



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PATAGONIA SAN JUAN BOSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DELEGACIÓN COMODORO RIVADAVIA

Análisis Organizacional - ACMI Asociación Civil -

Cátedra de Seminario Aplicado en Administración

Alumna: Romina Jorstad

Legajo: 15929

Evaluador: Lic. Enrique Babino

2017

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	3
2.	DESCRIPCIÓN.....	3
2.1.	Historia	3
2.2.	Identidad	5
2.3.	Contextualización.....	5
2.3.1.	Forma jurídica	5
2.3.2.	Vinculación con el entorno.....	6
2.4.	Planificación.....	9
2.4.1.	Objeto Social.....	9
2.4.2.	Misión	10
2.4.3.	Visión	10
2.4.4.	Principios y Valores.....	11
2.4.5.	Planeamiento	12
2.5.	Estructura Formal.....	13
2.5.1.	Comisión Directiva	13
2.6.	Recursos	14
2.6.1.	Recursos Humanos	14
2.6.2.	Recursos Financieros.....	18
2.6.3.	Recursos Materiales	18
2.7.	Organización Funcional.....	19
2.7.1.	ACMI.....	19
2.7.2.	Iglesia Bautista.....	25
2.8.	Control.....	28
2.9.	Análisis FODA.....	28
2.10.	Conclusión.....	29
3.	DIAGNÓSTICO.....	30
3.1.	Problemática	30
3.2.	Marco teórico.....	30
3.3.	Metodología.....	30
3.4.	Desarrollo del Modelo	31
3.4.1.	¿Cuál es su misión?.....	31

3.4.2.	¿Quién es su cliente?	31
3.4.3.	¿Qué considera valioso su cliente?	32
3.4.4.	¿Qué resultados han producido?.....	33
3.4.5.	¿Cuál es su plan?.....	34
3.4.6.	Vinculaciones.....	34
3.5.	Conclusión.....	37
4.	PROPUESTA DE VALOR	38
4.1.	Problemática	38
4.2.	Implementación Plan Integral	38
4.2.1.	Objetivos	38
4.2.2.	Alcances y limitaciones	39
4.2.3.	Cuadro de Mando Integral.....	39
5.	CONCLUSIÓN	46
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	46
7.	ANEXOS	47
7.1.	Entrevistas.....	47
7.2.	Información citada en 'Descripción'.....	49
7.3.	Actividad de Taller en 'Diagnóstico'.....	50

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó en el marco de la cátedra Seminario Aplicado de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas Sede Comodoro Rivadavia de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco.

Se trata de una práctica profesional supervisada, por el docente titular de la cátedra, globalizadora e integradora de los conocimientos adquiridos durante toda la carrera académica del alumno. La misma se realizará en una organización del medio, utilizando como marco teórico de abordaje el 'Análisis Organizacional'. El producto final incluye el aporte de valor al mejoramiento del desempeño de la organización.

Para el desarrollo del mismo se contactó con una organización de Comodoro Rivadavia: ACMI Asociación Civil, la cual accedió a brindar voluntariamente información acerca de su operatoria y vida organizacional.

A continuación se expondrá el trabajo a través de tres grandes capítulos: Descripción, Diagnóstico y Propuesta de Valor.

2. DESCRIPCIÓN

Esta primera etapa consiste en manifestar objetivamente las características que presenta la organización analizada y su entorno.

2.1. Historia

La Organización actúa bajo la denominación ACMI (Asociación Cristiana Misión Internacional) Asociación Civil. Fue fundada por Moisés Eleazar Riffo Arteaga, el cual ejerce la vocación pastoral desde hace 30 años, además es Ingeniero en Petróleo, Licenciado en Teología y Sociólogo.

ACMI fue constituida el día 17 de Mayo de 2011 en Comodoro Rivadavia, pero la historia se puede contar desde muchos años antes. Moisés estaba trabajando en Tierra del Fuego, allá por el año 1990, en donde vivió 10 años, y allí comenzó a insertarse y desarrollar su labor social a través de la reconocida Red Solidaria, la cual funciona en todo el país y se encargan del trabajo para el desarrollo social.

Luego de su estadía de 10 años en dicho lugar, en el año 2000, se traslada a Comodoro Rivadavia con la intención de continuar su labor social, pero se encontró con que no existía la Red Solidaria. No obstante, participó de muchas actividades con la Municipalidad de la ciudad y con el Gobierno de la provincia para construir algo similar, pero los intentos que se realizaban no se terminaban de concretar a causa el individualismo que existe en la ciudad. Paralelamente realizaba misas, y por esa vía, empezó a insertarse en la realización de actividades sociales, como por ejemplo, contextualizándonos en la crisis del 2001, había mucho desempleo e incluso escases de alimentos, entonces hizo acuerdos con las pesqueras, para que, dentro de su Responsabilidad Social Empresaria, donen las toneladas de pescado congelado, que mantienen en los frigoríficos, a fin de repartirlo en los distintos barrios, a través de las vecinales. De esa

manera, también fue conociendo a los diferentes vecinalistas. Otras actividades sociales que se realizaron, como Iglesia fue la instalación de un comedor en el edificio donde funcionaba la misma, un ropero comunitario, una despensa comunitaria, y un pequeño jardín de infantes.

Por otro lado, en el año 2003 su vocación pastoral lo llevó a dar nacimiento una Iglesia Bautista llamada 'Misión Internacional', cuando un grupo de unas 12 familias se determinaron el llevar adelante una visión de vida cristiana que se exprese en las acciones diarias, no como una religión, sino como un estilo de vida posible para nuestra sociedad posmoderna. La idea que buscaba no solo era comunicar el evangelio religioso, sino que buscaba comunicar el evangelio práctico, es decir, no solamente les enseñaban la biblia, sino que también les enseñaban a cómo seguir adelante y a desarrollarse como personas.

En el 2005, detectó que en algunos barrios de la ciudad, específicamente el B° Juan 23, B° 1008 viviendas y B° Isidro Quiroga, algunos de los barrios más conflictivos de la ciudad, había varios problemas con jóvenes menores de edad, en cuanto a riesgo social, es decir, que tenían conflictos con la ley, algunos ya habían delinquido y otros ya habían estado presos. Entonces, lo que se planteó fue que, a través del trabajo, se les enseñaran nuevos valores para que puedan superarse y ordenar su vida. Es por ello que se les comenzó a dar actividades, que consistían en la realización de plazas y veredas sobre los tres barrios nombrados anteriormente. Además, se les enseñaba a cómo trabajar, como por ejemplo, a cumplir horario, a la forma de vestirse, a socializar con el resto de la comunidad sin que necesariamente sean agresivos, se los disciplinaba, se les daba capacitaciones y se armaban planes de trabajo para que trabajasen por lo menos 4hs. al día. Para ello se hicieron acuerdos con la Municipalidad y con el Gobierno de la provincia, para que se les dé como retribución becas. Para concretarlo se trabajó en conjunto con las vecinales de los mismos barrios, con el centro municipal y con la comisaría 5ta. Entonces, este grupo de instituciones comenzó a liderar las actividades.

La necesidad la detectaba a través de la Iglesia, o bien, cuando la policía capturaba a un joven robando o haciendo algún tipo de vandalismo, como eran menores de edad no los podían tener presos por más de 24hs. que las utilizaban para completar sus antecedentes. Además, en esas 24hs., se les llamaba a los padres, y hablaba el asistente social, el comisario y Moisés, es decir que, desde lo social y desde la justicia, se les hacían propuestas para educar a sus hijos a través del trabajo. Si bien, trabajaban sobre el joven, el mismo, los llevaba a trabajar sobre su familia.

Todo ha sido eso, desarrollo social, a muchos de los jóvenes que en tiempo atrás tenían conflictos con la ley, hoy les consiguieron trabajo estable, muchas de esas familias crecieron, se estabilizaron. El trabajo que hacían era una evangelización que, con los principios bíblicos del evangelio, apuntaban a la transformación social.

Básicamente, Moisés notó que había necesidades, que ni el Gobierno, ni la educación, ni ningún otro tipo de Institución las cubría y se ocupaban. Así fue como formó el concepto de 'liderazgo social', con la constitución de la primer Escuelas de líderes, que preparaban a jóvenes, bajo los principios bíblicos, a detectar necesidades, ver las condiciones sociales en las que se movían y de qué manera comenzar a darle respuesta a eso. Los mismos ayudaron a liderar la construcción de parques.

La ACMI se constituyó finalmente en mayo del año 2011. Surgió como una necesidad para poder involucrarse socialmente, a fin de ayudar a las personas a elevar su nivel de vida a través de sus actividades. Es por ello que necesitaban establecerse bajo un tipo social, que no necesariamente sea la

Iglesia, ya que su concepción no es religiosa, sino de un modelo o estilo de vida. Entonces, así fue como la organización se transformó en el medio legal y ejecutivo de inserción social.

2.2. Identidad

La esencia de la ACMI apunta al desarrollo social, a elevar el nivel de vida de las personas. Su fundador la define como 'vinculadora', precisamente porque articula la necesidad con la respuesta. Considera que las familias fracasan porque hay una serie de factores que no fueron considerados socialmente, que quizás fueron abarcados desde lo espiritual, pero de una espiritualidad muy religiosa, y no práctica, como a la que apunta la organización.

Por medio de un encuadre ideológico, la ACMI busca brindar ayuda al fortalecimiento y restauración de las familias, a través de la educación, principios y trabajo.



Creer fielmente que el mejoramiento social (pobreza, miseria, desarrollo de las personas, del niño, etc.) es posible si se cree y se practica los principios cristianos, que, como Nación, aparecen dentro de la Constitución.

Entonces, a través de su Iglesia "Misión Internacional", trabajan la Asociación, en otras palabras, la Iglesia es el motor de la ACMI. Sin embargo, la Asociación es independiente y abierta a toda la comunidad, no necesariamente a los que profesen la misma religión.

Esta vinculación los hizo pasar por situaciones críticas, porque, si bien funcionan como Iglesia, y la misma es una institución que está legalizada en el Registro Nacional de Cultos, el Estado no comprendía que la Asociación tiene sus propias actividades independientes a la Iglesia, destinadas a toda la comunidad, y que, crear la ACMI, les permitiría interactuar como cualquier otra organización. Para generar toda la documentación de creación de la Asociación tuvieron que dar muchas explicaciones. Además, existe una concepción, por parte de la comunidad y otras instituciones, de no diferenciar que es una Iglesia, y hace actividades de Iglesia, pero que además son una ONG, que hace actividades de ONG.

2.3. Contextualización

Se procederá a dar el encuadre, de la organización analizada, en cuanto a la forma jurídica en la que fue constituida y, al entorno en donde lleva a cabo sus actividades.

2.3.1. Forma jurídica

Se trata de una organización sin fines de lucro (ONG), que actúa bajo la forma jurídica de Asociación Civil. Las normas que regulan la constitución y funcionamiento de estas Asociaciones, en la República de

Argentina, están contenidas en el Código Civil y Comercial de la Nación, específicamente en su capítulo 2. La elección de dicha forma jurídica, se fundamenta en darle un medio legal a la inserción social que lleva a cabo la ACMI.

Funciona como cualquier otra organización, es decir que está inscripta, factura y tiene una directiva. También los inspecciona la AFIP, y muchas veces, tienen más requisitos a cumplir, por el hecho de no tener intención de lucro, por lo que su operatoria es analizada con más detalle.

Como toda ONG, tiene ciertas facilidades para la realización de ciertos trámites, es decir, no tienen que pasar por los procesos políticos comunes, entonces, su accionar resulta mucho más ágil, atendiendo directamente la necesidad. Por ejemplo, toda documentación, para la realización de proyectos, por las vías del gobierno es muchísimo más extensa que en las ONG.

Son independientes al gobierno, por lo tanto los proyectos que realizan se envían directamente a Nación, no pasa ni por la Municipalidad ni por la Provincia, evitando las interferencias que les puede ocasionar cada gobierno de turno.

Las organizaciones calificadas como sin fines de lucro están exentas de los impuestos locales, estatales y federales, lo cual le permiten concentrarse más en captar más recursos financieros para cumplir sus objetivos.

2.3.2. Vinculación con el entorno

Las organizaciones se mueven en un entorno que influye en su comportamiento. Por lo tanto, en cierta forma se puede decir que la organización está influida por el entorno y ésta, a su vez, influye en él debido a que, en realidad, la función de las ONG es cambiar dicho entorno con el que no están de acuerdo, transformándolo en un determinado sentido. Podemos diferenciar dos tipos de entorno: Macroentorno (genérico) y Microentorno (específico).

2.3.1.1. Macroentorno

Se refiere al medio externo que rodea a la organización e incluye un amplio conjunto de factores que delimitan el marco general de su desenvolvimiento. Supone analizar las tendencias más significativas que puedan afectar al desarrollo de la organización, es decir, aquellas ideas, acuerdos o hábitos que se están introduciendo en la sociedad o que lo harán en un plazo corto de tiempo.

El análisis de estos factores es lo que se conoce como análisis PESTEL, e incluyen seis categorías de variables:

- **Política:** La Asociación es independiente al gobierno, pero, utiliza los medios que el mismo le provee para llevar a cabo algunas de sus actividades. Entonces, la decisión política que pudiera afectarla, sería que el Estado quisiese ser el único capaz de realizar los programas que, actualmente, deriva a la ACMI y a otras organizaciones.
- **Económica:** Si bien el contexto económico actual los afecta, ya que los modelos que utilizan son los de gestión social, bancaria y estatal, están promoviendo la inserción en otros medios para captar fondos afuera del país. Se trata de que puedan alcanzar el manejo de fondos

internacionales, institucionales o privados, a fin de utilizar otro modelo económico para sus actividades.

- **Sociocultural:** Con la crisis petrolera latente de los últimos años, ha generado una cantidad importante de personas que quedaron fuera de la actividad, que acuden a la Asociación para obtener ayuda.
- **Tecnológico:** El avance tecnológico, afecta a la ACMI, ya que ellos son transmisores de conocimientos y, si quieren profesionalizar el servicio que brindan, deben hacerlo acorde a la vanguardia tecnológica de hoy en día, y estar capacitados para ello.
- **Ecológico:** Tienen en claro todo lo que concierne al uso racional de los recursos y el cuidado del medio ambiente, pero no tienen participación en el trabajo hacia el mismo.
- **Legal:** Aunque están exentos de impuestos, no están libres de auditorías, de rendir cuentas, etc.

2.3.1.2 *Microentorno*

Se refiere básicamente a los factores del entorno que afectan a un conjunto de organizaciones con características similares y con las que se relaciona directamente la organización analizada.

- **Sector en el que actúa la organización:** La organización abarca varios sectores, ya se encarga de solventar varias necesidades, las cuales, lógicamente, provienen de diversos grupos, como de la sociedad civil, del sector privado y del sector público. Los campos en los que se desarrolla actualmente, son los enfocados a la educación, proyectos de emprendimiento y adicciones.
- **Agentes:**
 - **Beneficiarios:** La ACMI no siempre apuntó a los mismos beneficiarios, sino que, con el tiempo, fueron alcanzando diferentes segmentos. En principio trabajaban para personas que estaban en dificultades, en condiciones desiguales o carenciadas. Luego, comenzaron a implementar en su trabajo a pequeñas organizaciones que estaban en dificultades. Posteriormente, empezaron a tener una incursión con el Estado, a través de sus programas y proyectos, con lo cual, captaron a las empresas en dificultades, con sus necesidades de capacitación, de relación, de personal, etc. Esto llevó a que crezcan en cuantía, ya que no dejaron de lado ningún segmento. En otras palabras, sus segmentos fueron creciendo en cantidad y en calidad. La principal razón por la que fueron alcanzando distintos segmentos fue el hecho de detectar la necesidad, encontrar dónde estaban los vacíos en los que podían ayudar. Cuando descubren la necesidad, se acercan y ofrecen su participación y ayuda.
 - **Colaboradores:** La organización funciona gracias a sus voluntarios. Poseen cualidades diversas, que van desde personas con oficios, profesionales, empresarios, jóvenes, entre otros. Los mismos entienden que existen necesidades, y desean servir y ayudar a otros, por eso no necesariamente tienen que practicar su misma Fe.
 - **Proveedores:** Las personas u organizaciones que ponen a disposición de la organización recursos financieros, necesarios para el logro de los objetivos que se propone, son los voluntarios a través de su aporte y donaciones, el Estado a través de los proyectos, y las empresas por medio de algún programa que lleve a cabo la Asociación.

- **Competidores:** En las ONG no existe la competencia, ya que todos comparten la misma visión, que se dirige al bien común. Muchas veces se ayudan unas a otras para realizar una actividad destinada a brindar ayuda.
- **Organizaciones similares:** En Comodoro Rivadavia hay otras organizaciones que se manejan de manera similar, como el Rotary Club, Club de Leones, entre otras. Además se encuentra Comodoro Conocimiento y Ciencia y Tecnología, que realizan una de las actividades que la ACMI también lleva a cabo (gestión de proyectos). En cuanto al enfoque de liderazgo, está Jóvenes Emprendedores, un grupo dependiente de la Cámara de Comercio. A nivel país, hay muchas más organizaciones, pero es importante nombrar que, el fundador, creó la ACMI en miras de la AMIA (Asociación Mutual Israelí Argentina), y cada tanto participa de las capacitaciones que ellos dan.

2.3.1.3. Alianzas estratégicas

En las Asociación analizada creen que nada es posible si no trabajan en equipo. Por ello, parte de su propósito para lograr sus objetivos es buscar y fortalecer alianzas con múltiples actores que les permitan realizar mejores intervenciones y hacer sostenibles las experiencias.

La ACMI ha creado alianzas con otras organizaciones en el interior y exterior del país, entablando relaciones con muchos entes sociales y organizaciones, incluyendo empresas. Tienen acuerdos con Fundesco, con varios Ministerios (Ministerio de Producción de la Nación y con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva), con algunas Municipalidades de la Provincia (Sarmiento, Trelew, Rawson). Además, mantienen relación con algunas empresas petroleras, como Tecpetrol y CAPSA.

2.3.1.4. Expansión

Uno de sus propósitos consiste en sostener económica, espiritual y materialmente el personal activo involucrado en la expansión de la Asociación, en toda ciudad del país y de países extranjeros. En relación a ello, la Asociación ha tenido anexos en Esquel, Bahía Blanca, Viedma, Sarmiento, es decir, el mismo conjunto de actividades puestas en otras ciudades. Pero se expandieron muy rápido, sin tener consolidadas algunas cuestiones de la central, por lo que tuvieron fugas económicas, y no pudieron mantener a todos los anexos, con lo cual tuvieron que retroceder la expansión y reconocer que fue un error, pero a la vez un aprendizaje.

Dichos anexos surgieron por iniciativa de las personas de aquellas ciudades, las cuales se contactaron con la Asociación, para hacer lo mismo en sus respectivas localidades. Esto les ocurre constantemente, hay muchas instituciones que se enteran de las actividades que realizan y quieren ser parte de la misma. Entonces optaron por no aceptar este tipo de ofrecimiento, por lo menos hasta que estén bien constituidos.

No obstante, el modelo de la ACMI está funcionando en otros lugares del continente, autónomamente, como en Uruguay, Chile, Bolivia, Colombia y Guatemala. Han replicaron el concepto e idea de la Asociación, pero bajo otro nombre. Lo que hace la Asociación es brindarles de materiales y cooperación, porque, si bien, no tienen relación de dependencia, sí de conocimiento, teniendo en cuenta que su concepción es de 'ayuda entre iguales', por lo que no es una intención que sean orgánicamente parte

de la misma, sino que se vayan desarrollando independientemente. Para ello se tienen que analizar cada lugar, porque cada uno tiene sus propias particularidades, situaciones y problemáticas, por lo que puede ocurrir que el modelo genere resultados óptimos en una localidad y en otra no.

Actualmente solo pueden abarcar una dependencia, la cual está ubicada en Sierra Grande, liderada por un matrimonio pastoral amigo.

2.4. Planificación

La ACMI, como cualquier otra ONG, es un influenciador social, un agente de cambio. Sus miembros, además de desarrollar sus trabajos independientes, pretenden influenciar en la sociedad para su transformación.

Realizan muchas actividades que tienen interacción entre la Iglesia (comunidad de fe) y la Asociación (parte técnica), todas van apuntadas al desarrollo social, y en todas priman los principios y los valores éticos y morales con una concepción cristiana.

Actualmente, la ACMI se ocupa del desarrollo de emprendedores y gestión de proyectos de emprendimiento, la realización de capacitaciones y conferencias de acuerdo a las necesidades que detecten, y a la recuperación de personas con adicciones.

2.4.1. Objeto Social

Las Asociaciones Civiles deben tener un objeto que no sea contrario al interés general o al bien común y además no pueden perseguir el lucro como fin principal. El interés general se interpreta dentro del respeto a las diversas identidades, creencias y tradiciones, sean culturales, religiosas, artísticas, literarias, sociales, políticas o étnicas que no vulneren los valores constitucionales (Código Civil y Comercial de la Nación, 2015).

Los propósitos de la ACMI son:

- a) Aportar y brindar ayuda para el fortalecimiento y restauración de la microcélula de la sociedad: la FAMILIA, priorizando las siguientes áreas: mujer, niños, adolescencia, noviazgo, matrimonio y familia.
- b) Promover la difusión de los principios del Cristianismo en forma integral de las personas, tanto en sus implicaciones espirituales y eternas, como en lo que atañe a la moralidad pública, la consolidación de la familia, la paz, la honestidad y todo aquello que según los principios del evangelio contribuya al mejoramiento social.
- c) Crear y sostener escuelas e institutos de enseñanza, seminarios y desarrollar en lo posible toda labor educativa.
- d) Fundar, promover y/o contribuir al sostén de: bibliotecas, editoriales y librerías para la publicación y/o circulación de libros, revistas, folletos, internet y toda clase de impresos, para fomentar la lectura, desarrollo y difusión de la educación y la cultura dentro del carácter y principios éticos y morales.
- e) Fundar, promover y/o contribuir al sostén de: hogares para huérfanos, asilo de ancianos, hogares de tránsito, consultorios médicos, hogares estudiantiles, comedores, huertas

comunitarias, y centros de desarrollo físico, cultural, artístico y espiritual. Concordantes con los principios éticos y morales.

- f) Colaborar con organismos internacionales, nacionales, provinciales y municipales, al igual que con otras asociaciones civiles, para la obtención de objetivos vinculados con el fomento cultural en todas sus expresiones, como así también la difusión y práctica de los deportes.
- g) Desarrollar obra cultural por medio de campos de deportes, campamentos veraniegos, y toda actividad que beneficie a la juventud y a la niñez.
- h) Adquirir, construir y mantener edificios o bienes raíces que puedan ser necesarios para la Asociación y sus instituciones.
- i) Sostener económica, espiritual y materialmente el personal activo involucrado en la expansión de la Asociación, en toda ciudad del país y de países extranjeros.

A fin de año, pretenden ampliar el objeto social, para poder abarcar más actividades, considerando que tienen las herramientas para llevarlas a cabo, como, por ejemplo, ser una Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT), apuntando a que la vida social se está volviendo tecnológica.

2.4.2. Misión

Las instituciones sin fines de lucro existen para generar un cambio en el individuo y en la sociedad, existen por su Misión.

La misión de la ACMI no se encuentra definida formalmente, sin embargo, luego de determinadas indagaciones en las entrevistas realizadas, se podría decir que su misión es: *"Contribuir a mejorar el nivel y la calidad de vida de las personas, desde la perspectiva de comunidad de desarrollo, a través de sus actividades de alto impacto social."*

Hay tres requisitos indispensables para el éxito de una Misión (Druker, 2001), las oportunidades, la competencia y el compromiso. El fundador opina que la organización tiene **oportunidades**, ya que siempre hay personas que necesita un modelo de transformación, elevar su nivel de vida, personas que están en necesidad y no logran ver que hay salidas en medio de su problema. En cuanto a la **competencia**, opina que la organización tiene falencias para conseguir las competencias necesarias dentro del grupo de los voluntarios, porque no siempre disponen, ni encuentran, de profesionales que participen y compartan su visión social. Por último, él considera que el **compromiso** está presente, dado que los miembros del equipo, cuando se desafían a hacer algo, avanzan y lo desarrollan hasta concretarlo.

2.4.3. Visión

Las instituciones sin fines de lucro existen para cumplir su Misión de acuerdo con su Visión.

La Visión de la ACMI tampoco se encuentra definida formalmente, pero en base a las entrevistas realizadas, se podría decir que la visión es: *"Desarrollarse a nivel internacional, a fin de que todas las personas sean salvas y lleguen al conocimiento de la verdad."*

2.4.4. Principios y Valores

Si bien, sus principios y valores no se encuentran formalizados, se hace un gran hincapié en que sean conocidos, compartidos y aceptados por todos sus miembros, como un eje central en su accionar. En diálogo con el fundador, se manifestó la existencia de los siguientes:

Principios

- **Transparencia:** Basan su labor en la honestidad, la mutua responsabilidad y el máximo acceso a la información como pilares de una rendición de cuentas sociales y económicas.
- **Profesionalidad:** Creen en el entusiasmo y esfuerzo, pero acompañado de preparación y formación como mecanismos para llevar a cabo su labor lo mejor posible.
- **Voluntad de cambio y transformación social:** Persiguen con sus acciones un verdadero y profundo cambio social.
- **Reflexión crítica:** Promocionan el espíritu crítico, que determina la acción solidaria y enmarca el desarrollo como un proceso de aprendizaje, es factor necesario para el impulso de la transformación social. No se conforman, quieren mejorar cada día.
- **Participación:** Creen fielmente que la participación ciudadana sin discriminación, es el medio necesario para la transformación social y como fin inherente al desarrollo.
- **Trabajo en red y colaboración:** Creen que la colaboración y el trabajo en red, respetando sus principios y valores, es el modo más eficaz de trabajar y conseguir su misión.

Valores Finales

- **Dignidad humana:** Como un valor inherente a todas y cada una de las personas, que les confiere el derecho inalienable de vivir en libertad y en unas condiciones adecuadas para desarrollarse, como individuos y miembros de su comunidad, en todas las dimensiones del ser humano.
- **Bien común:** Se considera alcanzado cuando los derechos humanos son garantizados, respetados y promovidos.
- **Solidaridad:** Entienden que la responsabilidad conjunta, en el desarrollo integral del ser humano, es el valor esencial para el logro del bien común y la defensa de la dignidad humana.
- **Respeto:** Lo consideran como un valor imprescindible para la cohesión social, que promueve la paz y la convivencia entre las personas.
- **Justicia social:** Construyen un enfoque de desarrollo orientado a la equidad y ejercicio pleno y universal de los derechos humanos, para una igualdad de oportunidades de todas las personas.

Valores Instrumentales

- **Voluntariado:** Como cultura del servicio, en orden a la transformación más justa y solidaria de la sociedad y de uno mismo.
- **Cultura de la paz:** Construida sobre el diálogo, la reconciliación, la amistad y el respeto por la vida, no colaborando en ningún caso con acciones bélicas, partidistas o que impliquen violencia al ser humano o a la naturaleza.

- **Responsabilidad:** Capacidad para responder y enfrentar, con inteligencia, esfuerzo, interés, creatividad y convencimiento, las situaciones que se les presentan de acuerdo con su actividad.
- **Compromiso:** Con las personas y la causa de la justicia, tienen la convicción de que la continuidad y la fuerza de sus acciones transformadoras es el resultado de la responsabilidad que asumen y de la profundidad de sus convicciones.
- **Cooperación y la coordinación:** Con otras organizaciones, para atender las solicitudes de todas las personas en situación de exclusión, sin distinción de sexo, raza, país o religión.

2.4.5. Planeamiento

2.4.5.1. *Objetivos*

Los resultados que la organización espera lograr, a nivel estratégico, no se encuentran definidos formalmente en ningún documento, por lo que se logró, a partir del relevamiento efectuado por medio de las entrevistas, reconocer los siguientes:

- Identificar y cubrir necesidades de la comunidad.
- Elevar los modelos de impacto social.
- Establecer alianzas estratégicas con los distintos grupos de interés.

En el marco de la misión y visión, el fundador es el que determina y transmite los objetivos que espera alcanzar año a año y la forma de desarrollarlos, guiando dicho proceso para lograr su concreción. Si bien los fija él, admite sugerencias, ya que generalmente lo que hacen es 'trabajar la idea' entre todos en las reuniones que realizan.

Este año se fijaron objetivos anuales acotados, es decir que el fundador propuso abarcar como máximo 3 proyectos, a fin de concentrar sus esfuerzos en ellos para que sean de mayor calidad. Se plantearon:

- Alcanzar la certificación como UVT (Unidad de Vinculación Tecnológica), o alcanzar a completar casi todos los requisitos que ello requiere,
- Terminar con las refacciones básicas del edificio al cual se mudaron y,
- Realizar un acuerdo con una institución que avale la Escuela de Líderes y que comparta su misma concepción.

En la reunión de fin de año, se plantean cuál va a ser el trabajo a realizar el próximo año, y se plasman, en el libro de actas, los informes anuales, los cuales describen cómo fue el sistema financiero en el año, si cubrieron sus necesidades y cómo hicieron para cubrirlas, y cómo lograron, o no, alcanzar los proyectos que tenían.

Como proyectos a largo plazo se puede nombrar: concluir con el pago de su edificio central, diversificarse en la zona norte de la ciudad; a mediano plazo: lograr que la infraestructura sea adecuada a todas las actividades que realizan y, que hayan culminado los procesos de adquisición edilicia que están en tránsito; y a corto plazo: mejorar la organización interna, dado que con la transición de edificio se vio afectada.

2.4.5.2. Planes de gestión

Los planes de gestión son procesos pautados que requieren responderse, para cada objetivo propuesto, indicando ¿qué es lo que se va a hacer?, ¿quién lo va hacer?, ¿cómo se habrá de realizar?, ¿cuándo se actuará? y, ¿con qué recursos se cuenta para hacerlo?

No poseen ningún plan de gestión escrito. Cuando fijan los objetivos, el fundador asigna a las personas que van a ser responsables de ese objetivo, con qué lo van a lograr y de qué forma.

2.4.5.3. Estrategias

La estrategia central de la Asociación consiste en ver las necesidades no cubiertas como oportunidades. Consideran esa necesidad como un nicho en donde pueden participar socialmente y avanzar. Muchas veces no esperan a que los convoquen, sino que van al lugar y 'conquistan espacios'. Brindan lo que tienen, y después son retribuidos, de alguna manera, por los beneficiarios, para seguir satisfaciendo necesidades a más personas.

Tienen varias maneras para involucrarse socialmente y captar las necesidades existentes, pudiendo ser a través de la Iglesia, a través de la página del Ministerio de Producción, donde la ACMI figura como incubadora en la ciudad, a través de las conferencias que realizan para liderar o a través de los acuerdos con otras organizaciones.

En cuanto al posicionamiento en la sociedad, mucho de lo que han avanzado, desde el anonimato hasta ahora, tiene que ver con las relaciones institucionales, utilizada como estrategia para lograr el posicionamiento.

2.5. Estructura Formal

La estructura formal de la organización está compuesta por:

- **Órgano de Gobierno:** Asamblea de asociados.
- **Órgano de Administración:** Comisión Directiva.
- **Órgano de Fiscalización:** Revisores de Cuentas.

2.5.1. Comisión Directiva

La comisión directiva, correspondiente al periodo 2016-2017, está integrada por las siguientes personas:

Presidente: Javier Levicoy

Vicepresidente: Pablo Díaz

Secretario: Matías Garbuglia

Tesorero: Natalia Altamiranda

Vocales: Graciela Sanzana/ Viviana Medina/ Anita Torres

Vocal Suplente: Luis Ríos

Revisores de Cuentas: Rubén Roa/ Ana Martínez/ Pablo Salazar

Cabe destacar, que todos los miembros de la comisión, son personal activo de la Iglesia. De los 4 matrimonios pastorales que hay en la Iglesia, un integrante por cada matrimonio está apto para formar parte de la comisión, es decir que, el matrimonio completo no puede ser parte de la misma, es una política que les pone la IGJ. Entonces, hay 4 pastores participando en la comisión de la ACMI, ellos son Matias Garbuglia, Anita Torres, Graciela Sanzana y Viviana Medina.

2.6. Recursos

Los recursos de la organización son todos aquellos elementos que están bajo el control de la misma, y que potencialmente pueden contribuir al logro de sus objetivos.

2.6.1. Recursos Humanos

*"Nos ganamos la vida con lo que conseguimos,
pero nos hacemos la vida con lo que damos"*

Winston Churchill

Como se nombró anteriormente, la ACMI funciona por medio del voluntariado, el cual trabaja para ayudar a otras personas que están en condiciones diferentes o de desigualdad con respecto al resto de la sociedad. Por definición, la acción voluntaria organizada es aquella que se desarrolla dentro de una organización sin ánimo de lucro por personas físicas que, de manera altruista y solidaria, intervienen con las personas y la realidad social, frente a situaciones de vulneración, privación o falta de derechos u oportunidades para alcanzar una mejor calidad de vida, y una mayor cohesión y justicia social como expresión de ciudadanía activa organizada. La palabra voluntario, aplicada a una persona, no significa necesariamente que trabaje sin remuneración, sino que trabaja por propia voluntad, sin imposición exterior.

Ya que la Asociación trabaja con gente y para la gente, considera que todos sus integrantes son indispensables. Se valoran las relaciones interpersonales de los mismos, relaciones basadas en el respeto, confianza, ayuda, empatía y en el deseo mutuo de superación. Se preocupan por ayudar a lograr los objetivos personales de sus colaboradores, ya que, reconocen en ellos la avidez, el esfuerzo, la confianza y la ética que les permiten cumplir con los objetivos de la organización.

La cantidad de voluntarios, según aproximaciones del fundador, es alrededor de 300 personas, de los cuales, el 90% es miembro de la Iglesia (80% personas con oficios, y el otro 20% es gente que recién está ingresando a la congregación), y el 10% restante son seculares (80% profesionales). No todos tienen una participación activa.

2.6.1.1. Núcleo de la Asociación

El equipo pastoral de la Iglesia, son 4 matrimonios, y conforman el núcleo de la Asociación. Esto es así porque ellos tienen la constancia propia de la vocación pastoral, no van a abandonar a la mitad del camino. Ese es el concepto que tiene que ver con el desarrollo de la 'fe', porque creen en lo que están haciendo, con el desarrollo del 'valor', porque significa ser valientes para tomar determinaciones, y con el desarrollo de la 'perseverancia', referida a la firmeza y constancia en la manera de ser o de obrar. El

núcleo tiene la misma concepción, visión, objetivos que buscan y formato de desarrollo de lo que es la vida pastoral, ya que fueron formados por el mismo Moisés.

El concepto pastoral es un concepto vocacional, y sostener esa vocación es lo que consideran el propósito. El término vocación viene del latín "vocāre", que significa "llamar", es decir que alguien que ha sido llamado, o entiende que ha sido llamado, por Dios para un servicio particular, en este caso, mejorar las condiciones de vida de las personas.

2.6.1.2 Motivación

Hay diferentes motivaciones que hacen que los voluntarios dediquen todo o parte de su tiempo al trabajo no remunerado. Saben que van a ganar otro tipo de retribución, como formación, experiencia, salario emocional, entre otras, pero su principal motivante es querer hacer algo positivo por otros. Pueden comprometerse activamente o parcialmente (sólo en su tiempo libre), pero siempre con la convicción de que ayudar es un compromiso que nace desde el corazón y no una obligación.

Existen los voluntarios pretenden el beneficio de otros sin recibir ninguna gratificación económica por ello, ayudar los hace sentir bien. Después de realizar la primera acción social, se suele repetir, ya que los resultados intrínsecos obtenidos motivan bastante. Algunos de ellos lo hacen como una forma de devolución de favores recibidos, ya que fueron personas que se beneficiaron del trabajo voluntario de otras, entonces devuelven lo recibido a la sociedad. A otros los moviliza sus convicciones religiosas, es decir, la fe mueve a los voluntarios creyentes. En la organización analizada existen varios de estos tipos.

El fundador de la ACMI entiende que los voluntarios no se motivan por sí solos, siempre hay que motivarlos, y esa es la tarea del líder, debe ser un gran motivador. El término motivación deriva del latín 'motivus' o 'motus', que significa "causa del movimiento", como un motor, es lo que permite tener la fuerza para empezar a moverse, por eso saben que tienen que motivar constantemente.

Para que una persona continúe siendo voluntaria tiene que sentirse bien al hacer el trabajo de voluntario y es necesario que exista una retroalimentación. Si un voluntario no se siente agraciado o compensado por hacer ese trabajo, dejará de hacerlo. Por parte de la Asociación, se los motiva a través de la dedicación, relación personal, se muestran ejemplos de vida de superación y se hacen reconocimientos públicos en las reuniones mensuales o de Iglesia. Como detrás de esto está la Iglesia, la percepción de los colaboradores es distinta, hay una visión de hacer las cosas entre todos, hay un cuidado diferente.

En una ONG, el que recibe el servicio (beneficiario) no suele ser el mismo que lo paga (voluntario o donante). Esta dualidad les exige que elaboren dos propuestas de valor diferentes: una para sus beneficiarios y otra para sus donantes/voluntarios. La propuesta de valor, que, según el fundador, la ACMI le brinda a sus voluntarios, es darles la posibilidad para que se desarrollen personalmente, participar de la experiencia y práctica que los va a ir elevando como líderes, porque precisamente, el modelo de vida es mejorar y crecer continuamente.

Por otro lado, declaró que, se encuentra la vivencia de la fe, que hace que sean constantes, y eso es lo que los diferencia de otras organizaciones sociales. Tienen un elemento aglutinante que es la fe, con una concepción práctica, una fe que te permite creer y avanzar. La fe es: certeza en lo que se espera y convicción en lo que no se ve.

2.6.1.3. Conocimiento

Cada voluntario desempeña sus labores altruistas de acuerdo a sus capacidades, con lo que le gusta hacer y con lo que puede hacer. No obstante, la acción que el fundador promueve es que los miembros se capaciten constantemente, los incentiva a ello, sea la edad que tengan. Entonces, cuando se presenta una problemática, que desemboca en una necesidad, se busca que la persona que la detectó se capacite en la misma. Creen que si en el primer año de trabajo no vieron cambios considerables en el voluntario, no están haciendo bien la tarea. Una vez que se profesionalizan, la idea es que ayuden a la sociedad, y que preparen a más personas, es decir, una mirada hacia afuera y hacia adentro.

2.6.1.4. Comunicación

Para mantenerse informados se anuncian las novedades públicamente, o por cartelería. Generalmente se comunican vía whatsapp. Cada uno o dos meses tienen una reunión de comisión directiva, donde tratan temas de planificación de actividades, seguimiento, entre otras. Más allá de eso, necesitan realizar las reuniones de asamblea, con el acta, ver los temas que se trataron, presentar los informes, el informe de tesorería del libro de cuentas.

En las misas se dan noticias de la ACMI, ya que se busca que los fieles de la Iglesia se inserten como voluntarios de la ACMI y se vinculen con sus actividades. Como el caso del fiel que tiene una fábrica de aberturas, la cual nació un domingo de misa, en la que el Pastor convocó a participar, a quién desee, de un emprendimiento para hacer una fábrica de aberturas por medio del Club de Emprendedores.

Con la mudanza, la comunicación se ha visto afectada en cuanto al uso de los espacios, es decir que, a veces se superpone la realización de alguna actividad con otra, simultáneamente en la misma área de trabajo, desembocando en un conflicto de espacios. Anteriormente a la mudanza, cada vez que un departamento iba a organizar una actividad, se fijaban en el cronograma de actividades los días y horarios disponibles para ocupar el espacio. Por otro lado, actualmente se está esperando que la remodelación avance, para alcanzar las condiciones óptimas para desarrollar normalmente la mayoría de las actividades, que hasta el momento, están suspendidas.

Otra falla que surge, en cuanto a la comunicación, es que generalmente los voluntarios van directamente al fundador para preguntarle sobre determinadas actividades, y quizás él no tiene tanto detalle de las mismas, por el simple hecho que ya hay alguna otra autoridad ocupándose de eso. Se entiende que esto pasa por la posición líder de Moisés, entonces las personas lo siguen a él, por lo que se les está tratando de enseñar que si otra autoridad comunica algo, es porque el fundador ya lo sabe, y si no lo supiera, tiene la autoridad para hacerlo.

2.6.1.5. Clima organizacional

En cuanto al clima organizacional, se puede decir que es agradable, son personas abiertas al diálogo. Según opinión de los entrevistados, cuando surgen situaciones tensas, con enojos, son de pedir perdón fácil, ya que siguen un concepto bíblico que dice "si te enojas no peques", entonces procuran mantener ese clima agradable y amigable de gente que está viviendo bajo la misión.

Al ser una comunidad de voluntarios, cuando alguien hace algo y no coincide con la línea de la organización, se nota y afecta. Para ello, generalmente aplican un sistema que consiste en decirles lo

que deberían corregir, y la persona que no lo corrige, muchas veces se autoexcluyen. Ante un conflicto, utilizan un sistema para resolverlo, consiste en hablar directo con la persona y que cuente lo que siente, si no acepta su situación, se juntan con la otra parte y tratan de mediar.

2.6.1.6. Perfil del Fundador



- Moisés Riffo Arteaga ha desarrollado sus actividades desde 1991 en la Patagonia Argentina. Tiene la experiencia de haber trabajado 22 años como ingeniero en la industria del oil & gas, habiendo ejercido como: Gerente de calidad, Gestión de proyectos y Operaciones de Integridad y Producción.
- Simultáneamente, ha fundado el ministerio "Misión Internacional" y liderando la ACMI Asociación Civil, ámbito desde donde se desarrollan distintos programas de asistencia espiritual, ayuda social, escuela de liderazgo y emprendedores.
- Casado con Anita Torres, han sido bendecidos con sus hijos: Pablo, David, Ana Laura, Cristina y su nieto Mateo.
- Fue Ordenado al ministerio pastoral en 1988, como Pastor Bautista, siendo aún un estudiante del Seminario Internacional Teológico Bautista.

- Es Doctor y Licenciado en Teología, Doctor en Sociología, Master en Filosofía de educación, Licenciado en Ciencias de la Ingeniería Industrial, con especialidades en Procesos, Gestión y Calidad, Liderazgo y Project Manager.
- Autor de varios libros en áreas espirituales, liderazgo e industriales y artículos especializados, ha dado conferencias en al menos 12 países del continente, en temas de liderazgo y conducción.
- Es consultor en temas de Gestión, Liderazgo y Organización Industrial.
- Actualmente es asesor de Hidrocarburos y Director General de Ciencias, Tecnologías e Innovación productiva para el Gobierno de la provincia del Chubut, Argentina.
- Posee varios libros de su autoría, titulados: 'Automaldiciones', 'Vidas exitosas', 'Depredadores espirituales', '7 días para formar una Visión' y 'La corriente'.

Ha desarrollado una carrera considerando dos aspectos fundamentales: las ciencias y las personas. La industria no es posible sin las personas y, la conjugación científica humanista, permite tener una amplitud de desarrollo mucho mayor. Ser generalista, en la industria, debe ser considerado como una fortaleza que permite el crecimiento de las organizaciones en la manera que desarrolla a las personas.

Se puede decir que la clave de la ACMI está en su líder, y en su habilidad para liderar en la conducción de su organización. Su liderazgo va enfocado al desarrollo social, es por ello que, por parte de la organización, se le da tanto énfasis en el liderazgo.

La visión que tiene el fundador como líder es: preparar constantemente más líderes, y el crecimiento de la organización. Lleva más de 30 años ejerciendo la vocación pastoral, es decir que lo que hace es cuestión de vocación, y sostener ese concepto no es fácil, tiene que tener objetivos, una misión y un propósito de vida muy claro. Las expresiones fundamentales para él son: fe, valor y perseverancia,

además del servicio a Dios expresado hacia la gente. Él entiende que hay un propósito para ver la vida y se mueve bajo ese propósito, por lo tanto, lo transfiere a todos sus colaboradores.

El estilo de liderazgo que ejerce Moisés es de tipo paternalista, de contención y apoyo a las personas, las moviliza para que hagan las cosas juntos, enfocados a la misma dirección. Y en cuanto al estilo de dirección es autoritario, ya que está centrado en los objetivos. La combinación de estas dos formas de conducción hace que las personas lo sigan a él y a su equipo, conformaría la parte blanda, y a la vez, que la organización esté encaminada al logro de objetivos y haya alcanzado muchos logros, referida a la parte fuerte.

2.6.2. Recursos Financieros

Una empresa tiene como única fuente de recursos los ingresos procedentes de la venta de sus bienes y servicios. Sin embargo, una ONG suele tener un portafolio de ingresos más variado, como subvenciones, donativos, etc. Esta heterogeneidad en las fuentes de ingresos hace que la gestión del modelo de financiación sea mucho más difícil de administrar, al tener que desarrollar capacidades y estrategias diferentes para gestionar cada una de esas fuentes y, además, aprender a combinarlas de la mejor manera para que no terminen afectando a la misión de la organización.

La ACMI se financia con el diezmo que percibe como donación, captado desde la Iglesia (Ministerio de Finanzas), aportado voluntariamente por todos sus miembros (fieles, colaboradores, pastores). Por otro lado reciben aportes a través del trabajo del voluntario, por ejemplo, una empresa dedicada a la construcción, nacida en la misma Asociación, está realizando la remodelación interna del edificio, por lo que ayuda a disminuir notablemente sus gastos. Cada tres meses se preparan un cuadro financiero para exponer la situación financiera de la organización a todos sus miembros.

Manejan un ingreso de entre los \$80.000 y \$90.000 mensuales, producidos por el diezmo donado, logrado gracias a su concepción espiritual, que se refiere a una relación transaccional, es decir que si uno da, también recibe, o que "se siembra lo que se cosecha". Es el mismo concepto en el que se plantea la RSE (Responsabilidad Social Empresaria), acerca de la "inversión social".

También, perciben algunos fondos cuando realizan un proyecto de emprendimiento, porque hay un porcentaje de la financiación del mismo que es destinado a honorarios y gestión para la incubadora (formuladora de proyectos).

2.6.3. Recursos Materiales

La ACMI desarrolla sus actividades centrales en un edificio de su propiedad, ubicado en Ameghino 1536, desde mayo del presente año. La Iglesia funciona en el mismo edificio. Actualmente se encuentra en remodelación interna, por lo que algunas actividades que realizaban se encuentran suspendidas momentáneamente, hasta que las condiciones estén aptas para su reanudación.

Están adquiriendo otro edificio en el barrio San Martín, que funciona como un anexo de la ACMI. Además, están por llevar a cabo un proyecto de planes de viviendas, donde está estipulado dejar un espacio para la Asociación en dicho plan.

Se encuentran en proceso de adquisición de 3 hectáreas, ubicadas en la mitad del camino Roque González, con la finalidad de realizar en ese lugar las actividades de campamento para niños, jóvenes y familias, que hasta el momento las llevan a cabo en lugares que alquilan o hacen acuerdos con instituciones que tienen instalaciones. Para adquirirlas presentaron un proyecto, ante la Municipalidad de Comodoro Rivadavia, justificando el destino que le van a dar.

Poseen una pequeña librería con varias temáticas, referidas al matrimonio, sexualidad, superación, niños, adolescentes, entre otras. Los libros son un acuerdo directamente con los autores de la editorial Solsal. Cada tanto, donan libros a las bibliotecas, mayormente del barrio San Martín.

Arman carpetas con materiales teóricos, como guías para realizar ciertas cuestiones, más referidas a la Iglesia, como por ejemplo el procedimiento para acercarse a las personas. Para ello poseen una fotocopidora alquilada, por la cual le hacen un precio extremadamente diferencial gracias a su fin social (aproximadamente un 80% de descuento).

No poseen sistema informático para llevar a cabo ningún proceso. Tampoco tienen página web, únicamente poseen un facebook que funciona como Iglesia, pero no uno propio de la Asociación.

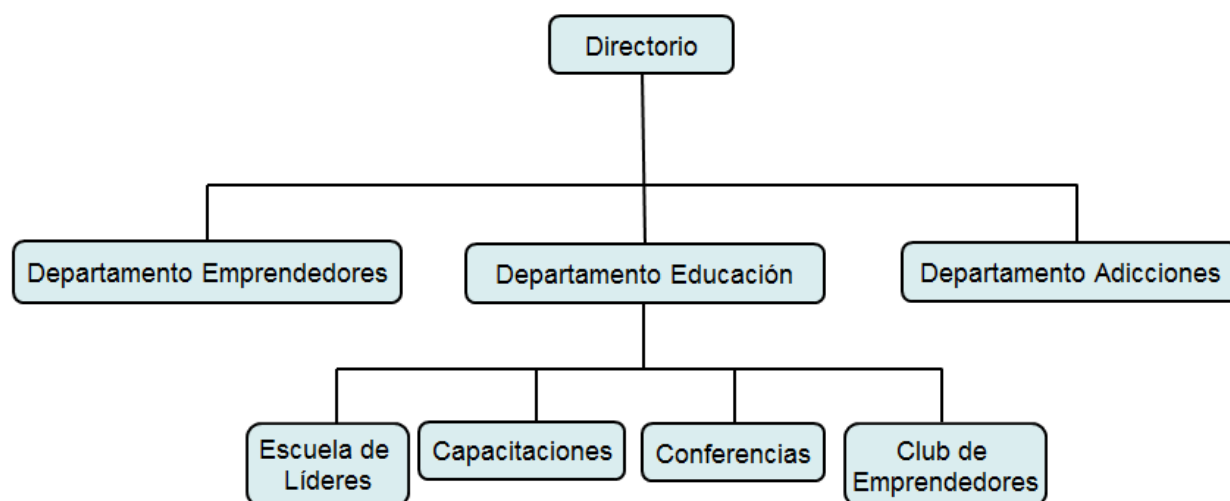
2.7. Organización Funcional

Ya que, como se nombró al principio, la Iglesia es el corazón de la ACMI, se consideró necesario conocer también su funcionamiento, a fin de poder identificar con mayor claridad sus constantes vinculaciones.

A continuación se explica la distribución de áreas y actividades que lleva a cabo la ACMI, y posteriormente las de la Iglesia.

2.7.1. ACMI

La estructura formal actual de la Asociación, se encuentra de la siguiente forma:



2.7.1.1. Departamento de Educación

"Todos los problemas son problemas de educación"

Domingo Faustino Sarmiento

Como la frase citada de Sarmiento, los integrantes de la ACMI le ponen principal énfasis a la educación. Tienen la concepción de que la educación es la herramienta clave que necesitan brindar para trabajar socialmente. Por ello el departamento de Educación es central en la ACMI, y se vincula con los otros sectores.

2.7.1.1.1. Capacitaciones y Conferencias

Han desarrollado varias actividades de enseñanza como conferencias, capacitaciones, charlas motivacionales, entre otras, en diversos lugares, como por ejemplo, en las instalaciones municipales, en la biblioteca de la municipalidad, en el centro cultural, en el Ministerio de hidrocarburos, en la misma ACMI, etc.

Las capacitaciones surgen de acuerdo a la necesidad de la persona/s que la soliciten. Sabiendo eso buscan a la persona adecuada para que la pueda dar. Han traído profesionales del país, e incluso de otros países, como Canadá, EEUU, Paraguay, Chile.

Además, Moisés lleva a cabo cursos de liderazgo y conducción de personas para las empresas, destinado a los mandos medios y altos.

2.7.1.1.2. Club de emprendedores

Crear un emprendimiento provoca, muchas veces, la sensación de encontrarse frente a una hoja en blanco, con sentimientos de paralización, miedo e inseguridad. Existen una gran cantidad de personas que desean o necesitan emprender y no saben por dónde comenzar a hacerlo. A veces sólo necesitan de otros con quienes compartir sus ideas para ir dándoles forma.

El club de emprendedores es un programa de acompañamiento, con asesoramiento y capacitación para emprendedores que se estén iniciando. Está orientado a cualquier persona que tenga, o no, una idea definida y quieren ponerla en marcha. Incluso concurren las personas que, si bien tienen su emprendimiento en funcionamiento, desean perfeccionarse en ciertas áreas y cuentan sus experiencias. Se les enseña y capacita en nuevas y útiles herramientas para mejorar la gestión de sus negocios. Así, aprenden sobre marketing, finanzas, ventas, impuestos, entre otros, logrando un ambiente ameno, de intercambio y apoyo constante, porque al mismo tiempo es la comunidad de fe.

2.7.1.1.3. Escuela de Líderes

La escuela se llama 'Líderes para la transformación social', y es una escuela avanzada que sigue los lineamientos de la Iglesia, enfocados específicamente en el liderazgo social. Las personas que terminan sus estudios en la misma, pasan a desempeñarse como líderes en la 'Escuela de vida', dentro de la Iglesia.

Este año, Moisés hizo un acuerdo contractual con la Universidad Cristiana Logos (U.S.A.), donde a través de la afiliación a su Instituto de Liderazgo Internacional, provee a la ACMI de materiales y un entorno universitario en su versión virtual, para que la persona que la efectúe, obtenga una diplomatura en liderazgo. Es un programa de entrenamiento por medio del cual llevan a un líder emergente a través de

un proceso de crecimiento personal y ministerial. La duración máxima establecida del programa es de 15 meses. El mismo consta de 12 módulos, los cuales son:

Módulos de crecimiento Interior

1. **El fundamento del líder:** Formar una buena autoimagen y un fundamento apropiado para el liderazgo.
2. **La libertad del líder:** Obtener pasos para ser liberado de heridas, ataduras y hábitos de vida insanos.
3. **El ejemplo del líder:** Adoptar y modelar los principios básicos de un discipulado.
4. **El llamado del líder:** Descubrir su llamado y papel en el Plan Maestro de Dios.
5. **El potencial del líder:** Alcanzar su potencial a través de sus dones y de su tipo de personalidad.
6. **La vida equilibrada del líder:** Aumentar su capacidad de liderazgo por medio del desarrollo de una vida equilibrada.

Módulos de crecimiento Exterior

7. **Liderazgo de alcance:** Alcanzar a los que le rodean a través de amistades dirigidas por el Espíritu.
8. **Liderazgo a través de la comunicación:** Llegar a ser un comunicador público y personal altamente eficaz.
9. **Liderazgo a través de mentoría:** Encontrar y construir relaciones de mentoría efectivas.
10. **Liderazgo de proyectos de equipo:** Aprender a dirigir proyectos y a alcanzar objetivos con un enfoque de equipo.
11. **Liderazgo en equipo:** Desarrollar un enfoque diverso de liderazgo de equipo para alcanzar el éxito ministerial.
12. **Liderazgo eficaz:** Desarrollo de prácticas y habilidades clave para un liderazgo efectivo.

2.7.1.2. Departamento de Emprendedores

La ACMI busca desarrollar a las personas que no tiene oportunidad o posibilidad de insertarse en el mundo laboral normal, entonces, generan los 'emprendimientos sociales', por ejemplo, les ayudan a formar una empresa de construcciones, una panadería, o lo que deseen, según una evaluación previa.

Primero ven las capacidades que tiene la/las personas, pudiéndoselas vincular con el 'Club de Emprendedores' (Departamento de Educación), para lograr un mayor perfeccionamiento del emprendedor, y además realizando 'Capacitaciones'.

2.7.1.2.1. Gestión de proyectos

Si bien, la Asociación es independiente del gobierno, utiliza las herramientas que éste tiene, para desarrollar algunas de sus actividades. La ACMI es incubadora registrada del Estado, eso quiere decir que están habilitados por el Ministerio de Producción de la Nación para ayudar empresas que recién empiezan a través de financiamiento, asesoramiento y capacitación. Trabajan con Pac Emprendedor' y 'Fondo Semilla', y cada uno establece el procedimiento a llevar a cabo para poder recibir los fondos necesarios para el emprendimiento. La labor de la incubadora es de acompañamiento y asesoramiento

en todos los trámites necesarios para que el emprendedor pueda aplicar el programa, y acceder al préstamo, arme su plan de negocios, mejore su producto y se convierta en PyME.

El Estado tiene muchos sistemas de financiación y apoyo para los emprendimientos, pero para acceder a ellos, tanto la incubadora como la PyME, debe tener un orden en toda la documentación y estar al día con los requisitos que pide (no tener balances atrasados, ni resultados negativos, ni deudas, etc.). Por esa razón no todas las empresas pueden acceder a este beneficio.

La incubadora gestiona los proyectos y los envía, posteriormente, cuando el Ministerio lo admite y aprueba, transfiere los fondos para el emprendedor o empresa, y a su vez para la Asociación.

La ACMI establece distintas etapas para la gestión del proyecto, primero se hace el análisis desde un paso anterior a la idea de proyecto, es decir que, les ayudan a gestar y formar la idea a las personas, a realizar el modelo de empresa o emprendimiento. Realiza esto porque se dieron cuenta que hay personas que tienen una idea, pero no saben cómo expresarla e implementarla. Muchas veces ayudan a personas sin trabajo, que tienen un oficio, y saben más de lo que creen, es por ello que realizan un perfil de las capacidades que tiene la persona, y entonces, cuando la misma sabe cuáles son, se concentran en generar la idea de negocio o emprendimiento, o bien, a desarrollar esas capacidades, a través del Departamento de Educación. Se busca que las personas descubran sus habilidades, capacidades y deseos, y reconozcan sus limitaciones. En definitiva, les brindan herramientas para traducir las ideas en algo claro y concreto.

Este paso puede ser considerado como un valor agregado que brinda la Asociación, ya que otras incubadoras no lo realizan, trabajan sobre la idea ya desarrollada, y la ACMI ayuda a formar la idea, enseñando a las personas a pensar y desarrollar sus proyectos.

Una vez que se tiene la idea clara, se empieza a formar el proyecto. Trabajan con una metodología denominada Canvas¹, que permite volcar la información general que hay que tratar para armarlo.

Luego, buscan qué tipo de línea de financiación existe por parte del Estado para aplicar a ese proyecto, entonces, se arman todos los formularios necesarios y se presentan a las organizaciones correspondientes del mismo.

- **Fondo Semilla:** otorga créditos de hasta \$250.000 sin interés, que se puede invertir en bienes de capital (maquinaria, equipos y mobiliario), mejoras o refacciones en el lugar de trabajo, activos intangibles (certificaciones, patentes y marcas) y capital de trabajo (materia prima, mano de obra tercerizada y servicios profesionales).
- **PAC Emprendedor:** dirigido a desarrollar un negocio o un proyecto productivo que se encuentra en marcha, pudiendo acceder a un financiamiento de hasta \$400.000 (el 85% del total del proyecto) sin tener que devolverlos.

Después se procede a la puesta en marcha. Durante el proceso cada uno irá identificando lo necesario para llevar estos objetivos a la acción, y se recibe acompañamiento por parte del Club de Emprendedores. Además, realizan un seguimiento del avance de los proyectos en desarrollo, citan a la/s

¹ Ver Modelo de Negocios Canvas, ubicado en Anexos.

personas y charlan, a eso lo llaman 'rendir cuentas'. Este seguimiento no lo dejan plasmado en ningún medio escrito.

La Asociación no necesariamente busca financiamiento para los proyectos por esa única vía, sino que está ampliando las alternativas hacia otras organizaciones que están más allá del Estado, como otras ONG, el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), el Banco Mundial y la CAF (Corporación de Fomento Andino), que también se dedican a solventar proyectos.

La cualidad de los proyectos es que tienen un inicio y un fin, por lo que para desarrollarlo, pueden invitar a profesionales a participar en diversas temáticas que pueden llegar a interferir. Un problema, que surge en esta etapa, es que a veces no encuentran el profesional adecuado para abordarla. Esto conlleva a que, muchas veces, los miembros que conforman el núcleo de la Asociación, se saturan con muchas actividades, no por falta de delegación, sino que finalmente el circuito de las actividades lleva a que ellos inicien y cierren el proyecto.

No necesariamente gestionan los proyectos desde el inicio, sino que, puede existir el caso que una empresa o PyME les pida ayuda porque necesita gestionar un crédito, o utilizar una línea de ayuda por parte del Estado.

A veces, tienen casos de personas que acuden a ellos para pedirles ayuda porque las despidieron de la empresa donde trabajaban, y no tienen un gremio que los defienda, generalmente son profesionales. Entonces, analizan su situación con el equipo de abogados que a veces colabora, los cuales tienen conocimientos de un concepto que se llama "fuera de convenio", y defienden al empleado. La ayuda que les brindan es para volver a insertarse en la empresa, o en otra, o bien, les ayudan a generar su propia empresa.

En todo lo que hacen siempre está incluida la parte social, no pueden concebir un proyecto en el cual no esté afectado socialmente. Actualmente, el único proyecto que están trabajando es el de viviendas sociales, que consiste en viviendas en bloques de 100, que tienen tres secciones: vivienda social, vivienda intermedia y vivienda para profesionales.

Generalmente los proyectos tienen un principio y un fin, entonces evalúan los proyectos terminados. El año pasado, la ACMI fue la única incubadora de la ciudad que presentaron 6 proyectos en la Nación, de los cuales se encontraban una empresa de limpieza por vapor, una de internet para la periferia de la ciudad, una fábrica de pizzas, entre otras.

2.7.1.3. Departamento de Adicciones

A fin del año pasado se incorporó el Departamento de Adicciones en la organización funcional de la ACMI. Todo surgió desde una necesidad de Beatriz Cariman, actual líder del Departamento y además, líder en el Ministerio de Evangelización por parte de la Iglesia. Ella quiso profesionalizarse en la temática adicciones, a fin de ayudar en forma completa a las familias que sufren esta problemática. Se habla de familia, porque, si bien es un integrante de la misma el que generalmente sufre de la adicción, la familia entera está enferma, es una familia disfuncional, ya que por alguna causa ese integrante utilizó esa vía de escape para anestesiar sus emociones.

Junto con dos compañeras, Patricia Osorio y Natalia Altamiranda, realizaron el año pasado una diplomatura para ser Operador Socioterapéutico en Adicciones, de un año de duración, en la UTN de la ciudad de Puerto Madryn, realizada por CADES (Centro de Prevención y Tratamiento de Abuso y Dependencia de Sustancias Psicoactivas). Las habilita a trabajar en cualquier institución, tratando dos tipos de adicciones, las drogas y el alcohol, abarcando cualquier margen de edad. Beatriz manifestó que le gustaría capacitarse en otro tipo de adicciones, como la ludopatía.

En cuanto a la modalidad de trabajo, Beatriz y Patricia llevan a cabo las sesiones en esta área. Natalia se encuentra trabajando en el Ministerio de Educación, dentro de la Iglesia, haciendo reuniones para capacitar a los padres sobre las prevenciones que tienen que tener con sus hijos.

Las personas que atienden acuden al Departamento de Adicciones por contactos que tienen los mismos, generalmente de la Iglesia. Además, detectan potenciales pacientes a través de las actividades que lleva a cabo la misma, como ser la 'Casa de Paz' (explicada dentro del funcionamiento de la Iglesia).

La modalidad de trabajo es por medio de sesiones, que consisten en reuniones individuales de 45 minutos, en el edificio de la ACMI, una vez por semana. Entonces, citan a la persona, analizan su situación y realizan el seguimiento. Se guían por un programa de trabajo, el cual consiste en una serie de pasos, utilizando ejercicios terapéuticos. En principio, se le dice a la persona que ella es importante, trabajan en la misma para que afirme su identidad. Después, buscan poder cambiar las conductas coactivas, haciéndoles entender que tienen tener más comunicación con los integrantes de su familia, ya que los problemas generalmente surgen por falta de habla y de escucha, y la forma para comunicarlo es afectuosamente. Además, se les dice que tienen que alejarse de las amistades con malas influencias, que tienen que salir a caminar y hacer actividades al aire libre. Todas las semanas ven si hay una mejoría y si cumplieron con las tareas encomendadas. Para ello, llevan un registro en una agenda.

Algo importante de mencionar, es que el tiempo de recuperación lo dispone la persona, su compromiso influencia directamente. Además, por parte de la Iglesia reciben ayuda espiritual.

Actualmente están atendiendo a una sola persona, aunque atienden a otras, que si bien tienen la misma necesidad, no la misma disposición, por lo que abandonan rápidamente.

Desde que se abrió el Departamento han logrado que una persona cambie su vida totalmente, abandonó en menos de un mes la adicción, y ahora es un empresario y colaborador de la Iglesia. Tenía la propuesta de formar su empresa, entonces, por parte del Club de Emprendedores se le ayudó con la documentación, ahora tiene alrededor de 20 personas a su cargo.

Antes que se forme el Departamento de Adicciones, por parte de la Iglesia han logrado que muchas personas cambien su vida al recuperarse de las adicciones, y también de la delincuencia. En el presente, no solo brindan un apoyo espiritual, sino que también un apoyo profesional.

Tienen proyectos a futuro para mejorar el área y su crecimiento, como por ejemplo, dar charlas de prevención en escuelas, trabajar con las uniones vecinales, repartir volantes y hacer reuniones terapéuticas grupales. Pretenden empezar a implementarlos una vez que estén más ordenados con la mudanza y remodelación del actual edificio en el que llevan a cabo las actividades, a fin de estar bien preparados para recibir gente nueva.

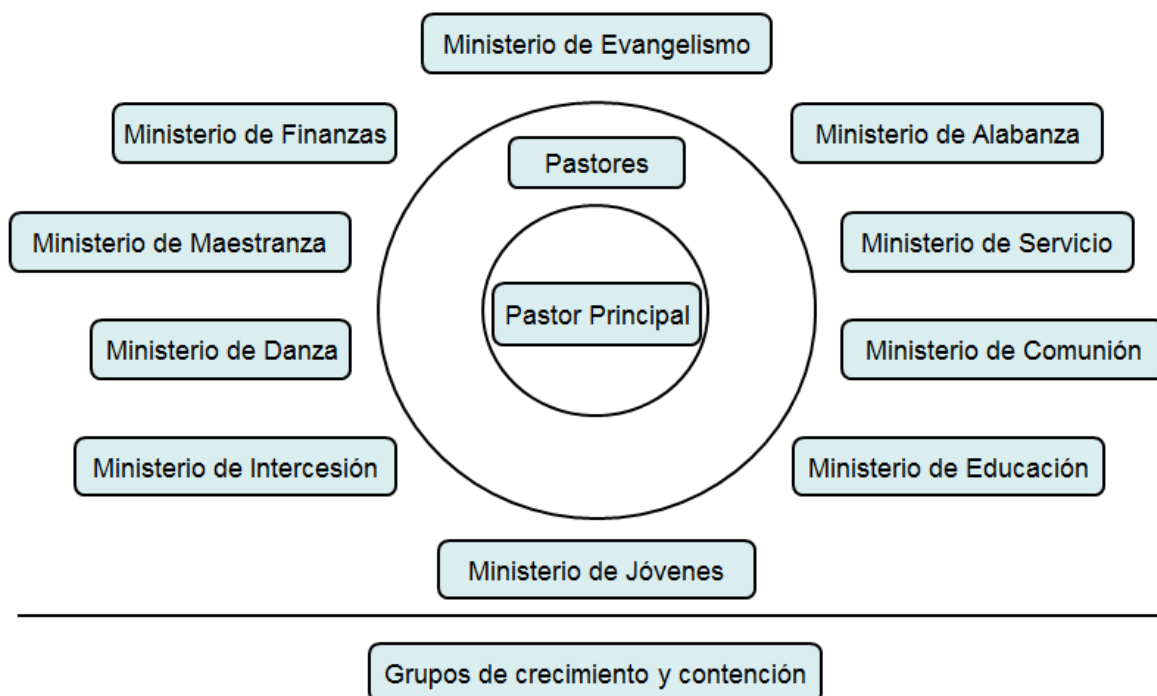
Además, quieren empezar a capacitar a los integrantes de la Iglesia, los cuales tienen contacto directo con estas situaciones, como el Ministerio de Evangelismo, para que conozcan cómo se trabaja y poder transmitírselo a la persona que lo necesite.

2.7.2. Iglesia Bautista

El propósito de la Iglesia es contener a las personas. Consideran que no tienen un concepto religioso, sino que, todo lo que hacen, se transforma en desarrollo social.

Se considero relevante explicar el funcionamiento de la Iglesia, ya que, resulta el trasfondo de la ACMI. Mientras que la Iglesia es el desarrollo espiritual, la Asociación es el desarrollo civil, el trabajo expresado hacia la sociedad.

Su estructura se conforma de la siguiente manera:



2.7.2.1. Líderes

La Iglesia posee 3 niveles de líderes, se encuentran los Pastores, los líderes de los Ministerios, y los líderes sociales de los grupos de crecimiento y contención.

Pastor Principal: Moisés es el líder principal de la congregación, significa que se encarga de coordinar el trabajo general de la Iglesia y, es el que diseña el trabajo para cada mes, y en el año, acerca de los temas sobre los cuales van a ir estudiando y capacitándose sus miembros, a través de metas cortas.

Equipo pastoral: Conformado por 3 matrimonios en Comodoro Rivadavia y 1 en Sierra Grande, donde se encuentra la otra sede de la Asociación. Dichos pastores fueron formados por Moisés. Se ocupan del funcionamiento y las decisiones que se toman dentro de la Iglesia, controlan los Ministerios...

Líderes de los Ministerios: Cada Ministerio está liderado por una persona o por un matrimonio. Se ocupan del trabajo dentro de la Iglesia, correspondiente al Ministerio en dónde se desenvuelvan.

Líderes Sociales: Son los líderes de los 'grupos de crecimiento y contención'. Los mismos nacen de la Escuela de Vida, explicada posteriormente. En definitiva, son las personas que guían, ayudan, contienen, entre otras, a un grupo que se está involucrando en la Iglesia

2.7.2.2. Ministerios

La organización de la Iglesia es ministerial, es decir que, se divide en Ministerios que tratan diversos temas.

- **Ministerio de Intercesión:** Oran por la ciudad, por las necesidades de la gente.
- **Ministerio de Danza:** Dentro del arte cristiana se encuentra la danza, como expresión corporal, bailada con música eclesiástica.
- **Ministerio de Maestranza:** Se ocupan de las construcciones y mantenimiento de los edificios donde desarrollan sus actividades.
- **Ministerio de Finanzas:** Atañe al uso del dinero, el manejo financiero y contable (presupuestos, recaudación).
- **Ministerio de Evangelismo:** Planean, organizan e implementan diferentes eventos y actividades a fin de evangelizar la comunidad, como predicar en las casas de un determinado barrio.
- **Ministerio de Alabanza:** Dentro del arte cristiana se encuentra la alabanza, como expresión musical, a través de bandas de músicos y canto.
- **Ministerio de Servicios:** Asisten en todo lo referido a descubrir y responder a las necesidades de servicio y distribución de recursos en la Iglesia (comidas, ujieres), a fin de organizar a la congregación para servir de manera práctica.
- **Ministerio de Comuni3n:** Organizan todas las actividades tendientes a celebraciones de los miembros de la Iglesia (cumpleaños, aniversarios, reuniones, comidas).
- **Ministerio de Educaci3n:** Orientado a la educaci3n infantil, los cuales reciben instrucci3n b3blica a trav3s de juegos. Hay un plantel de 4 maestros titulares por cada grupo de ni os, divididos por edades (2-5 a os, 6-9 a os, 10-11 a os y 12-14 a os) y tienen maestros auxiliares o ayudantes.
- **Ministerio de J3venes:** Es el espacio donde los j3venes son contenidos y se van desarrollando en distintos aspectos 3tiles para su edad (instrucci3n b3blica, disciplina de estudios, oficios, etc.).

2.7.2.3. Involucramiento en la sociedad

Para involucrarse socialmente utilizan un procedimiento, que consta de una serie de pasos, donde utilizan diversas herramientas, y les permite conocer a toda la familia y detectar las necesidades que presentan.

En forma breve, cuando predicen (Ministerio de Evangelizaci3n) en una casa, se les entrega a sus integrantes dos manuales llamados 'Nac3 para triunfar' de 48 hs. y 'Mi conexi3n con Dios' de 72 hs, como materiales de contacto. Despu3s de eso, si la persona est3 interesada, se les realiza la 'Casa de Paz'. Cuando las personas se involucran, las introducen en los 'Discipulados', luego en el 'LBS'. Cuando la familia est3 consolidada, es decir, que pasaron por toda la capacitaci3n te3rica anterior, se forman

grupos de contención. Después se la divide por grupo de hombres, grupo de mujeres, grupo de niños, porque tratan temas de adultos, o jóvenes por separado y ahí abarcan a la familia. Cuando cada miembro de la misma descubre algún talento o don, se la involucra en algún Ministerio, si no, la persona sigue yendo los domingos a la misa.

- **Casa de Paz:** Es un programa enfocado en la familia, desarrollado durante 12 semanas. Es un núcleo que se abre en un barrio, donde una familia abre las puertas de su hogar para recibir a vecinos, familiares, y amigos, permitiendo que la Iglesia comience a hacer el desarrollo social cristiano, enseñando y compartiendo los principios y valores éticos y morales están basados en la Biblia. La casa de paz la llevan a cabo los líderes sociales. Es una forma de captar a los potenciales beneficiarios, ya que, por medio de la misma, se descubren y relevan los problemas que presentan los miembros de la familia. Cuando analizan la problemática, y, dependiendo de la misma, derivan el trabajo a la ACMI.

La casa de paz se hace cuando alguien la pide, por red de contactos (cuando alguien que va a la Iglesia, ya habiéndole realizado la Casa de Paz, conoce a otra persona que le podría llegar a interesar), o, cuando notan que en un determinado barrio hay problemas (violencia intrafamiliar, etc.), entonces instalan el programa en ese lugar e invitan a las familias del barrio o cuadra a participar.

- **Discipulados:** Es la introducción teórica para conocer más de Jesús y de las escrituras. Se basa en la Biblia.
- **LBS:** (Libertad, Bendición, Sanidad) Consiste en instruir a las personas en el significado de las tres palabras. Su significado hace referencia a la 'liberación' de aquello que frustraba a la persona, a que son creados para vivir en 'bendición' según la palabra de Dios, y a que la 'sanidad' es parte de su alma, espíritu y cuerpo, la cual ha sido dañada en el pasado.
- **Encuentro:** Se llevan a cabo para reforzar la teoría estudiada, a través de charlas, tratando temas referidos a la vida espiritual, problemas que pueden llegar a tener las personas, etc.
- **Escuela de vida:** También llamada 'Escuela de líderes'. Se encarga de formar a los líderes sociales, para, posteriormente, desempeñarse liderando los 'grupos de crecimiento y contención', o como también los llaman, "grupos pequeños" o "grupos de vida". Se trata de un programa, que consisten en 4 módulos, de 12 lecciones cada uno, efectuado por los pastores. A simple rasgo, el módulo 1 consiste en conocer los principios básicos de la Biblia, casi como un catecismo, el módulo 2 interioriza acerca de los aspectos que hacen a la vida personal, el módulo 3 trata de la Iglesia como comunidad y, el módulo 4 capacita en el desarrollo del liderazgo en la ciudad.
- **Grupos de crecimiento y contención:** Son células integradas de 5 a 10 personas, que por lo general, la constituyen los integrantes de una misma familia. Su finalidad consiste en lograr la atención primaria de las necesidades más sentidas de la gente, como una especie de grupo de autoayuda. Los grupos pequeños son liderados por los líderes sociales. Actualmente hay aproximadamente 15 grupos pequeños. Cuando llegan a 10 personas, ese grupo se divide, y de esta forma, se van multiplicando. Cuando hay una conformación importante de grupos pequeños, de aproximadamente 20 grupos, se da origen a otra congregación (Iglesia), para que comience a trabajar individualmente, desarrollando su propio programa. La Iglesia ya posee una congregación en el barrio San Martín, que nació de la misma forma.

2.8. Control

La ACMI no realiza ningún programa formal de control acerca del seguimiento y cumplimiento de sus objetivos organizacionales. De alguna manera, el fundador va preguntando, a cada responsable, y haciendo el seguimiento de cómo se van alcanzando los objetivos y qué avances tuvieron. No pueden evaluar la eficacia del plan de gestión ya que éste no se encuentra formalizado, tampoco utilizan indicadores de ningún tipo.

Constantemente en las reuniones del grupo se realiza retroalimentación, que consiste en ver qué hicieron bien, qué hicieron mal y la forma en que lo van a mejorar el sistema para la próxima actividad. De esa manera van generando experiencia, se ayudan y analizan los desvíos a nivel informal.

Los resultados, mayormente, se manifiestan en el nivel de vida de la gente, eso es lo que más resaltan. Lo miden por medio de la observación, ellos reciben una persona o familia totalmente desarmada, y empiezan todo el proceso, pudiendo notar su crecimiento, dado que, después de un periodo de tiempo, observan que la familia tiene su propio emprendimiento, la manera que tenían de relacionarse cambió y la forma de conducción de su familia también. El fundador considera que el 80% es la medida de resultados logrados.

2.9. Análisis FODA

El análisis FODA es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada, aunque a veces de forma intuitiva y sin conocer su nombre técnico. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la organización, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado. El nombre lo adquiere de sus iniciales:

- **Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta organización, y que le permite tener una posición privilegiada frente a las demás.
- **Oportunidades:** Son situaciones que se suscitan en el entorno, y que resultan positivos, favorables o explotables para la organización.
- **Debilidades:** Son las limitaciones, defectos o inconsistencias que suceden en la organización, y que se vuelven un obstáculo para la consecución de sus propósitos y objetivos, provocando una posición desfavorable frente a la competencia
- **Amenazas:** Son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada infraestructura propia, con ubicación estratégica. • Mayoría de miembros con criterios homogeneizados respecto de los principios y valores compartidos. • Capacitación y actualización constante a miembros. • Son una de las dos incubadoras autorizadas en la ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos escasos con relación a sus actividades. • Falta de promoción de sus servicios. • Escasa participación de actuales voluntarios. • Límites difusos entre la Iglesia y la ACMI. • Falencias en el funcionamiento de la gestión interna.

Análisis EXTERNO	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> · Crecimiento de la población y sus necesidades sociales. · Existencia de fuentes de subsidios a nivel nacional e internacional. · Existencia de organizaciones, a nivel nacional e internacional, con capacidad de alianzas estratégicas a nivel local. 	<ul style="list-style-type: none"> · Crisis económica. · Baja asistencia del estado a entidades sin fines de lucro. · Escasa participación del voluntariado a nivel social.

2.10. Conclusión

La iglesia y la ACMI son organizaciones con propósitos y finalidades distintas, sin embargo, ocurre que en ocasiones se complementan, dado que comparten la misma ideología, generando la existencia de límites difusos entre una y otra. El fundador logró encontrar, en la creación de la ACMI, un instrumento con mayor alcance social, fortaleciendo a la iglesia, pero sin desvirtuar el propósito de ésta última. Por un lado, la iglesia tiene un propósito ideológico, trabaja sobre un sujeto a partir de la fe y espiritualidad, y por otro lado, para seguir ayudándolo, se emparenta con la ACMI, y termina de instrumentar muchas de las cosas que le ayudan a expandir el alcance social y que le permiten seguir con el desarrollo integral de la persona, por medio del liderazgo, salida laboral, y la lucha contra la droga. Son dos organizaciones que potencian entre sí.

Esta simbiosis que existe entre las dos organizaciones, por el hecho de convivir y compartir en su cultura las mismas creencias y valores, en un futuro, puede generar una confusión de roles internos, por la imprecisión de los límites entre ellas, decantando en la posibilidad que haya una pérdida y conflicto de identidad organizacional. Además, esto se verá reflejado en el contexto externo, ya que las personas foráneas que vayan a buscar solamente la ayuda o acompañamiento de la Asociación, y tenga una sólida creencia en otra religión, van a percibir la fuerte presencia de dicha cultura y es probable que no se sienta cómoda.

Se pudo observar que el fundador es clave en la organización. Él pone la ideología y el resto lo sigue, ejerciendo un fuerte liderazgo, por lo que existe una alta dependencia del mismo, en la que la mayoría de las decisiones se centralizan en él.

En la presente etapa de descripción, se pudo evidenciar que la organización posee una buena constitución y existe una adecuada complementación con la iglesia, sin embargo falta organización, hay un escaso planeamiento que, en definitiva, provoca un insuficiente control. Los esquemas de estas dos variables (planeamiento y control) son claves para lograr un óptimo funcionamiento de cualquier organización.

3. DIAGNÓSTICO

Esta etapa consiste en la realización de un juicio valorativo acerca del estado actual en el que se encuentra la organización analizada.

3.1. Problemática

*"No es suficiente hacer el bien,
además es necesario hacerlo bien".
Peter Drucker*

En base a lo descrito en la etapa anterior, se pudo determinar, a grandes rasgos, los aspectos falentes en la organización analizada, centrándose en un punto débil como la escasa planificación. Dicha problemática deviene de varios aspectos anteriores a ella, que deberían estar resueltos para lograr resolverla. Estos aspectos refieren a la misión, objetivos, clientes, resultados.

3.2. Marco teórico

Se llevó a cabo el proceso de autoevaluación de la organización analizada en base al modelo de análisis que propone Peter Drucker en su libro (Drucker, 1995). Esta obra consiste en un pequeño 'manual de trabajo' donde se exponen los cinco interrogantes básicos que todo directivo, de este tipo de organizaciones, debe plantearse imperiosamente para desarrollar una gestión eficaz. Brinda orientación práctica sobre la evaluación de su misión, la comprensión de sus clientes, el valor que les conceden al servicio, la medición de su rendimiento y el planeamiento de la acción.

3.3. Metodología

La metodología consistió en utilizar el modelo de **"Las cinco preguntas"** de Drucker, mencionado anteriormente. Está diseñado para que las organizaciones lo utilicen de la forma que les resulte más apropiada, por lo que se optó por llevar a cabo una actividad, por medio de la técnica "focus group", a través del cual se presentó cada interrogante ante un grupo de intercambio, el cual fue constituido por algunos de los miembros de la ACMI. Se dividió la actividad en cinco partes², correspondientes a cada eje analizado por el autor, dando una pequeña introducción acerca de lo que trata cada pregunta que conforma su respectivo eje, para luego entregar a cada integrante un papel para responderla. Considerando que se desea conocer la opinión de todos los participantes, se resolvió importante, hacer una primera aproximación de forma individual, teniendo en cuenta que puede existir disenso entre los mismos con respecto a sus respuestas, por lo que resulta muy significativo analizar los puntos controvertidos y finalmente lograr un consenso por medio de un debate. Entonces, cada pregunta analizada concluyó con una puesta en común.

² Ver preguntas realizadas, ubicada en Anexos.

3.4. Desarrollo del Modelo

3.4.1. ¿Cuál es su misión?

La misión permite definir cuáles son los resultados que desea alcanzar la organización, por lo que necesita ser comprendida y apoyada por cada integrante de la misma. Para especificar los resultados se deben considerar minuciosamente las prioridades que tiene la organización, a fin de concentrar los escasos recursos que poseen en los resultados que desea producir.

3.4.1.1. Observaciones

Al evaluar este eje, a través de las preguntas realizadas, se observó que, si bien no tienen una misión documentada formalmente, la mayoría de los participantes pudo alinear su respuesta, con respecto a lo que busca la ACMI y el fundamento de su existencia, hacia lo tendiente al desarrollo integral de las personas e influenciamiento en la comunidad. Los participantes respondieron cuestiones, que si bien son diferentes, están muy enlazadas y más direccionadas a la misión organizacional, mencionándose las siguientes: ser una organización de influencia en la comunidad; busca el desarrollo integral de las personas y elevar su nivel de vida; impactar a través de la enseñanza a sectores que no pueden acceder; formar líderes de influencia; ser de ayuda a la comunidad; ser un puente que facilite a las personas el acceso a recursos necesarios para el desarrollo de buenas ideas.

Hubo consenso, entre los participantes, al considerar como resultados concretos buscados por la organización, las áreas en las que se desarrolla actualmente, tales como capacitar, generar liderazgo, educar, abrir oportunidades laborales, para lograrlo por medio de actividades, programas y proyectos que llevan a cabo con los recursos que disponen.

Se puede decir que la misión está clara, y es conocida por los participantes de la actividad, al igual que los resultados que se pretenden alcanzar. Sin embargo, esto no asegura que dichas cuestiones sean conocidas por todos los demás integrantes de la organización.

3.4.2. ¿Quién es su cliente?

El cliente es aquella persona que considera significativa la misión de la organización, ya que sus necesidades coinciden con las competencias y recursos de la misma, es por ello que resulta fundamental identificarlos y conocerlos. Se puede diferenciar los clientes primarios de clientes de apoyo. Los clientes primarios son aquellos a los cuales está dirigido el accionar de la organización, a los que se les presta directamente el servicio. Los clientes de apoyo son los que brindar algún tipo de sustento para llevar a cabo el fin de la organización, por lo que no deben dejárselos de atender.

3.4.2.1. Observaciones

Al analizar la comprensión que los participantes tienen acerca de sus clientes, al principio se evidenció que a la mayoría le representó una dificultad y confusión diferenciar clientes principales de los clientes de apoyo, por lo que se los orientó a través de ejemplos. Pese a ello, la mayoría de los participantes identificó clientes primarios y de apoyo distintos, algunos no los supieron definir de una forma correcta.

Algunos de los clientes primarios identificados fueron: socios, emprendedores, personas que se capacitan, empresas donantes, club de emprendedores, profesionales sin oportunidades, organizaciones sociales, persona con idea o necesidad de emprender. En este aspecto, las opiniones del fundador fueron las más acertadas, habiendo mencionado: personas que tienen necesidad de elevar su nivel de vida, familias en situación de riesgo, personas que buscan oportunidad de desarrollar su potencial, comunidad.

Algunos de los clientes de apoyo identificados fueron: familiares de los socios, empresas que nacen en la organización, comisión directiva. Similar a los clientes primarios, la opinión del fundador fue la más atinada, ya que mencionó: voluntarios de cada proyecto, sostenedores de los proyectos, empresas, organizaciones no gubernamentales, gobierno.

Esto no da la pauta a concluir que desconocen de sus clientes, sino que puede indicar que se le ha restado importancia a clasificar y describir su público objetivo.

3.4.3. ¿Qué considera valioso su cliente?

Se tiene que tener en claro qué es lo que realmente valora el cliente del servicio brindado por la organización, detectar con la mayor precisión posible sus necesidades y luego determinar con qué grado de acierto la organización satisface esas necesidades. Sólo cuando sabe qué valora cada grupo de clientes, la organización puede establecer objetivos sobre la base de sus respectivas necesidades, es decir, utilizar esa información para aumentar, fortalecer o cerrar sus programas, formar mejor a su personal, captar donantes, etc.

3.4.3.1. Observaciones

Al indagar sobre este aspecto, la mayoría de los participantes se acató a las opiniones que algunos de sus clientes les han transmitido informalmente, como testimonio de quienes han sido receptores de su servicio brindado. Surgieron diversos aspectos en cuanto a lo que los clientes consideran valioso de la ACMI, según los participantes de la actividad, como ser: el interés que muestran en ayudarlos a superar desafíos; la ayuda al formar la idea de proyecto; la seriedad y transparencia en la gestión; el acompañamiento y motivación como guía en los programas; la disposición a compartir recursos; un entorno agradable; el precio bajo de sus capacitaciones; entre otras.

No se logró identificar lo que valora particularmente cada tipos de cliente, es decir, cada grupo distinto que conforman los clientes primarios y de apoyo. Se considera que deriva de la precaria definición que tienen de los mismos.

Además, se les preguntó a los participantes si creen que sus capacidades y recursos organizacionales, satisfacen las necesidades de sus clientes, y consideraron mayoritariamente que sí, expresando que lo evidencian cuando los mismos consiguen avanzar en sus proyectos, cuando otros visualizan que hay crecimiento en los que han ayudado, por la transparencia al rendir cuentas que los hace confiables, y por la calidad de su servicio. Muy pocos consideraron que, en parte, no logran satisfacer sus necesidades, por falta de constancia, tiempo para acompañarlos y realizar un seguimiento.

No obstante, se manifestó unánimemente que no realizan ningún tipo de programa formal de retroalimentación para conocer qué es lo que valoran sus clientes y cuál es el grado de cumplimiento de esas expectativas por parte de la organización.

En base a lo dicho, se observa un grado de conocimiento moderado acerca de lo que sus clientes valoran de la ACMI, dado que, la única forma de conocer sus necesidades y valoraciones es preguntándoles directamente a ellos, esto hace que no se pueda corroborar con objetividad con qué grado de acierto le brindan lo que valoran, para ver si es distorsivo o no, es decir, si la percepción de los clientes difiere notablemente de la percepción organizacional.

3.4.4. ¿Qué resultados han producido?

El hecho de centrar la atención en los resultados, puede determinar la supervivencia o no de la organización.

3.4.4.1. Observaciones

Al examinar las respuestas obtenidas, se probó que por unanimidad, la adquisición del edificio central y el edificio anexo lo consideran un logro alcanzado, después se nombraron otros como: mayor cantidad de proyectos (24) presentados en Chubut; único proyecto aprobado para financiamiento del Ministerio de Producción; emprendedores y empresas funcionando; realización de varias capacitaciones a nivel social; relaciones y acuerdos con diversas entidades; entre otras.

Se divisó un grado de imprecisión en la medición de los resultados producidos, considerando que deviene de la escasa planificación, seguimiento y registro de sus logros.

En cuanto a su grado de satisfacción con los resultados alcanzados, se manifestaron satisfechos, con la consideración general de que pueden mejorar mucho más y obtener mayores resultados. Se encauzan a la mejora continua, inculcada por el fundador.

Se considera importante comentar que, al no tener medidos los resultados, no se puede pretender mejorarlos. Por lo que si la organización aspira a obtener mejoras, pero actualmente no tiene medidos sus logros, constituye un impedimento para conseguir dicho perfeccionamiento.

Se les preguntó de qué forma le asignarían un orden de importancia a los recursos limitados que tienen para alcanzar los resultados de la organización, y la respuesta de cada participante estuvo sujeta a su respectiva interpretación, por lo que se logró hacer una disociación entre la priorización de recursos que históricamente han ayudado a alcanzar los resultados, y la priorización de recursos que les gustaría que haya para alcanzar los resultados futuros. Por un lado, al priorizar los recursos que han sido más relevantes, se encuentra en primer lugar el recurso humano, ya que este ha sido el recurso con el que más han contado, luego el financiero y por último el material. Por otro lado, al considerar la experiencia que tienen, en cuanto a la forma en que lograron los resultados en el pasado, consideran que es necesario priorizar al recurso financiero, ya que éste permitiría, como un deseo, que los miembros de la organización pudieran dedicarse tiempo completo a la labor, sin que exista necesidad de parte de ellos en trabajar fuera de la misma para sostener su propia economía. De los seis participantes de la actividad, cuatro consideraron al recurso humano en primer orden, y los dos restantes lo consideraron en el

recurso financiero; en cuanto al segundo orden, tres participantes consideraron al recurso financiero, y los otros tres al recurso material; en tercer y último orden, tres participantes se lo asignaron al recurso material, uno al financiero, y los restantes dos al recurso humano, de los cuales, estos últimos dos participantes, asignaron la primera valoración al recurso financiero, y entre ellos se encuentra la opinión del fundador.

La mayoría opinó que el uso de los recursos fue de 'eficiente' a 'muy eficiente', ya que expresan haber "hecho mucho, con poco", no habiendo considerado las opciones de 'poco eficiente' ni 'ineficiente'. Reconocen la calidad del servicio que han prestado, no obstante, se mostraron de acuerdo en que pueden hacerlo mejor.

Dicho esto, no se observa una discordancia entre los recursos que consideraron valiosos y la forma en que se les dio su uso.

3.4.5. ¿Cuál es su plan?

El rendimiento se debe planificar. La organización debe pensar anticipadamente las acciones que va a desarrollar para alcanzar los objetivos que desea. Para ello se debe centrar la atención en las actividades que la misma puede hacer de modo competente, es decir, en donde pueden producir realmente un cambio, con los recursos limitados que posee.

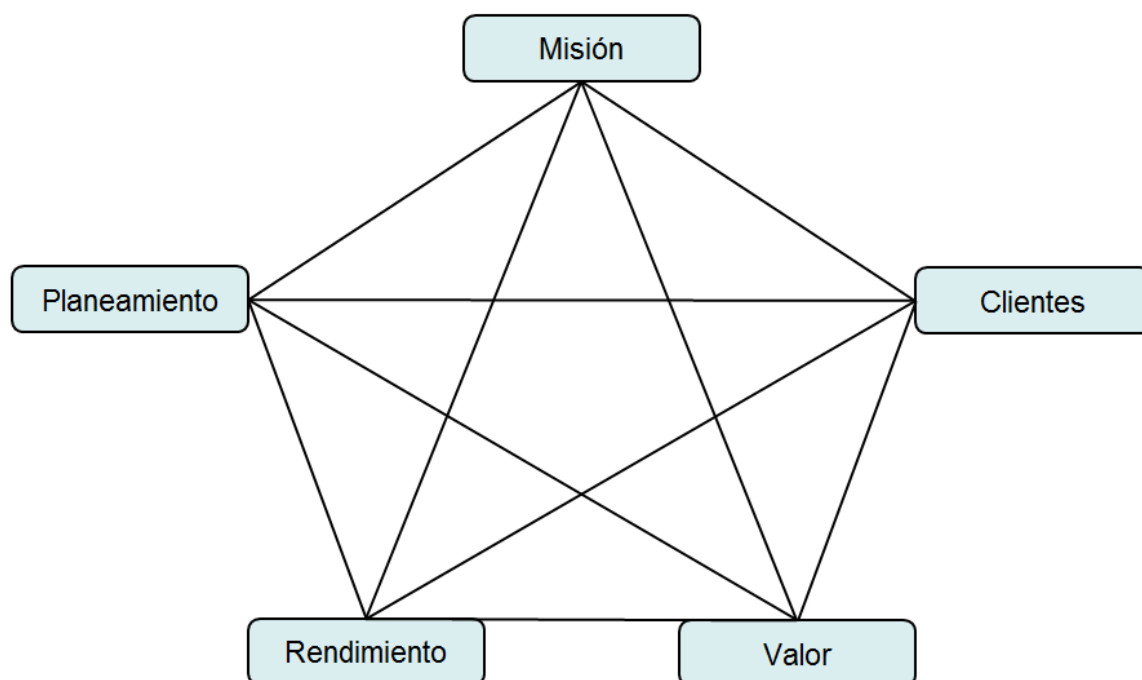
3.4.5.1. Observaciones

De la actividad se logró llegar a que, si bien creen que deben focalizar sus esfuerzos en mejorar la calidad del servicio brindado a sus clientes, existe una necesidad coyuntural a las que deben prestarles atención, que consiste en captar recursos, específicamente financieros, por lo que, consideran que tienen que hacer uno -mejorar la calidad del servicio-, sin dejar de lado el otro -captar recursos financieros-. Mejorar la calidad del servicio hará avanzar la capacidad para llevar a cabo su misión, pero admiten una realidad, que para realizarlo, necesitan más recursos financieros.

Se logró llegar a un consenso con respecto a las cosas que deberían cambiarse para alcanzar mejores resultados, dónde aparecieron otras palabras como: tiempo, compromiso y planificación. Se refirieron a la necesidad de introducir una planificación integral de toda la organización, en forma de ciclo, la cual permita realizar un seguimiento, una revisión y para mejorar continuamente. Manifestaron que la misma no se realiza por la escasez de tiempo de trabajo dedicado a la ACMI por parte de la comisión, que conlleva a que, a veces, tengan que organizarse de tal manera que puedan suplir esas faltas, pero si se pudiera incrementar el compromiso de los miembros esto no sería necesario.

3.4.6. Vinculaciones

Al relacionar todos los pilares del modelo entre sí, se visualiza un esquema con forma de pentágono, en el que se pueden obtener conexiones determinantes de las relaciones entre ellas.



- **Misión – Clientes:** No se observó inconsistencia entre lo que busca la organización y a quién está dirigido su accionar. Pero, existe una falta de dedicación en definir con precisión los clientes que están alcanzados por la misión, y en qué punto las competencias y recursos de la misma coinciden con las necesidades de cada grupo.
- **Misión – Valor:** Lo que la organización busca tiene una conexión con lo que, según indican los participantes de la actividad, sus clientes consideran valioso, encontrándose la valoración que aparentemente hacen a la creación de oportunidades por parte de la organización, al interés que muestran en ser de ayuda, y a acompañarlos a superar diferentes desafíos.
- **Misión – Rendimiento:** Al comparar lo que persigue la organización con lo que logró, manifiesta que han producido resultados relevantes, los cuales están orientados al logro de su misión, es decir, apuntados al desarrollo social. En otras palabras, los resultados alcanzados tienen coherencia con los resultados que busca la organización, ya que, por ejemplo, para lograr capacitar y educar -resultado buscado-, es necesario poseer de un lugar físico para desarrollar su actividad -resultado alcanzado-, o también, busca abrir oportunidades a las personas y sus familias, logrando como resultado emprendedores y empresas funcionando.
- **Misión – Planeamiento:** Se puede decir que, según lo declarado por los participantes de la actividad, las prioridades genéricas y actuales de la organización deben centrarse en mejorar su funcionamiento interno, para generar así una mejora continua en la calidad de sus programas y proyectos. Lo dicho, tiene afinidad con lo que busca lograr la organización, es decir, su misión, ya que todo tipo de actividad que logre mejorar el servicio brindado, afecta directamente al receptor beneficiario, logrando una influencia aún más fuerte en ellos.

- **Clientes – Valor:** En primera instancia, se puede decir que existe una relación acorde entre los clientes a los cuales apunta la organización, con lo que estos clientes quieren y valoran de la misma. Sin embargo, por un lado, existen falencias en su definición, que se considera que deviene de la falta de dedicación a estudiarlos, y por otro lado, la ausencia de programas para averiguar lo que consideran valioso de la organización, no puede determinar a ciencia cierta si en verdad satisfacen sus necesidades, ni más aún, las necesidades de cada grupo específico de clientes.
- **Clientes – Rendimiento:** Al contrastar lo que logró la organización con los clientes que buscan satisfacer, se encontró correspondencia, mayoritariamente enfocada a lo tendiente al departamento de emprendedores, como la actividad dominante que ejerce la asociación. Han expuesto algunos resultados como: mayor cantidad de proyectos presentados con su plan de negocios en Chubut, emprendedores y empresas funcionando, etc. los cuales se corresponden con la mayoría de los clientes que han definido, como ser: persona con idea o necesidad de emprender para elevar su nivel de vida, familias en situación de riesgo, profesionales sin oportunidades.
- **Clientes – Planeamiento:** Considerando que, existen algunas disonancias propias de la falta de dedicación a analizar los diferentes públicos de clientes para cada servicio que prestan, hace que, al intentar mejorar la calidad de sus servicios, como prioridad manifestada por los participantes de la actividad, no se piense en cada tipo de cliente específico, ni si aún sirve para cubrir alguna de sus necesidades.
- **Valor – Rendimiento:** Al comparar lo que logró la organización con lo que, según los participantes de la actividad, sus clientes valoran, se encontró un grado de consonancia en algunos aspectos. Por un lado, aparentemente, el cliente valora el precio bajo de las capacitaciones dadas por la organización, y por el otro, la organización considera que ha realizado muchas capacitaciones. O también, el cliente valora el interés que muestran en ayudarlos y la disposición a compartir recursos, y la organización tiene como resultados más emprendedores y empresas funcionando. Sin embargo, dado que los resultados de una organización sin fines de lucro están fuera de la misma, es decir, en sus beneficiarios directos e indirectos, se deben centrar la atención en los resultados proporcionados por la retroalimentación de los clientes, los donantes, los voluntarios, y todos los grupos distintos de clientes que tiene, cuestión que no se analiza actualmente en la organización.
- **Valor – Planeamiento:** Donde internamente los miembros de la organización consideran que hay que hacer foco, como en mejorar la calidad del servicio brindado, tiene conexión con algunas cuestiones que externamente, según los participantes de la actividad, sus clientes consideran valioso. Esto no se puede corroborar específicamente, por el simple hecho que no se les ha preguntado a sus clientes acerca de lo que él considera importante y el aporte que la organización de ha entregado. Sólo cuando sabe qué valora cada grupo, la organización puede establecer objetivos sobre la base de sus respectivas necesidades.

- **Rendimiento – Planeamiento:** Donde los miembros, participantes de la actividad, consideran que la organización deben centrar sus esfuerzos, tiene conexión con los resultados que han alcanzado, ya que apuntan a mejorar continuamente la calidad de su servicio brindado, es decir, potenciar nuevos resultados futuros. Para ello, se tienen que considerar los resultados ya logrados, pero la organización no los tiene medidos específicamente. Entonces, dado que la mejora continua que pretenden en sus resultados, no se alcanzará si no los han medido anteriormente, se hace necesario conocer el estado de ciertos parámetros clave para planificar, establecer objetivos, controlar resultados, tomar decisiones, etc.

3.5. Conclusión

Se pudo corroborar que existen relaciones coherentes entre los cinco pilares del modelo, aunque con algunas inexactitudes que crean falencias, como la ausencia de una definición específica de sus clientes y lo que consideran valioso. Este aspecto tiene una considerable importancia, dado que ser el mejor en aquello que su cliente considera valioso o imprescindible es la vía a éxito de la organización, de nada sirve ser buenos en aquello que el cliente no valora.

El modelo utilizado permite que todos los aspectos se desencadenen en la última pregunta ¿cuál es el plan? Las falencias que se detectaron en las primeras cuatro variables son las raíces del tronco central que constituye la planificación en la organización. Por lo que se considera hacer foco en la misma en la tercer parte del trabajo, la propuesta de fortalecimiento organizacional.

4. PROPUESTA DE VALOR

Esta etapa consiste en delinear los ejes de actuación futuros de la organización analizada, teniendo en cuenta lo detectado en las etapas anteriores, a fin de brindarle a la organización analizada una propuesta de fortalecimiento.

4.1. Problemática

Al analizar la problemática que presenta la ACMI se detectaron ciertos aspectos falentes, los cuales, desde una perspectiva global, constituyen relaciones entre ellos, a saber: escasa identificación de clientes, sus necesidades y lo que valoran de la organización; imprecisión al medir sus resultados; ausencia de una planificación estratégica, inexistencia de un control de gestión.

La construcción de la propuesta buscará minimizar o eliminar estos aspectos falentes detectados en la ACMI que obstruyen su desarrollo y sustentabilidad, a fin de lograr fortalecer e incrementar las capacidades, competencias y recursos que dispone para cumplir sus propósitos.

Identificados los aspectos mencionados, se reflexionó acerca de la necesidad de realizar una planificación integral, ya que se la puede observar como falencia central que articula todas las demás.

A continuación se formulará la propuesta integral de fortalecimiento de la organización bajo estudio.

4.2. Implementación Plan Integral

La necesidad, por parte de la organización analizada, de implementar un plan integral resulta impostergable, ya que constituye una traba que le imposibilitará lograr la mejora continua, a la cual apuntan sus miembros.

La propuesta consistirá en realizar el armado de un 'Plan Integral', que le permita a la organización enlazar todas las actividades que llevan a cabo, hacer un seguimiento y control en todos sus procesos, para posteriormente lograr una mejora. En ese sentido, el plan permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro y señala metas e indicadores que se convierten en referencias para el control de la gestión.

Para ello se consideró oportuno desplegar una metodología de gestión empresarial: el '**Cuadro de Mando Integral**', dado que el mismo es capaz de aportar una visión integral y globalizadora de toda la organización, específicamente lo que la ACMI necesita.

4.2.1. Objetivos

- **Objetivo general:** Elaborar un sistema de planificación y control de gestión en la ACMI, que permita a que a la dirección facilitar la toma de decisiones en la implementación efectiva de planes y estrategias, de manera de mejorar su gestión.
 - **Objetivo específico 1:** Diseñar el Mapa Estratégico de la ACMI.
 - **Objetivo específico 2:** Diseñar el Cuadro de Mando Integral para la ACMI.
 - **Objetivo específico 3:** Sugerir iniciativas de acción.

4.2.2. Alcances y limitaciones

La propuesta de valor aludida, aplica un modelo de gestión estratégico, por lo que se aplicarán conceptos teóricos y se diseñarán herramientas de gestión para la ACMI. Es importante recalcar que el alcance del trabajo es hasta el diseño del modelo de gestión y que la implementación del mismo es responsabilidad de la organización analizada.

4.2.3. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral, o Balanced Scorecard, es una metodología de trabajo que ayuda a las organizaciones a traducir la misión y la estrategia en términos de mediciones, es decir, en objetivos e indicadores operativos, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos. En otras palabras, permite alinear la organización con la estrategia.

El mismo parte de la premisa que no se puede controlar lo que no se puede medir, lo que realmente supone la elaboración previa de un 'Mapa Estratégico', que se convierte en el centro de la planificación y control.

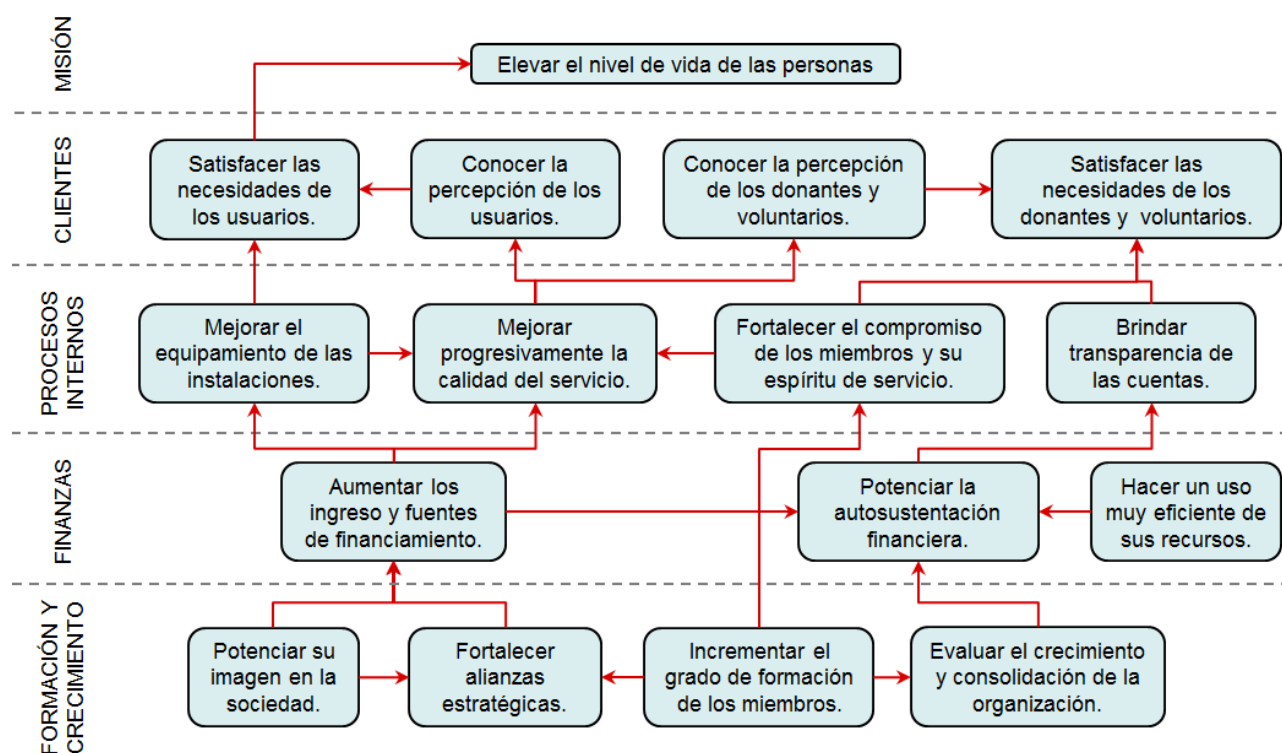
El Mapa Estratégico es una herramienta que permite visualizar la estrategia de la organización, mediante la identificación y selección de los principales factores implicados en la misma y su conexión causal. El mismo se estructura en cuatro dimensiones concatenadas, denominadas perspectivas: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. La *perspectiva de las finanzas* se centra en como la organización debe aparecer ante sus accionistas para ofrecerles mayores rendimientos económicos. La *perspectiva de los clientes* destaca en la forma en que la organización debe aparecer ante sus clientes para satisfacer sus expectativas y conseguir su lealtad. La *perspectiva de los procesos internos* analiza los procesos en los que la organización debe ser excelente para satisfacer a sus socios y clientes. Finalmente, la *perspectiva de la formación y crecimiento*, se plantea como mantener y sustentar la capacidad de cambiar y mejorar las etapas de la cadena de valor de la organización para conseguir alcanzar la misión, identificando los capitales humano, de información y organizativo, que se requiere para apoyar los procesos de creación de valor.

Su orden de importancia varía ligeramente al tratarse de una ONG, situando en el primer nivel a los clientes. No obstante, en cualquier caso, el orden de las perspectivas no es necesariamente fijo, ya que de un año a otro, en función de los objetivos estratégicos, puede variar la perspectiva dominante.

4.2.3.1. Diseño del Mapa Estratégico

Las perspectivas mencionadas se vinculan entre sí, a través de relaciones de causa y efecto. Los objetivos estratégicos clave, se convierten en los efectos a conseguir, a partir de los cuales se identifican los diferentes factores que pueden actuar como causas de la consecución de dichos objetivos. En primer lugar, esta identificación se realiza en la misma perspectiva de los objetivos estratégicos definidos, para posteriormente irse desplazando por las sucesivas perspectivas.

A continuación, se presentará el mapa propuesto, resultado de la identificación de las principales variables del sistema, y las relaciones causales entre ellas.



Se consideró que la actuación exitosa por parte de la organización debería considerar clave:

- Perspectiva Clientes: satisfacer las necesidades de los usuarios o beneficiarios, porque las organizaciones de este tipo (ONG) se distinguen fundamentalmente por perseguir como actividad, de manera altruista, el logro de fines de interés general de los usuarios que beneficiarán. El logro de tal objetivo, no solo justifica su propia existencia sino que también genera y/o refuerza la imagen que ofrece la organización ante la sociedad.
- Perspectiva Procesos Internos: llegar a ser una organización elegible entre los potenciales voluntarios, ya que además de ser percibida como una organización que satisface los ideales altruistas de los voluntarios, debe considerar como aspecto cardinal en su funcionamiento la satisfacción que debe tener el voluntariado a disponer de la capacidad operativa para ejecutar las tareas que se le encomiende.
- Perspectiva Financiera: para cubrir con excelencia las necesidades sociales, la gestión de manera eficaz, eficiente y al menor coste posible, permitirá detectar aquellas actividades productivas que deben ser potenciadas por la organización y aquellas otras que, siendo improductivas, no sólo no van a proporcionar valor social, por lo que deberán ser eliminadas.
- Perspectiva Formación y Crecimiento: para realizar una gestión socialmente responsable se deben optimizar los ingresos y garantizar el destino previsto por sus financiadores, seleccionar inversiones que se van a llevar a cabo atendiendo más a la calidad y a la ética que a su rentabilidad, y realizar una capacitación de recursos coherente con el sistema de valores y creencias que justifican su actividad.

4.2.3.2. Diseño del Cuadro de Mando Integral

A través de este cuadro de mando integral es posible que el mapa estratégico se traduzca en indicadores, metas, responsables e iniciativas específicas, sin embargo, no siendo este el fin en sí mismo sino que por el contrario es solo el inicio de la utilización del CMI como una herramienta de gestión.

4.2.3.2.1. Perspectiva CLIENTES

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Métrica	Metas	Frecuencia	Responsables
Satisfacer las necesidades de los usuarios.	Porcentaje de satisfacción de los beneficiarios.	Encuestas con escala likert (1 muy malo a 7 muy bueno), para luego determinar el porcentaje [(n° de usuarios satisfechos durante el periodo / n° total de usuarios) * 100]	≥80%	Al finalizar cada actividad.	Voluntarios
Conocer la percepción de los usuarios del servicio prestado.	Porcentaje de percepción conocida.	[(n° de usuarios de los cuales se conoce su percepción / n° total de usuarios) * 100]	≥90%	Mensual	Voluntarios
Satisfacer las necesidades de los donantes y voluntarios.	Porcentaje de satisfacción de los donantes y voluntarios.	Encuestas con escala likert (1 muy malo a 7 muy bueno), para luego determinar el porcentaje [(n° de donantes y voluntarios satisfechos durante el periodo / n° total de donantes y voluntarios) * 100]	≥80%	Al finalizar cada actividad.	Líderes Departamentales
Conocer la percepción de los donantes y voluntarios.	Porcentaje de percepción conocida.	[(n° de usuarios de los cuales se conoce su percepción / n° total de usuarios) * 100]	≥90%	Mensual	Líderes Departamentales

4.2.3.2.2. Perspectiva PROCESOS INTERNOS

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Métrica	Metas	Frecuencia	Responsables
Mejorar y mantener el equipamiento de las instalaciones.	Porcentaje de mejoras necesarias en las instalaciones.	Porcentaje de mejoras [(n° de mejoras realizadas en equipamiento / n° total de mejoras necesarias en equipamiento) * 100]	≥80%	Trimestral	Líderes Departamentales
Mejorar progresivamente la calidad del servicio.	Porcentaje de eficacia en prestación del servicio	Porcentaje de eficacia [(resultado alcanzado * 100) / resultado previsto]	≥80%	Mensual	Comisión directiva y Líderes Departamentales

Fortalecer el compromiso de los miembros y su espíritu de servicio.	Porcentaje de decisiones en las que participan los miembros.	Porcentaje de participación [(n° de decisiones en las que se tiene en cuenta al personal / n° total de decisiones llevadas a cabo durante el periodo) * 100]	≥50%	Mensual	Líderes Departamentales
Brindar transparencia en las cuentas.	Porcentaje de exposición financiera.	Porcentaje de cuentas rendidas [(n° cuentas rendidas / n° de donantes) * 100]	≥90%	Mensual	Comisión Directiva

4.2.3.2.3. Perspectiva FINANCIERA

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Métrica	Metas	Frecuencia	Responsables
Aumentar los ingresos y las fuentes de financiamiento.	Porcentaje de crecimiento financiero.	Porcentaje de aumento en donaciones vs presupuesto [(donación real / donación presupuestada) x 100]	≥80%	Mensual	Líder Finanzas
Potenciar la autosustentación financiera.	Porcentaje de sustentabilidad financiera.	Porcentaje sustentabilidad [((ingresos generados por la propia actividad - gastos incurridos en el periodo) / gastos incurridos en el periodo anterior) x 100]	≥5%	Trimestral	Líder Finanzas
Hacer un uso muy eficiente de los recursos.	Porcentaje de eficiencia financiera.	Porcentaje de eficiencia [((gastos incurridos en el periodo - Importe de los gastos incurridos en el periodo anterior) / Importe de los gastos incurridos en el periodo anterior) x 100]	≤50%	Mensual	Líder Finanzas

4.2.3.2.4. Perspectiva FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Métrica	Metas	Frecuencia	Responsables
Potenciar su imagen en la sociedad.	Porcentaje de apariciones en los medios y crecimiento en redes sociales.	Porcentaje de apariciones [(n° de eventos a los que ha asistido o colaborado / período diario)] Porcentaje crecimiento en facebook [(n° de publicaciones hechas en el periodo / total de seguidores obtenidos) x 100]	≥10%	Mensual	Voluntarios

Fortalecer alianzas estratégicas.	Porcentaje de acuerdos y relaciones externas.	Porcentaje de nuevas relaciones $[(n^{\circ} \text{ de acuerdos y relaciones al inicio del periodo} - n^{\circ} \text{ de acuerdos y relaciones al final del periodo}) / n^{\circ} \text{ de acuerdos y relaciones al final del periodo}] * 100]$	$\geq 50\%$	Semestral	Comisión Directiva
Incrementar el grado de formación de los miembros.	Porcentaje de jornadas de formación realizadas.	Porcentaje de cursos celebrados $[(n^{\circ} \text{ de jornadas celebradas durante el periodo} - n^{\circ} \text{ de jornadas celebradas el periodo anterior}) / (n^{\circ} \text{ de jornadas celebradas durante el periodo anterior}) * 100]$	$\geq 30\%$	Anual	Líder Educación
Evaluar el crecimiento y consolidación de la organización.	Analizar todos los indicadores expuestos		$\geq 50\%$	Anual	Comisión Directiva

4.2.3.3. *Iniciativas de acción*

Se procedió a realizar sugerencias, a modo de iniciativas que le permitan a la organización comenzar con la realización de los objetivos propuestos.

4.2.3.3.1. Perspectiva CLIENTES

Objetivos Estratégicos	Iniciativas de Acción
Satisfacer las necesidades de los usuarios.	Obtener un feedback diario con los usuarios, identificando sus necesidades y grado de satisfacción.
Conocer la percepción de los usuarios del servicio prestado.	Elaborar un informe con la percepción de los usuarios acerca de los servicios ofrecidos y sus propuestas de mejora. Para ello habrá que hacer hincapié en el buen trato del responsable de llevarla a cabo hacia los usuarios.
Satisfacer las necesidades de los donantes y voluntarios.	Verificar si se cubren las necesidades de los donantes y voluntarios, basándose en lo expresado por ellos mismos.
Conocer la percepción de los donantes y voluntarios.	Realizar un informe que recoja las quejas y propuestas de mejora del personal. La organización de actividades para crear un buen ambiente de trabajo será vital para obtener un informe positivo.

4.2.3.3.2. Perspectiva PROCESOS INTERNOS

Objetivos Estratégicos	Iniciativas de Acción
Mejorar y mantener el equipamiento de las instalaciones.	Evaluar el material de las oficinas, y realizar una lista de los equipamientos o mejoras necesaria para la realización del servicio con la comodidad de los involucrados.

Mejorar progresivamente la calidad del servicio.	Evaluar la calidad de los servicios obtenida mediante la percepción de los usuarios, a fin de corroborar si su prestación superó, se igualó, o no alcanzó a cubrir la percepción esperada o planeada.
Fortalecer el compromiso de los miembros y su espíritu de servicio.	Generar la integración y participación efectiva, contando con el personal a la hora de tomar las decisiones importantes. Realizar actividades independientes al trabajo, así el personal se sentirá motivado y existirá una mejor relación entre sus miembros. Realizar foros con los miembros de la organización para estar al día con diferentes situaciones. Fortalecer el ambiente de la organización por medio de la motivación a los voluntarios. Coordinar capacitaciones motivacionales con otras organizaciones sin fines de lucro.
Brindar transparencia en las cuentas.	Informar acerca de la gestión de la organización, proporcionando las cuentas anuales a los donantes y a cualquiera que las solicite. También se podrán exponerlas o publicarlas en la web.

4.2.3.3.3. [Perspectiva FINANCIERA](#)

Objetivos Estratégicos	Iniciativas de Acción
Aumentar los ingresos y las fuentes de financiamiento.	Analizar las donaciones recibidas. Aplicar plan de captación de nuevos donantes (empresas), o fortalecimiento de las relaciones ya generadas, con sistema "almuerzo con nosotros "
Potenciar la autosustentación financiera.	Generar mayores ingresos, consecuencia de los objetivos nombrados en esta perspectiva, lo que permitirá que los usuarios no paguen nada para recibir el servicio, si es que eso es lo que valoran. Desarrollar nuevos servicios enfocados a su actividad fuerte, como ser: crear programas de consultoría de gestión y desarrollo social.
Hacer un uso muy eficiente de los recursos.	Buscar la opción de menor costo, sin que ello implique una incidencia directa en la calidad de los servicios ofrecidos. Revisar en las cuentas anuales los gastos en los que se ha incurrido.

4.2.3.3.4. [Perspectiva FORMACIÓN Y CRECIMIENTO](#)

Objetivos Estratégicos	Iniciativas de Acción
Potenciar su imagen en la sociedad.	Alcanzar un nivel alto en el reconocimiento institucional al demostrar explícitamente el compromiso de la ACMI con la sociedad, redactando informes acerca de la labor social que han realizado durante el mismo. Incrementar el grado de notoriedad y presencia dentro de la localidad al realizar campañas en los medios de comunicación para dar a conocer la organización, y posteriormente realizar informes de ello, a fin de que quede documentado. Organizar jornadas para concienciar a los ciudadanos de la problemáticas de la sociedad, y de la acción que la organización apunta. Efectuar capacitaciones a voluntarios que permitan mantener actualización de datos en las redes sociales de manera permanente.
Fortalecer alianzas estratégicas.	Desarrollar y mantener un entorno favorable en la sociedad, para gestionar convenios con instituciones extranjeras y nacionales tanto públicas como privadas. Incrementar buzón de sugerencias y sistemas de medición de calidad de los servicios. Desarrollar un programa que le permita conocer contactos o referencias con empresas donantes.

<p>Incrementar el grado de formación de los miembros.</p>	<p>Evaluar la formación del personal. Celebrar jornadas de formación y cursos capacitación para el personal de la organización, para un mejor desenvolvimiento en sus actividades.</p>
<p>Evaluar el crecimiento y consolidación de la organización.</p>	<p>Para ello se tendrá que sistematizar las experiencias de los proyectos, programas, actividades, capacitaciones, es decir, documentarlos en su totalidad con sus experiencias relevantes. Crear capacidades internas para la sistematización de procesos.</p>

5. CONCLUSIÓN

En el presente trabajo, se ha podido demostrar que la ACMI tiene un gran potencial de crecimiento, sin embargo, para ello, es imprescindible resolver una cuestión fundamental, como la planificación y control integral. Si la misma no están claramente definida, conocida y aceptada por los miembros de la organización, difícilmente permita desarrollar al máximo sus posibilidades.

Se propuso la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta con la que la ACMI podrá mejorar sus resultados y ejecutar su gestión mediante indicadores clave de funcionamiento. Gracias al desarrollo del plan estratégico de la organización, se construyó el Cuadro de Mando Integral, el cual expresa la misión y objetivos estratégicos de la organización, en términos operativos, con el objeto de obtener el apoyo de todos los niveles de la organización con el afán de alcanzar las metas planteadas.

A modo de recomendación, para que este trabajo tenga un efecto positivo en la ACMI, se deberá seguir continuamente el CMI para que cumpla la función encomendada de herramienta dinámica de gestión, y además, se deberá incluir reglas y sugerir formas que aseguren que el seguimiento del mismo, para que forme parte del trabajo diario de la organización. Es importante que el CMI se use a través de toda la organización en los aspectos diarios de la gestión. Se lo debe transformar en un estilo de trabajo como parte de un proceso más amplio que se inicia con la estrategia.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Schlemenson, A. (1987). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Paidós.
- Druker, P. F. (2001). *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. El Ateneo.
- Comisión reformadora. (2015). *Código Civil y Comercial de la Nación*.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega.
- Drucker, P. F. (1995). *Las cinco preguntas más importantes que usted debe formularse sobre su organización sin fines de lucro*. Granica.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.

7. ANEXOS

7.1. Entrevistas

ENTREVISTA 1

Fecha: 18/Septiembre/2017

Objetivo: Realización de la ficha técnica a la organización seleccionada.

Entrevistado: **Moisés Riffo**

Cargo dentro de la organización: Fundador

- ¿Cuál es la denominación de la organización?
 - ¿Cuál es su tipo social?
 - ¿Dónde se encuentra ubicada?
 - ¿Cuáles son sus principales actividades? ¿Cuál cree que es la actividad central?
 - ¿Cuáles son las principales funciones que realiza?
 - ¿Cómo describiría la estructura de su empresa? ¿cómo está organizada?
 - ¿Existe un organigrama formal? A su parecer ¿refleja la realidad?
 - ¿Cuál es la cantidad de personal total/por actividad/por sector?
 - ¿Le interesa poner su organización bajo análisis? ¿Por qué?
 - ¿Tiene alguna/s problemática/s con respecto a las actividades/sectores/procesos en su organización, que desee resolver?
-

ENTREVISTA 2

Fecha: 21/Septiembre/2017

Objetivo: Realización de la fase de 'Descripción' de la organización seleccionada.

Entrevistado: **Moisés Riffo**

Cargo dentro de la organización: Fundador

- ¿Cuál es la historia de la organización? ¿Quién fue el impulsor de la creación? ¿Bajo qué necesidades o por qué la creó?
 - ¿Cuál considera usted que es la aspiración máxima de la organización?
 - ¿Dónde le gustaría estar como organización en 20 años?
 - ¿Hasta dónde cree que puede llegar a posicionarse a nivel geográfico con la organización actual?
 - ¿Cuáles considera que son los valores que persigue la organización? ¿Se encuentran explícitos o son conocidos por los colaboradores?
 - ¿Cuáles cree que son los puntos fuertes de la ACMI? ¿Y cuáles los aspectos a mejorar?
 - ¿Cuáles considera son las amenazas y las oportunidades?
 - ¿Quiénes son los principales beneficiarios de sus actividades? ¿A cuáles aspira dirigir en un futuro?
-

ENTREVISTA 3

Fecha: 22/Septiembre/2017

Objetivo: Realización de la fase de 'Descripción' de la organización seleccionada.

Entrevistado: **Moisés Riffo**

Cargo dentro de la organización: Fundador

- ¿Cómo se organiza y divide el trabajo?
 - ¿Cómo le parece es el nivel de comunicación entre los distintos departamentos de la organización y con otras jerarquías?
 - ¿Con que otras entidades se relacionan? ¿Qué tipo de vinculaciones tienen?
 - ¿Cómo controla el desempeño de la organización?
 - ¿Cómo evalúa los resultados de las actividades? ¿Qué acciones se toman si los resultados no son los esperados?
 - ¿Existen reuniones con el personal para evaluar las acciones periódicamente? ¿Cómo se utiliza la información obtenida?
 - ¿Con que frecuencia se reúne el directorio? ¿Participa usted de dichas reuniones? ¿Debe rendir cuentas de su gestión en ellas?
 - ¿Puede proponer a los directivos nuevos proyectos o cambios a los existentes? ¿Qué respuesta obtiene en general?
 - ¿Qué se valora en la organización? ¿Por qué?
 - ¿Cuál cree que es la percepción de los empleados respecto de la pertenencia a la empresa?
 - ¿Existen empleados que se desempeñen en más de una actividad? ¿En cuáles? ¿Pueden los mismos empleados ser parte de diferentes programas, teniendo diferentes equipos de trabajo y/o superiores, objetivos, etc?
 - ¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas/conflictos de sus subordinados? ¿Qué hace desde su posición?
 - Si Ud. tuviera posibilidades, ¿qué cosas no cambiaría de la organización? ¿Por qué?
 - ¿Si Ud. tuviera todas las posibilidades, que cambios realizaría?
-

ENTREVISTA 4

Fecha: 25/Septiembre/2017

Objetivo: Realización de la fase de 'Descripción' de la organización seleccionada.

Entrevistado: **Matías Garbuglia**

Cargo dentro de la organización: Líder Departamento Emprendedores

- ¿Cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la ACMI?
 - ¿Cuáles son los sectores que abarca?
 - ¿Qué clase de servicios brinda en su sector? ¿Quiénes son los beneficiarios?
 - ¿Cómo es la modalidad de trabajo en su sector?
 - ¿Tiene personal a cargo? ¿Quiénes son? ¿Cuáles son sus responsabilidades?
 - ¿Cómo realizan el esquema de actividades a llevar a cabo?
 - ¿Cómo está organizada el área de trabajo? (distribución de recursos)
 - ¿Cómo supervisa la realización de la actividad?
 - ¿Entrenan o capacitan al personal incorporado?
 - ¿Cómo hacen el seguimiento y control de los procesos?
-

ENTREVISTA 5

Fecha: 26/Septiembre/2017

Objetivo: Realización de la fase de 'Descripción' de la organización seleccionada.

Entrevistado: **Beatriz Cariman**

Cargo dentro de la organización: Líder Departamento Adicciones

- Ídem preguntas 'Entrevista 4'.
-

ENTREVISTA 6

Fecha: 27/Septiembre/2017

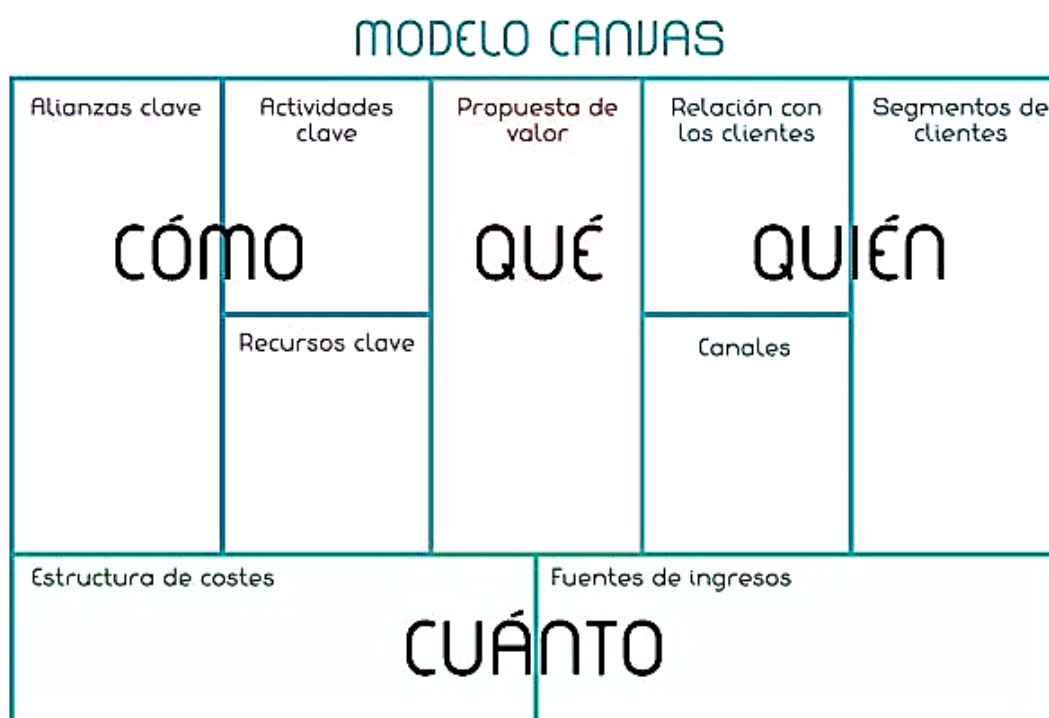
Objetivo: Realización de la fase de 'Descripción' de la organización seleccionada.

Entrevistado: **Susana Roa**

Cargo dentro de la organización: Líder Ministerio de Educación

- Ídem preguntas 'Entrevista 4'.
-

7.2. Información citada en 'Descripción'



7.3. Actividad de Taller en 'Diagnóstico'

MISIÓN

1. ¿Qué busca lograr la ACMI? ¿Para qué existe?
2. ¿Qué resultados concretos persigue la organización? ¿Cómo lo van a lograr?

CLIENTES

3. ¿Quiénes son sus clientes primarios y clientes de apoyo?

VALOR

4. ¿Qué consideran valioso sus clientes? ¿Por qué es reconocida ACMI?
5. A criterio de ustedes, ¿satisfacen las necesidades de sus distintos clientes? Si/No ¿Por qué?
6. ¿Realizan algún tipo de actividad para conocer qué es lo que valoran sus clientes y cuál es el grado de cumplimiento de esas expectativas por parte de la organización?

RESULTADOS

7. ¿Qué resultados más significativos ha alcanzado la organización?
8. ¿En qué medida Ud. está satisfecho con los resultados alcanzados?
9. Priorizar en orden de importancia los siguientes recursos para alcanzar los resultados propuestos. Agregar, de ser necesario, algún recurso no mencionado.

Recursos	Orden de importancia
Materiales	
Financieros	
Humanos	
[Otros: indicar]	

10. ¿Cómo calificaría el uso de recursos para los resultados alcanzados?

Recursos	Muy eficiente	Eficiente	Poco eficiente	Ineficiente
Materiales				
Financieros				
Humanos				
[Otros: indicar]				

PLANEAMIENTO

11. ¿Dónde deben concentrar sus esfuerzos? ¿Cuáles son las prioridades de la organización? ¿Por qué razones?
12. ¿Qué cosas, si considera Ud. necesario, deberían cambiarse o hacerse de manera diferente para mejorar los resultados de ACMI?
13. ¿Qué actividades considera Ud. que deben incorporarse al plan de trabajo de ACMI que aún no fueron realizadas y que podrían mejorar los resultados?