a la mayoría de los trabajadores de que este proceso ayudaría a crecer a la organización, se logró implementar dichos controles.

Control de entradas y salidas

Puesto que el trabajo de la FCB requiere de un amplio seguimiento de las acciones en campo, mucho del trabajo operativo que se realiza requiere que los promotores y coordinadores salgan de la oficina para poder reunirse con los diferentes beneficiarios de la organización, en este sentido se implementó un reloj checador de huellas digitales para marcar la primera entrada y última salida de los trabajadores al iniciar y cerrar su jornada y la aplicación de un formato de salidas donde se registra la hora de salida, la hora esperada para el regreso, el asunto a atender y debe ser firmada por el superior inmediato al puesto y por el director general o en su ausencia la coordinación de Recursos Humanos.

Previo a este control, bastaba una notificación verbal y un registro en el calendario compartido de actividades sobre las salidas que se tendrían; Lo que generaba una incertidumbre sobre los horarios y tiempo que se dedicaban a cada acción.

Gracias a esta medida se han logrado dirimir las diferencias y reclamos respecto a la carga laboral que cada trabajador lleva. Logrando que en algunas áreas se incrementen las actividades realizadas por jornada.

Control de permisos y vacaciones.

Las vacaciones fue una causa de diferencias entre los trabajadores y sus coordinadores; donde anteriormente había poca claridad y registro de los días disfrutados por cada trabajador y esto genero que se le otorgara a los trabajadores más días de los contemplados por la ley y en fechas que interfirieron en el calendario de actividades programadas y metas a cumplir de la organización.

El control consistió en una serie de charlas con cada uno de los trabajadores donde se negoció el número de días de vacaciones pendientes a disfrutar y la forma de solicitar las vacaciones pendientes. Asegurando que se contaría con la revisión de la Coordinación de Recursos Humanos, la autorización del jefe inmediato que garantizaría que no habría atrasos en las metas por cumplir y la autorización del Director General que conoce la agenda ampliada de la Fundación y podría programar los recursos disponibles con los que cuenta la organización para cada fecha del calendario.

Control de compras

Por la naturaleza del trabajo, muchas veces era de gran comodidad permitir que los promotores realizaran compras en el momento que lo requerían, tales como la compra de alimentos para sus asambleas, material de papelería que podrían requerir, la impresión de material publicitario y diversos gastos que más tarde se les reponían.

A partir de la sistematización se acordó que ninguna de estas compras se repondría si no había un proceso previo de aprobación de las compras, la cual implicaba la conformación de un padrón de proveedores, la evaluación de estos en comparación con sus competidores, y la programación adecuada de dichos gastos.

Para lograr implementar este control sin que afectara negativamente en la obtención de los objetivos fue necesario obligar a los trabajadores operativos a desarrollar un plan mensual de trabajo con actualizaciones semanales de las actividades y metas a emprender. Para que las compras se pudieran realizar con anticipación. Además, la compra de un inventario de materiales más comunes que se tendrían en almacén con un registro de salida del material empleado.

Sistematización de los procesos operativos

Control de Actividades

En el trabajo social se requiere una amplia flexibilidad del horario laboral puesto que requiere de la interacción de múltiples actores, por lo que la implementación de un plan rígido de trabajo puede terminar siendo contraproducente. Por lo que se buscó mantener un equilibrio entre la planificación estructurada de metas a lograr en un periodo determinado, y la programación específica de las actividades que se requerirían para la obtención de dichas metas.

Al ser la actividad principal de la FCB el trabajo de campo es común la cancelación de reuniones y la necesidad de modificar el calendario de actividades; sin embargo, no es viable permitir que los promotores comunitarios no cuenten con un plan estructurado de trabajo.

Para la obtención de dicho equilibrio se les solicitó a los trabajadores la implementación de un plan mensual de trabajo que realizaría al final del mes anterior, dejando en claro el tiempo estimado para la obtención de cada meta; dicho plan es revisado en conjunto entre la

coordinación de promotoría y la subdirección para, en base a su experiencia, determinar si alguna meta debía lograrse en un tiempo menor.

En los casos en los que una meta se extendiera más allá del tiempo programado se le solicitaría al colaborador un informe escrito de las dificultades que encontró en el desempeño de la labor y las propuestas de solución sugeridas por el mismo para evitar estos retrasos en el futuro. Permitiendo que además se documente el grado de participación y eficiencia del trabajar con una población determinada, permitiendo que se priorice a los grupos comunitarios que demuestren mayor participación. En este sentido la obtención de metas de cada comunidad se relaciona al nivel de respuesta que el promotor comunitario obtenga de cada grupo local.

Elementos clave del empoderamiento comunitario:

Aunado a toda la razón de ser de la Fundación, se considera imprescindible lograr el empoderamiento de las comunidades con las que se comienza a trabajar cualquier proyecto, ya que de ahí puede radicar el éxito o fracaso de este.

Para que el empoderamiento comunitario exista influyen los siguientes factores o elementos clave:

- Sustentar el cambio: qué problemática o necesidad se va a atender
- Adaptarse a las necesidades o contextos locales: con qué opciones se cuenta para llevarlo a cabo
- Servicios dirigidos por la comunidad: toda acción implicará la participación
- Promover un entorno basado en los derechos humanos: difundiendo la información, fomentando valores y actitudes que los respalden, ejemplificando modos en que son violados y cómo evitarlos, entre otras.
- Gestión de programas y fortalecimiento de la capacidad organizativa: trata de enseñar la comunidad a planear, gestionar tiempos, programar actividades, administrar recursos, cumplir metas, entre otros.
- Adaptar las políticas y crear entornos propicios: formalizar lineamientos que permitan contar con los protocolos adecuados para regir cada acción y lograr mayor convicción de la comunidad.

Actualmente la fundación ya cuenta con una metodología establecida que permite llevar a cabo las actividades de manera sistematizada obteniendo resultados homologados en las diferentes comunidades, para lo cual presentamos el procedimiento que se lleva a cabo:

Modelo de operación actual: Formación integral de liderazgos sociales

Objetivos

Objetivo general

Formar liderazgos sociales para el desarrollo local sustentable en comunidades del estado de Guanajuato, mediante “la planeación participativa”.

Objetivos particulares

- I. Propiciar la articulación intersectorial e interinstitucional para el establecimiento de contenidos, objetivos, metas y universos de trabajo comunes.
- II. Diseñar e instrumentar el modelo de formación integral de liderazgos sociales con un enfoque educativo transformador.
- III. Generar capacidades para la conformación de liderazgos sociales orientados al desarrollo comunitario autogestor.
- IV. Diseñar y operar un proceso de acompañamiento a los procesos de desarrollo comunitario.
- V. Fortalecer el capital social para el logro de los objetivos de desarrollo de las comunidades.
- VI. Incorporar mecanismos de seguimiento y evaluación de la formación de liderazgos sociales y del desarrollo local en las comunidades.

Metas

- a. Aplicar un modelo educativo en la formación de liderazgos sociales para el desarrollo de comunidades.
- b. Operar un modelo educativo para el liderazgo social en las comunidades del estado de Guanajuato.
- c. Incorporar a integrantes de comunidades en un proceso de formación para el liderazgo social.

- d. Diseñar y operar un sistema de seguimiento del proceso de formación de los liderazgos sociales.
- e. Establecer un sistema evaluación del proceso y resultados de la formación de liderazgos sociales.
- f. Instalar al menos un proyecto social priorizado por la comunidad para el desarrollo local, en cada comunidad intervenida.

Metodología de FCB

El proyecto sobre “Formación integral de liderazgos sociales para el impulso del desarrollo local sustentable en el estado de Guanajuato, México”, tiene una fundamentación teórica y metodológica principalmente social y educativa.

El punto de partida es el individuo con su naturaleza humana, capaz de desarrollar capacidades para poder incidir en la colectividad y el entorno comunitario en que se desarrolla.

Por lo tanto, el proyecto se fundamenta en la construcción del sujeto social, en el que la suma de las individualidades pretende el ejercicio de acciones transformadoras, tanto personales como sociales, que incidan en el bien común.

Así mismo en esta fase se conoce el entorno de la comunidad, se conoce a los principales liderazgos existentes como son el Comisariado ejidal, delegado municipal, comités de agua, templo, padres de familia y los demás existentes, se establece la entrada a la comunidad y promueve la participación comunitaria para la elaboración de la planeación mediante la realización de talleres.

Todo esto se complementa con la realización de encuestas que se realizan a cada una de las familias radicadas en la comunidad, con lo que se obtiene información sobre la integración de cada una de las familias, detectando casos de hacinamiento; los ingresos económicos familiares, preparación académica, servicios con que cuentan, así como de la situación de la propiedad de sus viviendas.

En el primer taller se rescata la historia de la comunidad, para lograr el empoderamiento de los habitantes de esta, que al conocer su historia que les genere la identidad y se enamoren de sus tradiciones y costumbres, cambiando su concepto de “*comunidad vieja*” a “*comunidad con historia*”. Generando con ello la “*Línea del tiempo*”

Posteriormente en un segundo taller se analizan los principales problemas que los habitantes detectan en su propia comunidad, separándolos en cuatro EJES: Educación, Salud, Desarrollo Económico y Desarrollo Social.

El análisis de los problemas se enfoca hacia la determinación de estos, pero analizando la causa o causas que lo generan, así como las consecuencias de este. Priorizando los problemas y enumerándolos todos para que queden registrados, pero enfocando la atención a los 5 prioritarios en cada Eje para el ejercicio inicial. Utilizando el esquema “*árbol de problemas*” y reforzando el proceso mediante la ubicación de los problemas en mapas temáticos de la comunidad, estableciendo colores para definir los principales conceptos analizados, como son la ubicación de la red de agua potable, o en su caso los puntos de abasto de agua; la distribución de energía eléctrica, ubicación de planteles educativos, lugares de abasto de alimentos; ubicación de los problemas de basura, expendio de bebidas embriagantes, lugares usados para actos delictivos como asaltos y consumo de drogas; lugares de posibles inundaciones y los diversos aspectos resultantes en la comunidad.

En el Tercer taller, una vez que se conocen los principales problemas, los participantes visualizan su comunidad hacia el futuro y precisan como sueñan que sería esta, respecto a dichos problemas, lo que define el rumbo hacia el cual quieren llevar a su comunidad.

En el Cuarto Taller, una vez que se conocen los problemas y como se desea superarlos, los sueños se convierten en metas a lograr, analizando los diversos pasos de la planeación, para definir los pasos a seguir en el cumplimiento de las metas, como son: ¿Qué se quiere? ¿Qué se va a hacer? ¿Quién lo va a hacer? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Con que recursos? Y ¿Para qué?

Todo esto en busca del desarrollo de la comunidad, integrando un Plan de Desarrollo Local, en el cual se plasman la información referente a la comunidad, como son ubicación, densidad y características de la población, tipo de terreno y clima, infraestructura con que se cuenta, ya sea de salud o educativa y otras, vías de comunicación, actividades económicas, así como los principales problemas manifestados por sus habitantes y las metas establecidas para su posible solución, determinando las metas a corto, mediano y largo plazo.

Igualmente se definen los posibles aliados que deban tener en el proceso de cumplimiento del Plan de Desarrollo, como pueden ser Gobierno Municipal, Estatal, Federal; Planteles

educativos, empresas ubicadas en la zona, grupos de migrantes ubicados en el extranjero y que todos aquellos que tienen incidencia sobre los habitantes de la comunidad.

El seguimiento es un aspecto que la Fundación ha considerado de gran importancia, ya que esto define la sostenibilidad del desarrollo desde lo local.

En esta etapa se da seguimiento a las metas planeadas por la misma comunidad, gestionando la aplicación de recursos comunitarios, programas y recursos provenientes de diversas fuentes como pueden ser públicos y privados, para materializar las metas establecidas; integrando para este fin grupos de seguimiento por cada eje de trabajo, los cuales son los que dan la sostenibilidad a la planeación y que posteriormente son susceptibles de convertir en una Asociación que les de personalidad jurídica y de esta manera puedan gestionar recursos, para beneficio de su comunidad, lo que permitirá que la fundación pueda retirarse de la comunidad e iniciar el proceso en otra que requiera de atención para su desarrollo.

El resultado es un plan de desarrollo local diseñado por la comunidad.

I. Diagnósticos

Identificación de la necesidad social a través de reuniones con la comunidad para escuchar sus necesidades más importantes.

II. Diseño de propuestas

Selección y análisis de la viabilidad.

III. Búsqueda de patrocinios

Una vez creado el plan de desarrollo se sale a buscar alianzas.

III. Implementación

Inicio del proyecto con la comunidad. Garantizando un mínimo de implementación de 5 años.

III. Evaluación y efectividad del modelo

Además de llevar un registro del antes y después de la intervención de la Fundación, se desarrollan diversas actividades como testimonios de los beneficiados, evidencias de lo aprendido durante talleres, por ejemplo, los huertos de traspatio como resultado materializado

de las herramientas que reciben, se ha contemplado la importancia de centrar esfuerzos en esta fase de la implementación para que sea todavía más impresionante el estado en el que se encontraban las comunidades previo a nuestra labor con ellas.

A través de medios de comunicación amigos que promuevan y posicionen como una Fundación ideal para realizar voluntariado o patrocinios.

El reto de la asociación

La Fundación enfrenta una problemática de relevancia importante, ya que, no cuenta con procesos establecidos para la realización de sus actividades, tanto en el área Administrativa, como en el manejo de los Recursos Humanos y financieros, así como de la aplicación de la metodología establecida en su Manual de Formación de Liderazgos Sociales para el Desarrollo Local en el Estado de Guanajuato.

Generar confianza al interior del equipo de trabajo

"Los líderes sobresalientes se esfuerzan por aumentar la autoestima de su personal. Si las personas creen en sí mismas, es sorprendente lo que pueden lograr".

Sam Walton

Sam Walton decía que como se cuide a los empleados, los empleados cuidarán del negocio, uno de los principales retos que tiene la Fundación es lograr esta convicción por parte de su equipo.

De tal manera que para abordar este tema se tiene que reproducir primero al interior de la Fundación un modelo parecido al de la planeación participativa que se utiliza en las comunidades, que consiste en generar confianza.

- Dejarlos hacer lo que saben, en su especialidad
- No saturarlos de procedimientos burocráticos, ni de actividades que no les correspondan
- Valorar al máximo las habilidades de cada uno, haciéndoles ver que no son tan "reemplazables" como lo vende el sistema laboral actual, que se sientan valorados
- Contar con mecanismos de transparencia al interior de la Fundación, que permitan ambientes de participación, libre expresión y acciones de cada acuerdo

- Finalmente generar literalmente amor hacia la Fundación y su labor, no adoctrinamiento, sino convicción pura.

Sistematización

Al no contar con un documento impreso en donde se explique detalladamente y de manera concisa los pasos a seguir en la realización de sus actividades, esto ocasiona dificultades en la capacitación de personal de nuevo ingreso, incluso el personal que se encuentra laborando, lo realiza de manera desordenada, es decir no se enfocan a sus actividades específicas, debido a la insuficiencia de una estructura organizacional, que permita obtener un mejor funcionamiento.

Existe una alta demanda de los servicios por parte de municipios, que tienen interés de que la Fundación les apoye en el desarrollo de proyectos en sus comunidades, lo cual no ha sido posible atender por la falta de recursos financieros suficientes para solventar los gastos que esto representa.

Actualmente se cuenta con un Plan de Negocios y Recaudación de Fondos, sin embargo, no se ha logrado su adecuada implementación, ya que no se cuenta con un catálogo de prospectos para donativos en favor de la Asociación.

Objetivo

Diseñar un manual de procedimientos, que describa las actividades de manera secuencial y lógica, permitiendo optimizar los procesos tanto de capacitación y de operación de los miembros de la organización.

Justificación

Ante la problemática planteada, se ha decidido integrar e implementar un manual institucional de procedimientos que permita optimizar y estandarizar los tiempos en la realización de las actividades; que sea un documento que describa las tareas, requerimientos y los responsables de su ejecución.

Además, apoyará en la inducción, adiestramiento y capacitación al personal para el desempeño del puesto, aumentando la eficiencia, coordinación y control en el cumplimiento de las tareas, evitando duplicidad de actividades.

Igualmente servirá como material de apoyo en caso de ausencias temporales o definitivas, el personal sustituto contará con material que le guiará en el qué hacer y cómo hacerlo.

Marco Regulatorio

La Asociación por el tipo de servicio que proporciona, tiene la obligación de cumplir no la normatividad establecida en diversos aspectos como son:

- Ley Federal de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Teniendo la obligación de realizar el registro ante la Secretaría de Bienestar (antes Indesol), para obtener la Clave Única de Identificación (CLUNI).
- Ley de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Guanajuato. Teniendo la obligación de realizar el registro ante la Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SEDESHU), para obtener la Clave de Identificación Estatal (CLIE).
- Registro Federal de Contribuyentes ante el SAT. Obteniendo la Constancia de Situación Fiscal y la Opinión de cumplimiento de obligaciones.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta. Obtener la autorización para recibir donativos deducibles del ISR.
- NOM 035 STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial en el trabajo, identificación, análisis y prevención.

CONCLUSIONES

La integración e implementación del Manual de la Organización ha requerido de la participación y voluntad de la estructura completa de la organización. En cada momento fue de suma importancia el diálogo y la negociación entre las partes. Al contar con una plantilla diversa de perfiles profesionales, donde contadores, abogados, trabajadores sociales y otras profesiones, se tuvo que ser sumamente cuidadoso en vigilar el cumplimiento de los derechos laborales de los trabajadores, mientras se buscaba la eficiencia y transparencia de los procesos para mantener la confianza de los financiadores, tanto públicos como privados.

El proceso de sistematización es una tarea sin concluir, constantemente se tienen que hacer revisiones de los procesos para asegurarse que se lleven de la manera que el manual indica y la supervisión de los controles es esencial, demandando respuestas inmediatas a los incumplimientos para asegurar que no se descarrilen los procesos. También están abiertos a

que, ante la solicitud reiterada de los trabajadores, se relajen algunos controles cuando los mismos interfieran con la eficacia que la organización requiere para mantener cierta flexibilidad y capacidad de respuesta a las necesidades que presenta el trabajo comunitario y la toma de oportunidades.

que expongan la importancia del o los problemas analizados y las soluciones propuestas, la efectividad y beneficios para la empresa o institución en donde se intervino, y aprendizajes del sustentante.

REFERENCIAS

Acevedo, P. (2002). ENFOQUE POR PROCESOS, Un Principio de la Gestión de la Calidad visto desde la perspectiva de las normas ISO 9001:2000. *Éxito Empresarial*.

Leidenger, O. M. (1997). *Procesos Industriales*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica Del Perú.

Lema, M. R. (2020). Principios de Gestión ISO 9001. *Santa Cruz de la Sierra*.

López, T. F. (2008). Trabajo Social comunitario: afrontando juntos los desafíos del siglo XXI. Madrid: Alianza Editorial.

Normalización, O. I. (2015). *ISO 9001:2015*. iso.org.

P. Briones, M. M. (2018). Reflexiones sobre el liderazgo institucional como estrategia competitiva para el desarrollo organizacional de las Universidades del Ecuador. *Revista Magazine de las ciencias*.

Rozo-Sánchez, A. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave . *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*.