

# **Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y Redes de Voluntariado**



Libertad y Orden

**DanSocial**  
República de Colombia

REPÚBLICA DE COLOMBIA

**Álvaro Uribe Vélez**

Presidente de la República

**Rosemberg Pabón Pabón**

Director Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, DANSOCIAL

**Abraham Rubio Quiroga**

Subdirector

**Fernando Ortega Fernández**

Director de Desarrollo Organizaciones Solidarias

**Jarrison Martínez Collazos**

Director de Planeación, Políticas e Investigación

Coordinación de Educación e Investigación

**Lina María Cabrera Ardila**

**Rosa Yelena Granja Rodríguez**

**María Isabel Hernández**

Creación y textos

**Alexánder Cruz**

**Beatriz Vásquez de Ramírez**- Presidenta Corporación Colombiana de Voluntariado

**Constanza Gómez**

**Germán Barragán** – Director Proyecto Voluntariado Universitario por las Metas del Milenio

**Jefferson Ramírez** – Director Ejecutivo Somos Más

**Julián Gómez** – Red Pescar Voluntariado

**Lucio Mariano Navarro Troncoso**

**Marcela Forero** – Directora de Fundraising y Comunicaciones Sense Internacional (Latinoamérica)

**Sandra Rangel** – Directora Administrativa Phi Cosultants Ltda.

**Vanesa Rosa del Sol Constain Ordóñez**

**Germán Perea**

**Ricardo Roberto Ramírez Moreno**

ISBN 978-958-44-3274-2

Imprenta Nacional de Colombia

Corrección de estilo e Impresión

Bogotá, D. C., 2007

# Contenido

---

PRESENTACIÓN .....	7
1. MARCO GENERAL DE LAS ORGANIZACIONES SOLIDARIAS DE DESARROLLO.....	11
¿Cuáles son los conceptos básicos en torno a las organizaciones solidarias de desarrollo? .....	11
¿Qué es una organización solidaria de desarrollo?.....	17
¿Cuáles son los antecedentes históricos de las organizaciones del sector solidario?.....	18
2. MARCO NORMATIVO DE LAS ORGANIZACIONES SOLIDARIAS DE DESARROLLO .....	21
¿Cuáles son los fundamentos comportamentales de las organizaciones solidarias de desarrollo?.....	21
¿Cuál es el marco legal general de las organizaciones solidarias de desarrollo?.....	23
3. FORMAS BÁSICAS DE LAS ORGANIZACIONES SOLIDARIAS DE DESARROLLO.....	27
¿Cuáles son los campos de acción de las organizaciones solidarias de desarrollo? .....	27
¿Cuáles son las formas básicas de las organizaciones solidarias de desarrollo? .....	29
¿Cuáles son los principios y los deberes básicos de las organizaciones solidarias de desarrollo?.....	33

4.	PROCEDIMIENTO PARA LA CONFORMACIÓN LEGAL DE LAS ORGANIZACIONES SOLIDARIAS DE DESARROLLO.....	37
	¿Cómo se registra una organización solidaria de desarrollo? .....	37
	¿Qué entidades deben registrarse en las cámaras de comercio?.....	38
	¿Cómo inscribirse en las cámaras de comercio? .....	39
	¿Cómo efectuar el registro en cada caso? .....	41
	¿Cuál es el procedimiento para el registro de reformas de estatutos, nombramientos y libros? .....	43
	¿Cómo se efectúa la inscripción de las personas jurídicas actualmente reconocidas? .....	47
	¿Cuál es el control de legalidad que ejercen las cámaras de comercio? ...	48
5.	DESARROLLO EMPRESARIAL SOLIDARIO.....	51
	¿Qué es el desarrollo socioempresarial solidario?.....	51
	¿Cuáles son las características principales del emprendimiento solidario? .....	52
	¿Cuál es el perfil del emprendedor solidario? .....	53
	¿Cuáles son las funciones del plan de negocios?.....	56
	¿Cuál es la estructura del plan de negocios? .....	57
6.	GESTIÓN Y FINANCIAMIENTO PARA ORGANIZACIONES SOLIDARIAS DE DESARROLLO.....	65
	¿En qué consiste la gestión de recursos para organizaciones solidarias de desarrollo? .....	65
	¿De dónde pueden provenir los recursos para las OSD? ¿A quién pueden acudir las OSD para solicitar apoyo?.....	66
	¿En qué consiste el financiamiento en el marco de las organizaciones solidarias de desarrollo?.....	74
7.	INTEGRACIÓN: REDES Y ALIANZAS .....	79
	¿Para qué la integración de las organizaciones solidarias de desarrollo? .....	79

¿Qué tipos de redes existen?.....	81
¿Cuáles pueden ser los primeros pasos para que una OSD trabaje en red?	84
8. ADMINISTRACIÓN DEL VOLUNTARIADO .....	89
¿Cómo administrar el trabajo del voluntario? .....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	97
ANEXO: modelo de documentación para expedición de certificación de inscripción y registro ante cámaras de comercio.....	101



# Presentación

---

Un avance en el marco del establecimiento de un concepto que permita definir, delimitar y caracterizar a las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) de carácter asociativo y solidario, denominadas actualmente desde el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria (DANSOCIAL) como Organizaciones de Emprendimiento Solidario lo constituye el presente material desarrollado por la entidad en colaboración de organizaciones tales como la Corporación Colombiana de Voluntariado, Sense Internacional (Latinoamérica), la Red Pescar Voluntariado, Somos Más y Phi Cosultants, además del proyecto Voluntariado Universitario por las Metas del Milenio. En Colombia, el concepto de tercer sector, sector solidario y conceptos asociados a las organizaciones del emprendimiento solidario han tomado importancia creciente de manera especial con la promulgación de la Carta Política de 1991, que incorpora la noción de solidaridad<sup>1</sup>.

La notable expansión de las organizaciones sin fines de lucro, integradas por particulares asociados en torno a ideales filantrópicos, fue advertida por el constituyente primario, y a partir de entonces el interés por estudiar el sector naciente ha venido en aumento. Se prevé que el desarrollo de estas organizaciones seguirá en aumento de forma exponencial debido a las actuales coyunturas de corte nacional e internacional que proponen el fortalecimiento de la sociedad civil en aras de alternar las ineficientes propuestas de desarrollo que se han puesto en práctica en los países latinoamericanos (Katime, 2005, 88).

---

1 La Constitución Política de Colombia plantea desde sus Principios Fundamentales que “Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general”. (Constitución Política de Colombia de 1991, Título I, De los Principios Fundamentales, artículo 1).

DANSOCIAL promueve un sector constituido por el conjunto de organizaciones de emprendimiento, de carácter asociativo y solidario, legalmente constituidas sin ánimo de lucro, administradas democráticamente, autogestionadas y voluntarias que a través de sus acciones buscan el bien común, satisfacer las necesidades humanas, y fundan su quehacer en la solidaridad y el trabajo colectivo (Dansocial, 2003).

Está compuesto por Organizaciones de Economía Solidaria, estipuladas en la Ley 454 de 1998, como cooperativas, precooperativas, fondos de empleados, mutuales, entre otras; y por Organizaciones Solidarias de Desarrollo como asociaciones, fundaciones y corporaciones –conocidas como Organizaciones No Gubernamentales (ONG–, redes de voluntariado, cajas de compensación y organismos comunales a través de sus Comités Empresariales. Sin embargo, DANSOCIAL entiende que no puede limitarse a estas organizaciones, más aún cuando en su ley marco los orígenes de construcción del concepto de sector solidario u organizaciones de la empresariedad social y solidaria, se basaron, desde DANSOCIAL, en los siguientes supuestos:

1. Los fines y los principios de las ESAL y que constituyen su doctrina de base.
2. La definición de los principios generales del sector solidario, tomando los cinco principios fundamentales de la economía social en Europa<sup>2</sup>.
3. Los fines y principios consagrados en diferentes leyes, como expresión de la doctrina de los diferentes tipos de organizaciones.
4. La declaración de principios de la Confederación Colombiana de ONG (CCONG) como gremio, teniendo en cuenta que muchas de las formas organizacionales legalmente estructuradas dentro del sector toman como base las figuras jurídicas de fundaciones o corporaciones (contempladas en el Código Civil, artículo 633), o el de asociaciones (surgida de la Reforma Constitucional de 1936).
5. Los fines y los principios de las organizaciones de economía solidaria (Ley 454 de 1998).
6. Considera que las organizaciones que cumplen con los cinco principios generales, mencionados en el numeral dos, funcionan con base en “flujos de solidaridad” entendidos como lazos de cooperación. Se delimitan dos tipos de flujos en cualquier organización solidaria: 1. Flujo mutuo (entre los miembros de la organización), y 2. Flujo altruista (desde la organización hacia la sociedad).

Estos supuestos permitieron la categorización de las doctrinas según representatividad y la comparación de los principios de los grupos con los principios

<sup>2</sup> Libre adhesión, democracia, ausencia de ganancia individual, desarrollo de la persona humana e independencia frente al Estado (Jeantet).



fundamentales de la economía social (concepto usado en Europa), descartando aquellos grupos de organizaciones que no cumplieran con los cinco principios, comparando los principios y fines de los grupos restantes para crear un indicador de coincidencia que permitiera determinar el grado de afinidad doctrinal. Adicionalmente, se hizo análisis de los flujos de solidaridad existentes entre los grupos de organizaciones para plantear conclusiones.

El desarrollo de esta metodología y la implementación de los supuestos de estudio dio como resultado los siguientes grupos del sector solidario en Colombia:

Organizaciones de Economía Solidaria.

Fundaciones, corporaciones y asociaciones.

Grupos de voluntariado.

Juntas de acción comunal (Perea, 184-185).

Posteriormente, se han realizado acciones que han permitido incluir las Cajas de Compensación Familiar como parte del Sector Solidario en el país. Sin embargo, es importante reiterar que no se puede limitar la acción solidaria a estas organizaciones únicamente.



# 1. Marco general de las organizaciones solidarias de desarrollo

---

## OBJETIVO

Este módulo busca dar a conocer los conceptos fundamentales, la historia y la estructura de las Organizaciones Solidarias de Desarrollo (OSD). Al final del mismo, el (la) lector(a) podrá:

- Diferenciar las bases conceptuales que subyacen a las diferentes formas de OSD y que definen su naturaleza.
- Comprender los antecedentes históricos de las OSD en Colombia.

### **¿Cuáles son los conceptos básicos en torno a las organizaciones solidarias de desarrollo?**

Existen muchas ideas sobre la forma de mejorar el entorno, ya sea en términos de ayuda o de responsabilidad, que dependen de las opiniones e intencionalidades. La forma de pensar es, por tanto, la que define las acciones de las personas. Este aspecto individual, trasladado a un colectivo, genera desarrollos mayores en cuanto a impacto de las acciones emprendidas en un contexto como este donde las palabras cobran mayor valor.

Las OSD empleando bienes y servicios privados construyen bienes y servicios públicos, es decir, de uso social, no buscando el beneficio de la organización ni de sus miembros, sino el beneficio de la sociedad o de comunidades específicas. En este sentido hacen parte del sector solidario en tanto que sin ánimo de lucro participan en la construcción de una mejor sociedad, es decir, ejercen su derecho a solidarizarse.

En el ámbito de trabajo de las OSD se manejan conceptos básicos similares entre sí pero que definen la forma y los objetivos de las acciones que se emprenden. A continuación se encuentran una serie de conceptos básicos de uso común para estas organizaciones, que sustentan sus acciones pero que deben ser claramente diferenciados del concepto de solidaridad:

- *Filantropía*: Amor al género humano; puramente humano e independiente a la religión. Normalmente se demuestra con acciones que impulsan el bienestar de la sociedad o de una comunidad en general (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española).
- *Caridad*: Virtud por la que se ama a Dios sobre todas las cosas por Él mismo, y al prójimo como a uno mismo por amor de Dios (Catecismo de la Iglesia Católica). La referencia a Dios es el factor fundamental que la diferencia de la filantropía.
- *Altruismo*: Esmero y complacencia en el bien ajeno, aun a costa del propio (Auguste Comte). También desear el bien de los demás como último fin de todo acto humano (filosofía, enmarcando teorías de la conducta) o como la antítesis de egoísmo, que es el interés de uno mismo (teoría ética)<sup>3</sup>.

No se puede hablar de solidaridad aislada de los conceptos de justicia y bien común. ¿Cómo puede alguien creer que ha sido solidario si antes no ha cumplido con lo que en justicia le corresponde? La justicia puede entenderse como el hábito según el cual uno, perpetua y voluntariamente, da a cada uno su derecho (santo Tomás de Aquino, 1.265-1.272). Aquí se expresa un momento previo a la solidaridad: cumplir con los deberes de justicia.

El bien común hace referencia al bien que persigue una sociedad para el conjunto de sus integrantes. Se designa bien común cualquier objeto material o inmaterial que no pertenece a una persona en particular y que, en realidad, pertenece a todos los integrantes de la sociedad. Si la práctica de la justicia es dar a cada uno lo que en derecho le corresponde, la práctica del bien común es generar las condiciones necesarias para que todos puedan acceder a su propio bien. Aquí hay, entonces, dos tipos de bienes: bien común y bien particular. Estos tienen una relación de reciprocidad necesaria, ya que la sociedad necesita del bien común para el logro del bien particular de cada uno de sus miembros y, a su vez, el bien común requiere la colaboración de cada uno. Hay también una relación de orden y de prioridad; la búsqueda del bien particular no debe impedir el desarrollo de los otros; por eso el bien particular se subordina al bien común. Así, quien pone su bien particular por encima y en contra de todo bien ajeno es imposible que sea solidario. Quien practica la solidaridad sólo si es conveniente para su bien tampoco lo es. Para que una persona sea solidaria debe además velar por el bien común y practicar la justicia.

El concepto de solidaridad cuenta con numerosas interpretaciones, según la corriente de pensamiento analítico que se observe. Tomando en cuenta esta diversidad, lo más adecuado para acercarse a su significado es revisar varias posiciones

<sup>3</sup> Ver <http://es.wikipedia.org/wiki/Altruismo> Consultado en febrero de 2006.

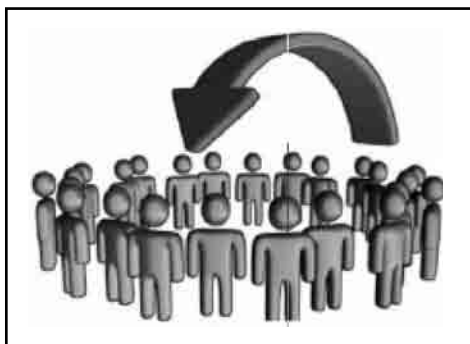
y a partir de estas adoptar la que más se ajuste al punto de vista propio o de la organización o construir una visión propia de la misma.

- a) Modo de ser y de comprendernos como seres humanos, ser los unos para los otros para llegar a estar los unos con los otros, abiertos a dar y recibir unos a otros y unos de otros (Sobrino, 2004).
- b) La idea del “apoyo mutuo” afirma que la espontaneidad de las diversas formas de solidaridad se opone a una concepción de la naturaleza del hombre basada en la hostilidad y la competencia (Kropotkin, 1902).
- c) Procede de la voz latina *solidus*, que designaba una moneda de oro sólida, fuerte y estable (origen etimológico)<sup>4</sup>.
- d) Adherido o asociado a la causa, empresa u opinión de otro (Diccionario de la Real Academia Española).

Flujos de solidaridad: Independientemente de la noción de solidaridad que asuma o construya una organización solidaria, asumir la solidaridad como valor o principio esencial hace surgir en los individuos que componen la organización, así como entre la organización y su entorno, lazos que se denominarán flujos de solidaridad. Para toda organización solidaria es fundamental comprender cómo nacen y funcionan estos flujos de solidaridad, pues se constituyen en el eje principal de la organización y su desarrollo consciente e inteligente hará que esta prospere.

Se han identificado dos flujos básicos de solidaridad en una OSD; por la naturaleza de los integrantes y los fines mismos de cada organización pueden existir flujos adicionales (Perea, 2005).

Diagrama 1

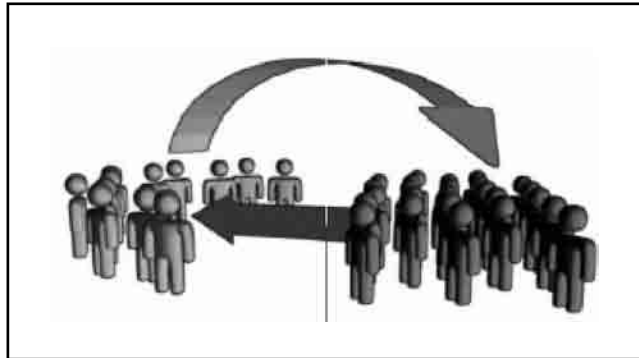


1. *Flujo Mutual*: Relación entre los miembros, asociados o participantes de una causa solidaria, es decir, hay solidaridad “hacia adentro”. En la mayoría de las OSD este flujo es informal y la estructura de la organización se preocupa poco por este, que

4 Diccionario de la Real Academia de la Lengua.

no constituye la primera motivación de unión. En este flujo las OSD tienen gran potencial por trabajar, pues al fomentarse aumenta el grado de compromiso de los miembros hacia la organización y su causa (ver diagrama 1).

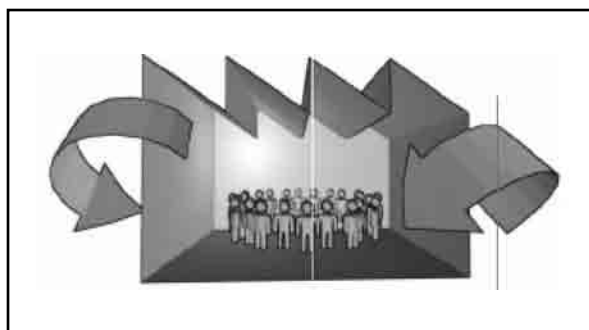
Diagrama 2



2. *Flujo Altruista*: Es la orientación de esfuerzos, para cumplir con una causa, relacionada con el bienestar de un grupo en la comunidad diferente del o de los (las) gestores(as), es decir, solidaridad “hacia fuera” (ver diagrama 2).

Cuando los participantes de causas solidarias deciden crear una organización para operar sus actividades, hay un flujo solidario con emprendimiento. Así, dependiendo de cada caso, la construcción y desarrollo organizacional potencia el impacto de las actividades altruistas. De igual manera, más allá de la ejecución de acciones de administración y sostenimiento, sus miembros –si es el caso–, enfocando recursos de todo tipo al bienestar de la organización, podrán encontrar una oportunidad en los flujos mutuales y así tener una organización con los dos tipos de flujos de solidaridad (ver diagrama 3).

Diagrama 3



A pesar de que la solidaridad no puede restringirse a las prácticas eminentemente empresariales, las OSD se enmarcan en un contexto social, que les implica entenderse también en relación con el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con objetivos mayores que intermediar en un mercado

(dada su especial naturaleza política y social), aunque entendiendo que se sitúan en esta dinámica. Es responsabilidad de cada organización no constituirse exclusivamente en una empresa comercial del mercado social, sino, adicionalmente, comprender que como organización buscan dinamizar espacios políticos, sociales y económicos.

En el contexto de convergencia del trabajo de las OSD con lo empresarial se generan conceptos de frontera entre lo administrativo, lo económico y político. Es por tanto relevante para las organizaciones conocer el espacio específico que las define en términos empresariales:

- Sin ánimo de lucro: Al afirmar que una organización no tiene ánimo de lucro se espera que sus miembros, asociados o fundadores, no reciban beneficio monetario por la creación de la organización, ni propiedad económica sobre la misma. Esto no implica que la organización no administre recursos para su funcionamiento.
  - a) Los trabajadores de la organización tienen derecho a recibir compensaciones por su trabajo;
  - b) Las OSD pueden cobrar por los servicios que prestan; estos recursos deben destinarse al cumplimiento del objetivo primario de la organización y a la sostenibilidad física y económica de la organización.
  - c) Es importante que se generen excedentes económicos dentro de las OSD, que deben reinvertirse para el cumplimiento de su objeto social en su totalidad. Así, a mayor nivel de excedentes, mayor capacidad de reinversión.
- *Capital humano*: Plantea que el capital físico (edificios, máquinas, entre otros) no es el único existente en la búsqueda por el aumento de la productividad del trabajo. Se abre aquí un espacio de reconocimiento sobre la existencia del capital humano como intangible o no material. Gary Becker, pionero en el uso de este concepto económico, lo explica de la siguiente forma:

*“La educación, un curso en computación, gastos en atención médica y conferencias sobre las virtudes de la puntualidad y la honestidad también son capital en el sentido en que mejoran la salud, elevan las ganancias o añaden a la apreciación que tiene una persona por la literatura en el curso de su vida. En consecuencia, concuerda con el concepto tradicional de capital decir que los gastos en educación, entrenamiento, atención médica, etc., son inversiones de capital. Sin embargo, estos producen capital humano, no físico o financiero porque no se puede separar a una persona de su conocimiento, capacidades, salud o valores de la misma forma que es posible mover activos financieros y físicos mientras que el dueño se mantiene en el lugar” (Becker, 1968)<sup>5</sup>.*

5 Ver Michael Novak. El Rostro Humano de la Economía (Traducido por Adolfo Rivero Caro). En <http://www.liberalismo.org/articulo/62/> Consultado en febrero de 2006.

Estos aspectos son formas de capital en la medida en que permiten el incremento de la productividad; se traducen en “inversión” en mano de obra.

- *Capital Social*: Enmarcada inicialmente en la diferenciación de tres formas de capital económico, cultural y social, se plantea como el agregado de los recursos actuales o potenciales relacionados con la pertenencia a una interconexión durable de relaciones relativamente institucionalizadas de mutua aceptación y reconocimiento (Bourdieu, 1986). Implica un valor colectivo de las redes sociales y las inclinaciones que surgen desde ellas al hacer cosas unos por otros. Al considerarse como grado de confianza entre actores sociales las normas de comportamiento cívico practicadas y su nivel de asociatividad se evidencia la riqueza y fortaleza del tejido social interno de una sociedad (Putnam, 1994).

Al relacionarse con el grado de integración social de un individuo, sus redes sociales; implica relaciones, expectativas de reciprocidad, comportamientos confiables, generando mejoras en la efectividad privada que permiten que se constituya en bien colectivo (Coleman, 1990). También puede ser visto como un fenómeno subjetivo, compuesto de valores y actitudes que influyen en la forma en que las personas se relacionan entre sí (Newton, 1997). Incluye confianza, normas de reciprocidad, actitudes y valores que ayudan a trascender relaciones conflictivas y competitivas.

- *Responsabilidad social*: Como eje articulador del flujo de ideas que conforman esta tendencia se encuentra la premisa de que todos los ciudadanos y en general los miembros de la sociedad son responsables de la situación presente y futura de la misma, que el Estado como administrador de la nación y garante del bien común tiene que ejercer su rol, pero que el resto de los actores sociales deben tomar parte activa en la construcción de la sociedad. Con esta perspectiva, gran cantidad de empresarios ha empezado a promover y financiar acciones no relacionadas directamente con su actividad principal, pero que hacen que su entorno social mejore y que la sociedad se fortalezca. Para canalizar estos esfuerzos es cada vez más frecuente que nazcan organizaciones sin ánimo de lucro, de índole empresarial, que bajo la tutela y administración de empresas privadas fomentan el flujo solidario altruista de sus dueños y empleados. Se puede inferir que las OSD que aprendan a canalizar la responsabilidad social de empresarios y comunidades nacionales e internacionales podrán aumentar las posibilidades de aplicación de programas para el logro de sus objetivos.

Finalmente, teniendo en cuenta que las OSD hacen parte del sector solidario y que este es parte del denominado tercer sector, es importante revisar esta última noción para permitir a los miembros de estas organizaciones referenciarse conceptualmente.

- *Organizaciones del tercer sector*: El tercer sector define el espacio entre las esferas públicas y privadas, siendo sus actores privados con fines públicos, solidarios,



en el sentido de que remiten a su carácter no lucrativo. Está vinculado a la producción de un interés general de la sociedad, normalmente el bienestar social, aclarando que el sector no forma parte del aparato del Estado. Tampoco forma parte del mercado ya que no son instituciones lucrativas, sino que se invierten los beneficios en ellas mismas. En Colombia se utilizan diferentes categorías para hacer referencia a este sector o a subgrupos del mismo: Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), Organizaciones No Gubernamentales (ONG), organizaciones de la economía solidaria, economía social y voluntariado (Villar, 2001).

- *Sector Solidario*: DANSOCIAL ha promovido un concepto de sector compuesto por la interrelación sistémica de Organizaciones de Economía Solidaria (OES), estipuladas en la Ley 454 de 1998 y las Organizaciones Solidarias de Desarrollo (OSD), como las asociaciones, fundaciones y corporaciones, expresiones de voluntariado, cajas de compensación y los comités empresariales de la acción comunal.
- *Economía Solidaria*: sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía (Ley 454 de 1998).

Gráfico 1. Tercer sector y sector solidario en Colombia



Fuente: DANSOCIAL 2003.

### ¿Qué es una organización solidaria de desarrollo?

Las Organizaciones Solidarias de Desarrollo (OSD) son aquellas formas del emprendimiento solidario sin ánimo de lucro, que empleando bienes y servicios privados y gubernamentales, construyen y prestan bienes y servicios para el beneficio social. Su característica común es que la finalidad de su constitución es ejercer

la solidaridad principalmente de adentro hacia afuera, dirigiendo su accionar hacia terceros, comunidades y la sociedad en general prevaleciendo el flujo altruista.

La alusión a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) no tiene reconocimiento como concepto en la legislación colombiana. Este término hace referencia, a las Organizaciones Solidarias de Desarrollo; tipología de entidad sin ánimo de lucro de carácter asociativo y solidario o de emprendimiento solidario.

### **¿Cuáles son los antecedentes históricos de las organizaciones del sector solidario?**

Casi en la totalidad de los países de América Latina, el sector solidario (o sector social) tiene un desarrollo lento e incipiente, autónomo del Estado y las políticas públicas. Su desarrollo se fundamenta en los procesos de organización obrera derivados de la Revolución industrial, que implicó la llegada a la región de trabajadores inmigrantes, especialmente europeos, con ideologías anarquistas o de pensamiento social cristiano.

Rodrigo Villar plantea que los orígenes del sector sin ánimo de lucro y de la filantropía en Colombia están ligados a la colonia y al papel de la Iglesia católica y su vínculo con el Imperio Español que, por su interdependencia con el Estado, mantuvo funciones públicas y privilegios en diversas áreas. Durante los tres siglos y medio de colonización española, las relaciones entre la Iglesia y la Corona estuvieron reguladas por el Real Patronato de Indias, mediante el cual se otorgaron privilegios y protección a la Iglesia a cambio de evangelizar poblaciones conquistadas y legitimar el proceso de colonización<sup>6</sup>. Adicionalmente, convirtió a los reyes católicos en vicarios del Papa, con autoridad para el pago y nombramiento de obispos y párrocos, y con la capacidad de recibir diezmos eclesiásticos y decidir sobre la fundación de Iglesias (2001).

La evangelización, la creación y mantenimiento de un orden social, la atención a los “más necesitados” a través de los hospitales, orfanatos y establecimientos educativos, fueron las principales labores de las instituciones administradas por la Iglesia, acorde con la investigación de Villar. El posterior intento de búsqueda de la Corona española de retomar control frente al gobierno eclesiástico, buscando que la Iglesia perdiera su carácter de asociado del Estado fueron solo reformas inconclusas (a excepción de la expulsión de los jesuitas y el control de las obras pías).

Con la Ilustración se amplían las instituciones sin ánimo de lucro en los principales centros urbanos, sentándose las bases de la creación de instituciones de ayuda en relación entre los gobiernos locales y la Iglesia católica, a partir de aportes

<sup>6</sup> La Corona delegó en la Iglesia la administración de la educación, el manejo de hospitales, orfanatos y hospicios. Los recursos de los gobiernos locales, las donaciones, obras pías y testamentos de los particulares entregados a la Iglesia constituyeron el soporte económico para el desarrollo de sus actividades.

a estas instituciones, bajo el discurso de la caridad (Villar, 2000). Posteriormente, en un contexto de conflicto, secularización del Estado, reducción del poder de la Iglesia y formación de los partidos liberal y conservador, se desarrollaron buena parte de las ESAL de la época. En este contexto, los conceptos de caridad y beneficencia guiaron las políticas públicas; la caridad orientó a las sociedades privadas, religiosas o mixtas y la beneficencia sirvió como eje conductor de las acciones del Estado<sup>7</sup>.

La Junta General de Beneficencia de Cundinamarca (creada en 1869) inició la institucionalidad estatal republicana en materia de beneficencia y secularización de la asistencia social. Esta Junta buscó homogeneizar el manejo de los establecimientos dependientes de la administración municipal (Hospital de San Juan de Dios, el Hospicio, el asilo de varones indigentes, el asilo de mujeres indigentes, la Casa de los Locos y el Lazareto); sin embargo, se adelantaron procesos de contratación con las comunidades religiosas, constituyéndose los recursos gubernamentales en la fuente principal de recursos de las instituciones de beneficencia (Villar, 2000).

Plantea Villar que la Constitución de 1886 garantizó de nuevo un papel importante a la Iglesia en la administración pública, especialmente en los campos educativos y de asistencia social. Al lado de los establecimientos supervisados por la Junta de Beneficencia, existieron sociedades privadas y seculares sin vínculos administrativos con el gobierno o con las comunidades religiosas, pero con ayuda financiera o apoyo de las mismas. La mayor parte de estas sociedades actuó en el campo de la salud, la prevención, la nutrición, la higiene, los círculos de estudio, las bibliotecas parroquiales, las escuelas de profesores, las cajas de ahorro, las cooperativas de crédito y el trabajo con la clase obrera.

Durante el periodo de 1930 a 1957 las nuevas funciones del Estado y las tensiones políticas suscitadas determinaron parte de la dinámica de las ESAL. Durante los gobiernos liberales, y especialmente el primero de López Pumarejo (1936-1940), se planteó la ampliación de la ciudadanía política, la intervención del Estado para garantizar el cumplimiento de sus deberes sociales y la secularización. Un importante ejemplo de iniciativa gubernamental que caracterizó este período fue la creación del Instituto Colombiano de Seguridad Social, que contó desde sus inicios con el apoyo y participación de gremios y sindicatos en su dirección (Villar, 2001).

Villar explica que tras una década de violencia política y un corto período de dictadura militar, las élites políticas y empresariales, con el apoyo de la jerarquía eclesiástica, promovieron el Frente Nacional, limitando la competencia política abierta y democrática que garantizó a los partidos mayoritarios su estabilidad en el poder. En este contexto se desarrollaron las Juntas de Acción Comunal (JAC), que hoy representan la organización popular más extendida del país y las Asociaciones

<sup>7</sup> En este momento, el concepto de filantropía se refería a las personas que daban dinero o ayuda a los necesitados, pero que no participaban directamente en las actividades.

de Usuarios Campesinos (ANUC), que surgieron por iniciativa gubernamental de creación de una base popular, para contrarrestar corrientes políticas contrarias a la Reforma Agraria (1958-1982).

Por su parte, el voluntariado colombiano institucionalizado de manera específica surge con la creación de la Agencia Coordinadora del Voluntariado de Bogotá y Cundinamarca (ACOVOL) en 1963. Posteriormente, se formaliza el voluntariado en Medellín con la Asociación Antioqueña del Voluntariado (ADEVOL) y en otras regiones, y en 1976 se crea a nivel nacional la Central Coordinadora del Trabajo Voluntario (CCTV) hoy Corporación Colombiana de Voluntariado (CCV). Durante este período los empresarios participaron de la dinámica de las organizaciones sin ánimo de lucro a través de la creación de fundaciones. También surgen asociaciones gremiales especializadas y la promoción empresarial de las Cajas de Compensación Familiar.

Entre 1956 y 1985 se crearon la mayor parte de asociaciones, fundaciones y corporaciones (59%), encontraron como período de mayor crecimiento la década de mediados de los años setenta, en el que aparece 60% del total de las organizaciones. Hasta 1960, la proporción de instituciones de protección con un enfoque asistencial era mayoritaria, con un 49%, seguidas por las de prestación de servicios, con un 18.4%. Entre 1961 y 1980 se inicia el crecimiento de organizaciones orientadas al desarrollo con un 25%, creciendo desde la década de los años ochenta al 45.4% (Villar, 2000).

Posteriormente la Constitución de 1991 varió normativamente el concepto de Estado, consagrando el Estado Social de Derecho y la democracia participativa. Sobre el principio de soberanía, que “reside exclusivamente en el pueblo, del cual emana el poder público. El pueblo ejerce en forma directa o por medio de sus representantes” (art. 3, Constitución Política de Colombia, 1991), se orientó la democracia participativa y se creó un espacio legal para que la sociedad civil participara en los procesos de orientación, gestión y control de las políticas públicas.

Este análisis histórico presentado por Villar muestra varios puntos a tener en cuenta:

La existencia de las ESAL no es un fenómeno nuevo en Colombia, como tampoco la diversidad de áreas en que desarrollan sus actividades. Lo que parece ser nuevo como fenómeno social es el creciente número de organizaciones y su pluralidad, así como el grado de autonomía, en relación con el Estado y el sistema político (Villar, 2000, 118). La Iglesia Católica y sus valores han sido piedra fundamental para la Constitución y el desarrollo de un gran número de OSD en Colombia.

La relación de las OSD con el Estado es simbiótica y cada vez más fuerte. Esto implica que la sociedad colombiana y el fortalecimiento de su Estado están ligados al futuro de las OSD; si estas organizaciones prosperan y se hacen fuertes, de la misma forma la sociedad y el Estado colombiano prosperarán.

## 2. Marco normativo de las organizaciones solidarias de desarrollo

---

### OBJETIVO

Este módulo busca aportar herramientas legales pertinentes de fundamento y desarrollo de las OSD.

A través de esta lectura, se espera que el (la) lector(a) logre:

1. Conocer la tradición histórica fundamental de la legislación de las OSD.
2. Identificar las especificidades de las OSD como personas jurídicas de derecho privado.

### **¿Cuáles son los fundamentos comportamentales de las organizaciones solidarias de desarrollo?**

La importancia dada al reconocimiento de los diferentes niveles de ordenación del comportamiento humano dictado por una autoridad considerada competente se comprende en su más amplia dimensión al relacionarse esta con un criterio de valor que responde a una visión del mundo. En el caso de las normas, este ordenamiento implica adicionalmente sanciones por incumplimiento. Por tanto, es relevante conocer los fundamentos observados en Colombia frente al tema de la asociación.

Tradicionalmente, en Colombia se expresa la libertad de asociación. Muestra de ello es la consagración constitucional de 1886 que permitía “[...] formar compañías y asociaciones públicas o privadas” acordes a un orden moral y legal, siendo esta la base de la asociatividad por más de un siglo (artículo 47, Constitución Política de 1886). Cincuenta años después, se amplía el artículo referenciado para incluir la figura de las fundaciones, abriendo un amplio espacio para la creación de nuevas personas jurídicas sin ánimo de lucro al posibilitar “[...] formar compañías, asociaciones y fundaciones [...]” permitiendo su reconocimiento como personas jurídicas. Adicionalmente se promueve el patrimonio para el desarrollo social, al plantear que “[...] El destino de las donaciones intervivos o testamentarias hechas conforme a las leyes para fines de interés social, no podrá ser variado ni modificado

por el legislador. El gobierno fiscalizará el manejo de tales donaciones” (artículos 12 y 20 del Acto legislativo número 1 de 1936).

La Constitución Política de Colombia de 1991 define las diferentes formas asociativas con posibilidad de constitución. Incluye también las funciones de inspección, vigilancia y control por parte del Estado. Las referencias a formas asociativas incluyen:

Garantía del “derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad” (artículo 38).

Protección y promoción por parte del Estado a las formas asociativas y solidarias de propiedad (artículo 58).

Contribución del Estado “a la organización, promoción, capacitación de las asociaciones de profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales [...]” (artículo 103).

Responsabilidad del presidente de la República para ejercer la inspección y vigilancia “[...] sobre instituciones de utilidad común para que sus rentas se conserven y sean debidamente aplicadas y para que en todo lo esencial se cumpla con la voluntad de los fundadores” (artículo 189, numeral 26).

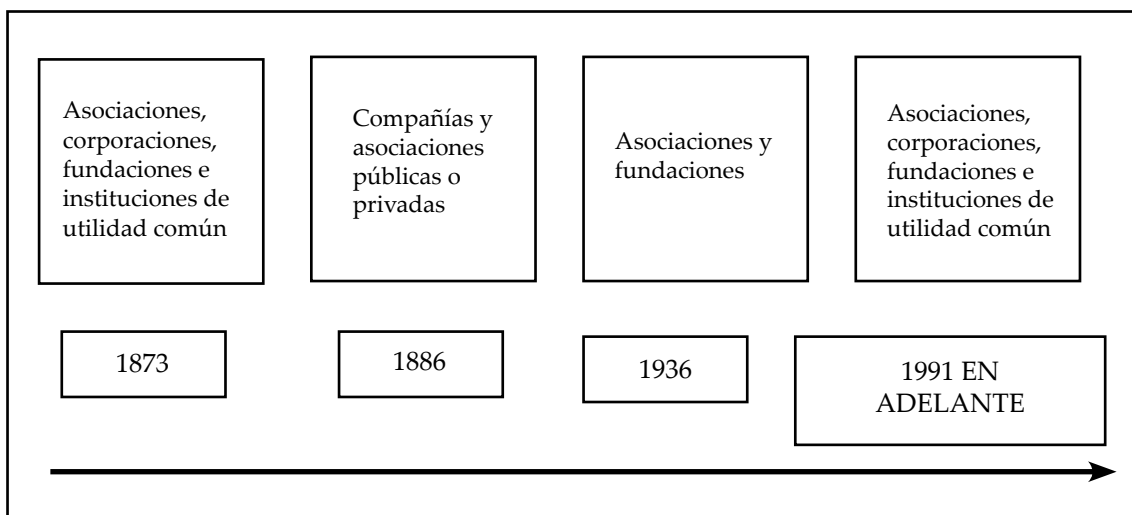
Ampliación de la responsabilidad de la empresa como base del desarrollo y el deber del Estado frente a la economía solidaria al plantear que “fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial”. También se recuerda aquí que “la ley determinará el alcance de la libertad económica cuando así lo exija el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la nación”. (artículo 333).

Prohibición del poder público para decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado. Se permite la contratación estatal de estas entidades.

El Gobierno “[...] podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de Desarrollo [...]”

“[...] queda prohibida cualquier forma de concesión de auxilios con recursos de origen público [...], mediante apropiaciones, donaciones o contratos que tengan por destino final [...], apoyar campañas políticas, agradecer apoyos o comprometer la independencia de los miembros de corporaciones públicas de elección popular” (artículo 355, modificado por Ley 796 de 2003).

**Grafico 2. Desarrollo legal de las Organizaciones Solidarias de Desarrollo en la historia de Colombia**



### ¿Cuál es el marco legal general de las organizaciones solidarias de desarrollo?

Las personas jurídicas de derecho privado son aquellas conformadas por iniciativa de particulares y, en el sistema jurídico colombiano se dividen en dos: corporaciones o asociaciones y fundaciones de beneficencia pública (artículo 633, Código Civil Colombiano). Enmarcando a estas entidades sin ánimo de lucro existe un régimen general y un régimen especial (que solo aplica para algunas de las organizaciones).

### Régimen General de las OSD

La obtención de una personería jurídica permite a las organizaciones desarrollar su objeto social, ejercer legalmente sus derechos y contraer obligaciones. Todas las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) deben registrarse ante la Cámara de Comercio con jurisdicción en el domicilio principal de la persona jurídica que se constituye, a menos que la normatividad la haya exceptuado. Esta inscripción se desarrolla en los mismos términos, tarifas y condiciones para el registro mercantil de los actos de las sociedades comerciales (Decreto 2150 de 1995).

Para obtener la personería jurídica, la organización debe presentar su Acta de Constitución y sus Estatutos Sociales para que la Cámara de Comercio expida el respectivo Certificado de Existencia y Representación Legal (ver Tabla 1. Trámites para la Constitución y Registro de una ESAL). Este certificado establece la obligación de la entidad de presentar ante el organismo de vigilancia respectivo (ver Tabla 2 ESAL registrables en cámaras de comercio, inspección y vigilancia, y personería jurídica) los siguientes tres documentos:

1. Estatutos Sociales,
2. Acta de Constitución,
3. Certificado de Existencia y Representación Legal.

En el caso de las OSD domiciliadas en Bogotá el organismo de control y vigilancia es la Alcaldía Mayor. En caso de las entidades domiciliadas fuera de la capital, dicho control lo realizan las Gobernaciones (artículos 1º y 2º, Ley 22 de 1987). El control de la Alcaldía Mayor de Bogotá y de las gobernaciones es un control de fondo, es decir, tienen la facultad de revisar detenidamente los Estatutos Sociales y del Acta de Constitución y ordenar las modificaciones que se consideren convenientes.

Es básico resaltar las nociones de preservación de la ética pública para las organizaciones sin ánimo de lucro, que plantean que de darse una “aplicación diferente a los recursos que reciba del Estado a cualquier título, será sancionada con cancelación de la personería jurídica y multa equivalente al valor de lo aplicado indebidamente, sin perjuicio de las sanciones penales que por tal hecho se puedan generar” (artículo 46, Ley 190 de 1995).

## **Régimen Especial de las OSD**

Este régimen exceptúa del procedimiento de inscripción y registro ante Cámaras de Comercio (artículo 1º, Ley 537 de 1999):

Instituciones de educación superior;

Instituciones de educación formal y no formal (Ley 115 de 1994);

Personas jurídicas que prestan servicios de vigilancia privada;

Iglesias, confesiones y denominaciones religiosas, sus federaciones, confederaciones, asociaciones de ministros;

Instituciones reguladas por la Ley 100 de 1993 de seguridad social, los sindicatos y asociaciones de trabajadores y empleadores;

Partidos y movimientos políticos;

Cámaras de Comercio.

## **Bases Legales y Desarrollos**

En desarrollo de las normas constitucionales se han creado múltiples OSD de actividades muy diversas, regidas por las siguientes disposiciones:

Decreto Reglamentario 427 de 1996: Plantea que las personas jurídicas sin ánimo de lucro (según artículos 40 a 45 y 143 a 148 del decreto 2150 de 1995) se inscribirán en las respectivas Cámaras de Comercio en los mismos términos y condiciones para el registro mercantil de los actos de las sociedades comerciales



y establece qué personas jurídicas sin ánimo de lucro se deben registrar ante estas Cámaras.

Decreto 1422 de 1996: Exceptúa del registro en las Cámaras de Comercio a las instituciones de utilidad común que prestan servicios de bienestar familiar, modificando el Decreto 427.

Decreto 059 de 1991: Regula, entre otros aspectos, la inspección, vigilancia y control de las instituciones de utilidad común domiciliadas en Bogotá, determinando las actividades que pueden desarrollar en cumplimiento de esta función.

Decreto 777 de 1992: Reglamenta la celebración de contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro para impulsar programas y actividades de interés público (según lo referido en el Artículo 355 de la Constitución Política).

Decreto 4400 de 2004: Aclara qué organizaciones son contribuyentes del Impuesto sobre la Renta y Complementarios sujetos al régimen tributario especial.

Decreto 1529 de 1990: Resume los procedimientos a seguir para el reconocimiento y la cancelación de personerías jurídicas de las asociaciones o corporaciones y fundaciones o instituciones de utilidad común, que tengan su domicilio principal en el departamento, y que por competencia legal les correspondan a los gobernadores.

Tabla No. 1. **Organizaciones solidarias de desarrollo registrables en las cámaras de comercio. Inspección y vigilancia. Personería jurídica**

ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO	PERSONERÍA JURÍDICA	VIGILADA POR	DISPOSICIONES LEGALES
1. Asociaciones, corporaciones, fundaciones e instituciones de utilidad común; gremiales; de beneficencia; profesionales; juveniles; sociales; democráticas y participativas; cívicas y comunitarias; de egresados; promotoras de bienestar social y ayuda a indigentes; drogadictos e incapacitados (salvo las empresas privadas del sector salud); clubes sociales.	En los departamentos puede suspenderla o cancelarla el gobernador. En Bogotá, D. C. puede suspenderla o cancelarla el Alcalde Mayor (Oficina de Personas Jurídicas).	En los Departamentos: el gobernador. En Bogotá, D. C. el Alcalde Mayor, a través de la Oficina de Personas Jurídicas	Ley 22, de 1987 D. 1318 de 1988 (Pres. Rep.) D. R. 1529 de 1990 (Pres. Rep.) D. 525 de 1990 (Pres. Rep.) D. Distrital 059 de 1991 D. 2150 de 1995 (Pres. Rep.) Ley 720 de 2001 y su decreto Reglamentario 4290 de 2005.
2. Entidades científicas, tecnológicas, culturales e investigativas.	En los departamentos puede suspenderla o cancelarla el gobernador. En Bogotá, D. C. puede suspenderla o cancelarla el Alcalde Mayor (Oficina de Personas Jurídicas).	En los departamentos: el gobernador. En Bogotá, D. C. el Alcalde Mayor (Oficina de Personas Jurídicas).	Ley 24 de 1988 D. R. 525 de 1990 (Pres. Rep.) D. Distrital 059 (1991) D. Distrital 663 (1995)
3. Planes y programas de vivienda de interés social. Organizaciones populares de vivienda.	La cancelación de la personería jurídica corresponde a los alcaldes donde se desarrollen.	La inspección, control y vigilancia corresponde a los alcaldes.	Ley 9 (1989) D. R. 2391 de 1989 (Reglamentario Ley 9 de 1989) D. Distrital 540 de 1991.
4. Asociaciones de Padres de Familia	En los departamentos puede suspenderla o cancelarla el gobernador. En Bogotá, D. C. el Alcalde Mayor (Secretario de Educación)	En los departamentos: el gobernador. En Bogotá, D. C. la Alcaldía Mayor (Secretario de Educación)	Ley 22 (1987) D. 1318 (1988) D. 1529 de 1990 (Pres. Rep.) D. Distrital 059 (1991) D. 1068 de 1994 (Pres. Rep.) .

ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO	PERSONERÍA JURÍDICA	VIGILADA POR	DISPOSICIONES LEGALES
5. Asociaciones de Instituciones Educativas	La suspensión o cancelación corresponde a los gobernadores y al Alcalde Mayor de Bogotá, D.C.	En los departamentos los gobernadores. En Bogotá, D. C., el Alcalde Mayor	Ley 22 (1987) D. 1318 (1988) D. 1529 de 1990 (Pres. Rep.) D. Distrital 059 (1991)
6. Asociaciones sin ánimo de lucro o de economía solidaria formadas por padres de familia y educadores.	La suspensión o cancelación corresponde a los gobernadores y al Alcalde Mayor de Bogotá, D.C.	En los departamentos los gobernadores. En Bogotá, D. C., el alcalde mayor	Ley 22 (1987) D. 1318 (1988) D. 1529 de 1990 (Pres. Rep.) D. Distrital 059 (1991)
7. Asociaciones agropecuarias, campesinas nacionales y no nacionales; y asociaciones de segundo y tercer grado.	La suspensión o cancelación de personería jurídica. Nacional: Ministro de Agricultura o su delegado. No nacionales: Secretarías de Gobierno de las Alcaldías de Municipios, distritos especiales y D.C. Para Asociaciones de segundo y tercer grado se aplican las mismas reglas.	Vigilancia: Ministerio de Agricultura. Asociaciones no nacionales: secretarías de Gobierno de las Alcaldías de los municipios, distritos especiales y distrito capital. Para Asociaciones de segundo y tercer grado se aplican las mismas reglas.	D. 1279 de 1994 (Min. Gob. Con func. Pres.) D. R. 2716 de 1994 (Pres. Rep.) D. Distrital 622 de 1995
8. Corporaciones, asociaciones y fundaciones creadas para adelantar actividades en comunidades indígenas.		La inspección y vigilancia a nivel nacional la ejerce la Dirección General de Asuntos Indígenas del Ministerio del Interior. A nivel Departamental o local la ejercen los gobernadores y el Alcalde Mayor de Bogotá.	D. 1407 de 1991 Ley 52 de 1990 (parágrafo 1)
9. Asociaciones de copropietarios, coarrendatarios, arrendatarios de vivienda compartida y vecinos; diferentes a la propiedad horizontal regidas por las Leyes 182 de 1984 y 16 de 1985	En Bogotá D.C., la suspensión y cancelación de la personería jurídica corresponde a la Alcaldía.	Inspección y vigilancia administrativa de funciones en cuanto al contrato de arrendamiento. En Bogotá, D. C.: control, inspección y vigilancia a cargo de la Dirección de Urbanización y Vivienda, dependiente de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor.	Ley 56 de 1985 D. Distrital 022 de 1993.
10. Juntas de Acción Comunal (JAC), juntas de vivienda comunitaria, federaciones y confederaciones.	La suspensión o cancelación de personería jurídica de las JAC y juntas de vivienda comunitaria corresponde al Ministerio del Interior, Mininterior (Dirección General de Integración y Desarrollo de la Comunidad) quien podrá delegar en promotores y funcionarios de oficinas departamentales, distritales o municipales.	El Ministro del Interior ejerce la inspección y vigilancia a través de la Dirección General de Integración y Desarrollo de la Comunidad. El director general puede descentralizar funciones en promotores regionales y en jefes de oficinas departamentales y municipales de acción comunal.	Ley 743 de 2002 D. R. 2350 de 2003 Resolución 360 de 2005 (DAN-SOCIAL).
11. Entidades Ambientales	La suspensión y cancelación corresponde a los Alcaldes Municipales y distritales	Alcaldes municipales y distritales. En Bogotá, D. C. se delegó en el director del Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente (DAMA).	Ley 99 de 1993. D. Distrital 557 de 1995

# 3. Formas básicas de las organizaciones solidarias de desarrollo

## OBJETIVO

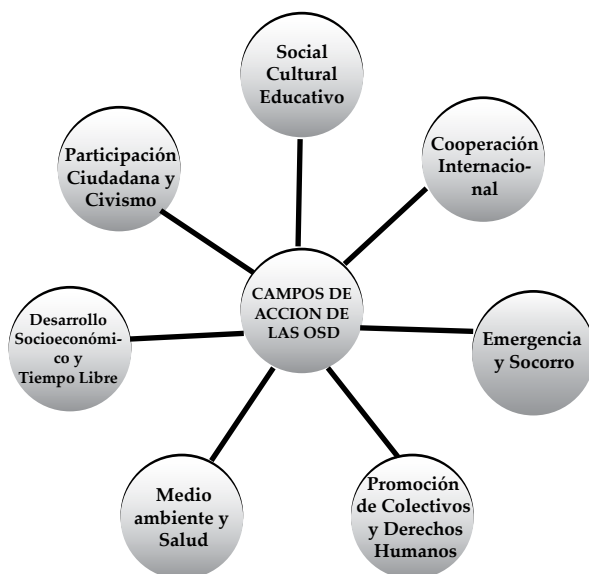
Este módulo presenta las definiciones legales de las diferentes formas organizacionales básicas de las OSD y sus características fundamentales. Al final de la lectura del mismo se espera que se logre reconocer:

- Los diferentes campos de acción y labores que desarrollan las OSD.
- Las características legales de las figuras jurídicas que constituyen las OSD.
- Conocer los fines y principios que rigen las acciones de las OSD en Colombia.

### ¿Cuáles son los campos de acción de las organizaciones solidarias de desarrollo?

Los campos de acción son aquellas áreas donde las OSD usan sus bienes y servicios para construir y desarrollar estrategias sociales (ver Gráfico 3). Para su desarrollo las organizaciones del sector solidario realizan labores específicas:

Gráfico 3



Social. Referido al apoyo de las organizaciones a personas y colectivos socialmente excluidos, la acogida e integración de desplazados, la lucha contra la pobreza, la atención a colectivos sociales con necesidades, carencias o discapacidades de distinto tipo, etc.

Cultural. Relacionado con los trabajos de recuperación o conservación de la identidad cultural, en la promoción de la creatividad, en la difusión de los bienes culturales, etc.

Educativo. Vinculado al trabajo en capacitación y educación de personas adultas, la defensa de la educación para todos, la dinamización y promoción de la participación en la comunidad escolar, etc.

Ambiental. Asociado a la protección o recuperación de especies o espacios naturales, en la denuncia de situaciones de degradación del medio ambiente, en el desarrollo de una conciencia ambiental entre la ciudadanía, etc.

Salud. Trabajo en promoción de la salud, desarrollo de hábitos de vida saludable, respuesta a situaciones de necesidad sanitaria, etc.

Participación ciudadana y civismo. Relacionado con el fortalecimiento del tejido social, el impulso de la iniciativa social, la creación y animación de redes sociales, etc.

Promoción de Colectivos. Vinculado a la promoción, defensa y protección de Derechos de colectividades y/o integración social de colectivos sociales que requieren atención especial.

Derechos Humanos. Trabajo activo en la denuncia de violaciones a la ley, en defensa de los Derechos Humanos, la justicia, los valores democráticos, etc.

Cooperación Internacional. Promoción y desarrollo de proyectos de cooperación con capitales extranjeros orientados a la promoción del desarrollo en el país.

Emergencia y socorro. Acciones en torno a la prevención y adecuada atención a situaciones de emergencia causadas por desastres naturales, orden público, etc.

Desarrollo socioeconómico. Trabajo en el desarrollo de proyectos de promoción socioeconómica o desarrollo comunitario, de comercio justo, de financiamiento, etc. dirigidos a mejorar las condiciones de vida de una comunidad o sector social concreto.

Tiempo libre. Muchas organizaciones trabajan en el adecuado uso del tiempo libre, la promoción de valores, conocimientos y actitudes, en actividades relacionales y recreativas.

Para el desarrollo de estos campos de acción las organizaciones del sector solidario realizan labores específicas como:

Investigación, recogiendo datos y testimonios sobre una determinada situación, un territorio, una comunidad o un sector social, en torno a problemas o a necesidades concretas.

Información y sensibilización, difundiendo, dando a conocer situaciones, necesidades, problemas, despertando y movilizand o la conciencia de otras personas.

Orientación y asesoramiento, escuchando, atendiendo consultas, prestando apoyo y facilitando información a personas o colectivos en situación de necesidad.

Formación, educando en valores, capacitando en habilidades sociales, hábitos de salud, habilidades profesionales, etc., a personas y colectivos sociales.

Reivindicación y denuncia, reclamando derechos, señalando irregularidades o injusticias.

Captación de fondos y recursos, recogiendo y canalizando dinero, medios materiales, recursos técnicos, necesarios para el desarrollo de proyectos solidarios o la atención a situaciones de emergencia.

Apoyo y asistencia directa a personas en situación de necesidad (poblaciones vulnerables), atendiendo a enfermos de sida, toxicómanos, ancianos solos, mujeres maltratadas (asistencia psicológica, social, médica) y personas en situación de pobreza (carencia de trabajo, vivienda, seguridad social, etc.).

Planificación y gestión de proyectos analizando necesidades, formulando objetivos y estrategias de acción, gestionando y organizando recursos, evaluando resultados.

Dirección, gestión y mantenimiento de organizaciones solidarias, ocupándose de fortalecer la participación, mejorar la eficacia en el funcionamiento organizativo y en la acción para alcanzar los objetivos, desarrollando las relaciones con otras organizaciones o instituciones.

## **¿Cuáles son las formas básicas de las organizaciones solidarias de desarrollo?**

Para comprender todas estas figuras jurídicas, a continuación presentaremos su conceptualización legal básica.

### **1. FUNDACIONES**

Son entes jurídicos surgidos de la voluntad de una persona natural o jurídica o del querer de varias, acerca de su constitución, fines y medios para alcanzarlos. Esa voluntad original se torna irrevocable en sus aspectos esenciales una vez obtenida

su personería jurídica. El sustrato de la fundación es la afectación de unos bienes o dineros preexistentes a la realización efectiva de un fin de beneficencia pública, de utilidad común o de interés social.

La irrevocabilidad de la voluntad originaria de las fundaciones no basta para que el fundador en el acto de constitución se reserve atributos que le permitan interpretar el alcance de su propia voluntad o que lo invistan de categoría orgánica en la administración, con sujeción a lo previsto en el acto fundacional y sin que ello implique la existencia de miembros de la institución a cualquier título. El patrimonio de la fundación es autónomo y se destina única y exclusivamente al objetivo que los fundadores le otorgaron a la entidad (Gaitán, 2005).

Características de las fundaciones:

El número de fundadores mínimo es 1 (uno).

Aunque no hay valor mínimo de patrimonio se debe contar con unos bienes o dineros preexistentes.

Legalmente no tienen definida una forma organizativa.

Se regulan totalmente por sus estatutos.

No tienen ánimo de lucro.

## 2. CORPORACIONES

Son entes jurídicos que surgen de un acuerdo de voluntades, vinculadas mediante aportes en dinero, especie o actividad, en orden a la realización de un fin de beneficio social, que puede contraerse a los asociados, o a un gremio o grupo social particular. Su régimen estatutario se deriva de la voluntad de sus miembros. Por ello, el derecho de asociación no solo consiste en la posibilidad de organizar personas morales sino también en la libertad de abstenerse de hacerlo, siendo contrario a la Constitución todo sistema o procedimiento para compeler a las personas a que ingresen o se retiren de dichas entidades, o que las obligue a prestarles servicios o favorecerlas en sus intereses institucionales (Torrente, 2000, 35- 36).

Características de las Corporaciones:

El carácter de los aportes de sus miembros es voluntario y no retornable a los mismos.

El número mínimo de fundadores es 2 (dos).

No tienen restricciones en su objeto legal; por tanto, este puede variar por decisión del máximo organismo de decisión.

Sin ánimo de lucro.

Se regulan por sus propios estatutos

### 3. ASOCIACIONES

Se conforman por un grupo de personas que comparten un interés común (ingenieros, arquitectos, cafeteros, etc.)

Características de las asociaciones:

Libre adhesión.

Sin número mínimo o máximo de afiliados

Sin ánimo de lucro

Se consideran OSD en la medida que enfoquen sus acciones y esfuerzos hacia afuera, más que hacia adentro.

Se regulan plenamente por sus estatutos.

### 4. ORGANISMOS DE ACCIÓN COMUNAL

Son una expresión social organizada, autónoma y solidaria de la sociedad civil, cuyo propósito es promover un desarrollo integral, sostenible y sustentable construido a partir del ejercicio de la democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad (Ley 743 de 2002, art. 6).

Los organismos de acción comunal son de primero, segundo, tercero y cuarto grado, los cuales se darán sus propios estatutos según las definiciones, principios, fundamentos y objetivos consagrados en la Ley 743 y las normas que le sucedan. (Ley 743 de 2002, art. 7).

- Organismos de acción comunal de primer grado: Juntas de Acción Comunal (JAC) y Juntas de Vivienda Comunitaria (JVC).

La JAC es una organización cívica, social y comunitaria de gestión social, sin ánimo de lucro, de naturaleza solidaria, con personería jurídica y patrimonio propio, integrada voluntariamente por los residentes de un lugar que aúnan esfuerzos y recursos para procurar un desarrollo integral, sostenible y sustentable con fundamento en el ejercicio de la democracia participativa.

La JVC es una organización cívica sin ánimo de lucro, integrada por familias que se reúnen con el propósito de adelantar programas de mejoramiento o de autoconstrucción de vivienda. Una vez concluido el programa se podrá asimilar a la JAC (Ley 743 de 2002, art. 8, literal a).

- Organismo de acción comunal de segundo grado: Asociación de Juntas de Acción Comunal.

Tienen la misma naturaleza jurídica de las JAC, constituida con los organismos de primer grado fundadores y los que posteriormente se afilien.

- Organismo de acción comunal de tercer grado: Federación de Acción Comunal.

Tiene la misma naturaleza jurídica de las JAC y se constituye con los organismos de acción comunal de segundo grado fundadores y que posteriormente se afilien.

- Organismo de acción comunal de cuarto grado: Confederación Nacional de Acción Comunal.

Tiene la misma naturaleza jurídica de las JAC constituida con los organismos de acción comunal de tercer grado fundadores y que posteriormente se afilien. (Ley 743 de 2002, art. 8).

- Características de los organismos de acción comunal:

Cada organismo de acción comunal se dará su propio reglamento conforme al marco legal y las normas que le sucedan. (Ley 743 de 2002, art. 8).

Las organizaciones de acción comunal estarán constituidas, según el caso, de acuerdo con los índices de población y características de cada región o territorio. (Ley 743 de 2002, art.15)

Se regulan plenamente por sus estatutos. (Ley 743 de 2002 y Decreto 2350 de 2003).

## 5. GRUPOS DE VOLUNTARIADO

**Voluntariado:** Conjunto de acciones de interés general desarrolladas por personas naturales o jurídicas, que ejercen su acción de servicio a la comunidad en virtud de una relación de carácter civil y voluntario.

**Voluntario:** Toda persona natural que libre y responsablemente, sin recibir remuneración de carácter laboral, ofrece tiempo, trabajo y talento para la construcción del bien común en forma individual o colectiva, en organizaciones públicas o privadas o fuera de ellas.

**Organizaciones de Voluntariado (ODV):** Organizaciones que con personería jurídica y sin ánimo de lucro tienen por finalidad desarrollar planes, programas, proyectos y actividades de voluntariado con la participación de voluntarios.

**Entidades con Acción Voluntaria (ECAV):** Son aquellas que sin tener como finalidad el voluntariado, realizan acción voluntaria (Ley 720 de 2002, art. 3).

**Sistema Nacional de Voluntariado (SNV):** Es el conjunto de instituciones, organizaciones, entidades y personas que realizan acciones de voluntariado (Ley 720 de 2002, art. 9).

**Consejo Nacional de Voluntariado (CNV):** Es la estructura sobre la que operará el SNV, las organizaciones de base se agremiarán en Consejos Municipales de



Voluntariado (CMV), quienes a su vez se agruparán en los Consejos Departamentales de Voluntariado (CDV), que finalmente conformarán el CNV, estas estructuras no requerirán una formalización en Cámara de Comercio, tan solo, la secretaría de Gobierno del Municipio o Gobernación dará fe de su existencia. (Decreto 4290 de 2005).

En Colombia existen varias organizaciones de voluntariado y entidades con acción voluntaria como son: la Corporación Colombiana de Voluntariado (CCV), que ha sido pionera en el campo de voluntariado; la Red de Desarrollo Sostenible ([www.rds.org.co](http://www.rds.org.co)); la Red Nacional de Voluntariado; el Banco de Tiempo de la Fundación Colombia Presente ([www.bancodetiempo.org](http://www.bancodetiempo.org)); la Red de Gestores Sociales ([www.rgs.gov.co](http://www.rgs.gov.co)); el Círculo Nacional de Gestores Sociales ([www.rgs.gov.co](http://www.rgs.gov.co)), y la Red Pescar ([www.redpescar.org](http://www.redpescar.org)). Estas organizaciones son un ejemplo de las muchas iniciativas de gran interés que empiezan a visibilizarse con mucho peso en el país.

### **¿Cuáles son los principios y los deberes básicos de las organizaciones solidarias de desarrollo?**

Los desarrollos de las OSD en Colombia en términos de definición de bases fundamentales de su existencia y orientación de sus acciones y principios, pueden observarse en tres espacios: la constitución de una Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales (CCONG), que cobija a fundaciones, corporaciones y asociaciones; la legislación para Juntas de Acción Comunal (Ley 743 de 2002); y la referida al voluntariado (Ley 720 de 2002, art. 6).

#### *1. Principios de las Organizaciones Solidarias de Desarrollo de Colombia*

En términos de la CCONG, las ESAL, como formas del emprendimiento solidario, están llamadas a cumplir una acción de fundamental importancia en la construcción de una sociedad civil pluralista y sostenible con recursos y proyectos que demuestren su apertura, transparencia, integridad y autorregulación. Con el ánimo de generar ejercicios de convergencia, reconocen el valor de la diversidad y la necesidad de evitar duplicación innecesaria de esfuerzos en el uso de los recursos.

Con este marco, los principios de las Fundaciones, Asociaciones y Corporaciones propuestos por la CCONG son<sup>7</sup>:

- a) Construir el bien público.
- b) Erradicar la pobreza, luchar contra la impunidad, buscar la equidad y lograr una sana convivencia.
- c) Promover la aplicación del derecho internacional humanitario (DIH), la defensa de los derechos fundamentales y contribuir a la construcción de niveles de vida dignos.

7 CCONG, 2005. Declaración de Principios de las ONG de Colombia. Revisado el 18 de noviembre de 2005 desde Internet: [http://www.ccong.org.co/aa/img\\_upload/24bdfc451cd35a0dfab4e3e269137795/Declaraci\\_n\\_de\\_Principios.pdf](http://www.ccong.org.co/aa/img_upload/24bdfc451cd35a0dfab4e3e269137795/Declaraci_n_de_Principios.pdf)

- d) Fomentar los valores éticos.
- e) Promover la defensa e incremento de los bienes y valores que constituyen el capital social.
- f) Impulsar la formación de auténtica sociedad civil para lograr la plena democracia, el ejercicio de la participación ciudadana y la aplicación de medios de control de la gestión pública.
- g) Contribuir al desarrollo social del país y a la promoción social de los colombianos, especialmente de los pertenecientes a las clases menos favorecidas.
- h) Procurar mayor inversión y productividad social por parte de las entidades públicas como privadas, organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones de la sociedad civil (OSC).

## 2. Principios de los Organismos Comunales en Colombia

Las acciones de las Juntas de Acción Comunal como expresión social organizada, autónoma y solidaria de la sociedad civil, orientada a la promoción de un desarrollo integral, sostenible y sustentable a partir del ejercicio de la democracia participativa, se enmarcan en los principios de desarrollo de la comunidad<sup>8</sup>, que establecen principios específicos, rectores de sus acciones en Colombia. Los organismos comunales se orientan por los siguientes principios:

- a) Democracia: participación democrática en deliberaciones y decisiones;
- b) Autonomía: para participar en la planeación, decisión, fiscalización y control de la gestión pública, y en los asuntos internos de la organización comunitaria conforme a sus estatutos y reglamentos;
- c) Libertad de afiliación y retiro de sus miembros;
- d) Igualdad y respeto, igualdad de derechos, obligaciones y oportunidades en la gestión y beneficios alcanzados por la organización. Respeto a la diversidad (ausencia de discriminación por razones políticas, religiosas, sociales, de género o étnicas);
- e) Prevalencia del interés común frente al interés particular;
- f) Buena fe: las actuaciones comunales deben ceñirse a los postulados de la buena fe, que se presumirá en todas sus gestiones;
- g) Solidaridad: se aplicará siempre, individual y colectivamente el concepto de la ayuda mutua como fundamento de la solidaridad;

---

<sup>8</sup> El desarrollo de la comunidad es entendido como el conjunto de procesos económicos, políticos, culturales y sociales, que integran los esfuerzos de la población, sus organizaciones y las del Estado, para mejorar la calidad de vida de las comunidades (art. 2, Ley 743 de 2002).

- h) Capacitación: los organismos de acción comunal tienen como eje orientador de sus actividades la capacitación y formación integral de sus directivos, dignatarios, voceros, representantes, afiliados y beneficiarios;
- i) Organización: el respeto, acatamiento y fortalecimiento de la estructura de acción comunal, construida desde las JAC, rige los destinos de la acción comunal en Colombia;
- j) Participación: la información, consulta, decisión, gestión, ejecución, seguimiento y evaluación de sus actos internos constituyen el principio de la participación que prevalece para sus afiliados y beneficiarios de los organismos de acción comunal. Podrán participar en los procesos de elecciones populares, comunitarias y ciudadanas. (Ley 743 de 2002, art. 20).

### 3. Principios y fines de la acción voluntaria en Colombia

- a) Libertad como principio de acción de voluntarios y destinatarios, quienes actuarán con espíritu de unidad y cooperación;
- b) Participación como principio democrático de intervención directa y activa de los ciudadanos en las responsabilidades comunes, promoviendo el desarrollo de un tejido asociativo que articule la comunidad desde el reconocimiento de la autonomía y del pluralismo;
- c) Solidaridad como principio del bien común que inspira acciones a favor de personas y grupos, atendiendo el interés general y no exclusivamente el de los miembros de la propia organización;
- d) Compromiso social orientador de acciones estables y rigurosas, buscando la eficacia de sus actuaciones como contribución a los fines de interés social;
- e) Autonomía respecto a los poderes públicos y económicos que amparará la capacidad crítica e innovadora de la acción voluntaria;
- f) Respeto a las convicciones y creencias de las personas, luchando contra las formas de exclusión;
- g) Principios inspiradores de una sociedad democrática, pluralista, participativa y solidaria (Ley 720 de 2002, art. 5).

Otros principios esenciales de los voluntariados son los de unidad y humanidad: su misión se basa en el perfeccionamiento de los servicios sociales, cívicos, de utilización de ocio y tiempo libre, religiosos, educativos, entre otros. Por tanto, estimulan la responsabilidad social y motivan la solidaridad en la comunidad que necesita su aporte. (Katime y Sarmiento, 2005, 168).

Fines de las acciones del voluntariado:

- a) Contribuir al desarrollo integral de las personas y de las comunidades, con fundamento en el reconocimiento de la dignidad de la persona humana y la realización de los valores esenciales de la convivencia ciudadana, a saber: La vida, la libertad, la solidaridad, la justicia y la paz;
- b) Fomentar, a través del servicio desinteresado, una conciencia ciudadana generosa y participativa para articular y fortalecer el tejido social (Ley 720 de 2002, art. 6).

# 4. Procedimiento para la conformación legal de las organizaciones solidarias de desarrollo

---

## OBJETIVO

En este módulo se encuentra una síntesis de los pasos más importantes para orientar la adecuada creación legal y el consecuente registro de una Organización Solidaria de Desarrollo (OSD).

### **¿Cómo se registra una organización solidaria de desarrollo?**

Como se plantea desde el primer módulo, en el momento en que se decide legalizar la idea solidaria, se constituye un flujo solidario con emprendimiento. En esta vía para adelantar empresa sin ánimo de lucro en Colombia se requiere el cumplimiento de algunos pasos acordes con la legislación nacional. El proceso específico de registro de una ESAL, como son las OSD, consiste en la anotación en los libros que lleva la Cámara de Comercio acerca de su constitución, para que esta se constituya en una persona distinta de sus miembros o fundadores individuales y sea conocida por toda la comunidad.

La creación de una OSD debe partir de la definición concreta de la actividad a adelantar, que orienta a sus fundadore(a)s en la selección de la figura jurídica más pertinente para permitir el funcionamiento de su empresa. Adicionalmente, es de gran relevancia seleccionar al grupo fundador así como evaluar los recursos iniciales (humanos, físicos y financieros) con los que se cuenta.

Con la intencionalidad central definida, así como sus miembros y el inventario de recursos disponibles para la organización, puede definirse ya una estructura con responsables de cada cargo, afín con los perfiles e intereses de cada persona. Posteriormente, se recomienda plantear los estatutos de la entidad (ver posteriormente el apartado Requisitos formales que deberán contener los estatutos), entendiéndolos como una recopilación de normas y procedimientos que rigen a los miembros de una organización, como una herramienta construida por las personas interesadas en la creación de una empresa, que sirven para su consulta en la toma de decisiones administrativas, económicas y sociales. (DanSocial, 2006).

Finalmente, el proceso de registro en Cámara de Comercio faculta a las entidades para ejercer derechos y contraer obligaciones. Su naturaleza es pública, lo que implica que cualquier persona podrá obtener copia de los documentos que reposan en él, así como solicitar que se le expidan certificaciones sobre las inscripciones realizadas.

### **¿Qué entidades deben registrarse en las cámaras de comercio?**

La inscripción de la constitución así como de las reformas y nombramientos de la entidad deberá efectuarse únicamente ante la Cámara de Comercio correspondiente a la ciudad donde la persona jurídica tenga su domicilio principal. El registro ante las Cámaras de Comercio es obligatorio para las siguientes personas jurídicas sin ánimo de lucro (artículo 2º, Decreto 427 de 1996 y artículos 40 a 45 y 143 a 148, Decreto 2150 de 1995):

1. Asociaciones, corporaciones, fundaciones e instituciones de utilidad común: gremiales, de beneficencia, profesionales, juveniles, sociales, democráticas y participativas, cívicas y comunitarias, de egresados, de ayuda a indigentes, drogadictos e incapacitados (excepto las empresas privadas del sector salud) y clubes sociales.
2. Entidades científicas, tecnológicas, culturales e investigativas.
3. De planes y programas de interés social.
4. Organizaciones populares de vivienda.
5. Asociaciones de padres de familia.
6. Asociaciones de instituciones educativas.
7. Asociaciones sin ánimo de lucro o de economía solidaria formadas por padres de familia y educadores.
8. Asociaciones agropecuarias y campesinas nacionales y no nacionales; y asociaciones de segundo y tercer grado.
9. Corporaciones, asociaciones y fundaciones creadas para adelantar actividades en comunidades indígenas.
10. Asociaciones de copropietarios, coarrendatarios, arrendatarios de vivienda compartida y vecinos, diferentes a las de propiedad horizontal regidas por las leyes 182 de 1948 y 16 de 1985.
11. Entidades ambientalistas.
12. Cooperativas, federaciones y confederaciones, instituciones auxiliares del cooperativismo y precooperativas.
13. Fondos de empleados.
14. Asociaciones mutuales

15. Empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas.
16. Las demás organizaciones civiles, corporaciones, fundaciones y entidades privadas sin ánimo de lucro no sujetas a excepción.

### ¿Cómo inscribirse en las cámaras de comercio?

El trámite de inscripción ante la respectiva Cámara de Comercio de la ciudad donde la persona jurídica tiene su domicilio principal inicia con la presentación de documentación referente a la entidad. Los requerimientos documentales para adelantar el proceso de registro de las ESAL son (ver Tabla No. 2. Trámites para la Constitución y Registro de una Entidad Sin Ánimo De Lucro):

1. El documento privado debidamente reconocido o la escritura pública de constitución de la ESAL y los estatutos.
2. Las reformas estatutarias y los nombramientos de los administradores y revisores fiscales.
3. Las providencias de las entidades estatales que recaigan sobre una ESAL inscrita.
4. Los libros de contabilidad, de actas y demás respecto de los cuales la ley establezca esta formalidad.

Tabla No. 2. Trámites para la constitución y registro de una entidad sin ánimo de lucro

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO QUE GENERA
0	Verificación del nombre de la ESAL en Cámara de Comercio.	Previa manifestación explícita de crear una ESAL, se recomienda verificar en Cámara de Comercio que el nombre seleccionado no haya sido elegido e inscrito por otra entidad. No pueden inscribirse entidades con el mismo nombre.	Ninguno.
1	Manifestación de voluntad de crear una ESAL.	Respondiendo al carácter voluntario y asociativo de las organizaciones, su constitución debe surgir a partir de la manifestación de la voluntad de los fundadores o constituyentes.	Acta de Asamblea de Constitución: documento que incluye los consensos de los fundadores o constituyentes de la organización. Incluye la siguiente información: 1. Lugar, fecha y hora de la reunión. 2. Lista de fundadores o constituyentes, incluyendo identificación o domicilio. 3. Resultado de la designación de presidente y secretario(a) de la reunión. 4. Resultado de la elección del tipo de entidad a constituir. 5. Estatutos aprobados de la entidad. 6. Resultado de la designación de directivos, representantes legales y órganos de fiscalización (incluyendo nombre, identificación y aceptación del cargo). 7. Firmas de secretario(a) y presidente de la reunión. 8. Forma de aprobación del Acta (número de votos). Este documento debe ser allegado a la Cámara de Comercio correspondiente según domicilio de la entidad para su registro.
2	Establecer fecha y lugar de celebración de la Asamblea de Constitución, que permitirá nacer legalmente a la entidad.	La Asamblea de Constitución permite formalizar los asuntos específicos de funcionamiento de la organización que se busca constituir. Es un espacio de consenso entre los fundadores o constituyentes para materializar los detalles de la organización.	

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO QUE GENERA
3	Presentar en la Cámara de Comercio correspondiente: 1. Acta de Asamblea de Constitución, incluyendo los estatutos de la entidad. 2. Comunicación del representante legal de la entidad en la que indica los datos de contacto y entidad que ejerza inspección, control y vigilancia de la ESAL.	Para adelantar el trámite de registro de la organización, se debe presentar: 1. Copia (autenticada o autorizada por el secretario de la reunión, que es una copia del acta con la firma del secretario en cada hoja, que indica que es fiel copia del original) o un segundo original del acta de constitución, copia (autenticada) o un segundo original de los estatutos de la entidad. 2. Carta del representante legal con dirección, teléfono, fax y correo electrónico (si lo hubiere) de la ESAL, así como el nombre de la entidad gubernamental que ejerza inspección, control y vigilancia de la ESAL.	Certificado de existencia y representación legal de la entidad. La Cámara de Comercio correspondiente, previa verificación del cumplimiento de los requisitos formales, que incluyen el Acta de Constitución y los Estatutos de la entidad, procede a efectuar la inscripción correspondiente, asignando un número de inscripción y certificando sobre la existencia y representación legal.
4	Únicamente en Cámaras de Comercio de la ciudad de Bogotá: pago de derechos de inscripción e impuesto de registro.	Al momento de presentar el Acta de Constitución y los Estatutos de la ESAL en la ciudad de Bogotá deben pagarse derechos de inscripción e impuesto de registro en las cajas de atención al público. Este trámite no opera para las entidades gubernamentales.	Recibo de caja: Comprobante de realización de este pago.
5	Solicitar y diligenciar formulario de información tributaria.	El diligenciamiento de este formulario permite a la Cámara de Comercio hacer entrega de la información a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, con el fin de que se adelante el trámite de asignación del Número de Identificación Tributaria de la entidad.	Asignación de NIT en la Cámara de Comercio.
6	Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) de la Dirección de Impuestos Nacionales (DIAN).	El RUT se constituye en el registro como cliente ante la DIAN. Para obtenerlo se requiere diligenciar el formulario oficial de inscripción en el Registro Único Tributario. Para quienes aún no cuentan con el número de identificación tributaria y requieren el registro mercantil, deberá realizarse por Internet o podrá ser asistido por la DIAN. (Decreto 2788 2004). Su diligenciamiento y posterior presentación como anexo es requisito para la realización de la inscripción en el registro mercantil ante la Cámara de Comercio.	RUT
7	Registro de documentos a la entidad gubernamental que vaya a ejercer inspección, control o vigilancia.	Este registro comprende el envío de copia autenticada o segundo original autorizado del Acta de Asamblea de Constitución, que incluye los estatutos de la entidad, y el Certificado de Existencia y Representación Legal a la entidad gubernamental que vaya a ejercer funciones de control, inspección o vigilancia sobre la entidad.	

Fuente: Gaitán Sánchez, 2005 (Segunda Edición) adaptado por Lina María Cabrera A. (Coordinación de Educación e Investigación - DanSocial).



## ¿Cómo efectuar el registro en cada caso?

Para registrar la constitución y estatutos deberá:

Previo al registro en Cámara de Comercio, se recomienda que se verifique que el nombre escogido por la entidad no este previamente registrado en la Cámara para otra entidad. Debe diligenciarse en la Cámara de Comercio correspondiente al domicilio de la entidad el formulario para registro de ESAL y para la solicitud del NIT-RUT<sup>9</sup> ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN).

1. Diligenciar el formato de “Entidades sin ánimo de lucro” de Cámara de Comercio, señalando:
  - Clase de ESAL (corporación, asociación, cooperativa, fondo de empleados, etc.)
  - Nombre de la ESAL.
  - Municipio.
  - Dirección.
  - Teléfono y fax.
  - Nombre de la autoridad que ejercerá la inspección y vigilancia de la entidad que se constituye.
2. Las entidades de naturaleza cooperativa, los fondos de empleados y las asociaciones mutuales, así como sus federaciones y las instituciones auxiliares del cooperativismo, deben presentar constancia firmada por el representante legal donde se manifieste haber cumplido las normas especiales que regulan a la entidad constituida.
3. Al formato de “Entidades sin ánimo de lucro” deberán anexar el acta de constitución, donde se aprueban los estatutos y se hacen los nombramientos de los órganos de administración y vigilancia (representantes legales, junta directiva, consejo de administración, junta de vigilancia, etc.). Esta acta, firmada por las personas que actuaron como presidente y secretario de la reunión, debe ser reconocida por estos ante Juez o Notario, o ante el secretario de esta Entidad<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> El NIT-RUT es la identificación que otorga la administración tributaria como contribuyente; para su obtención se deberá diligenciar en Cámara de Comercio el formulario adicional de registro para fines tributarios.

<sup>10</sup> De conformidad con lo previsto en la ley, para que se produzca la denominada “diligencia de reconocimiento”, las personas que actuaron como Presidente y Secretario deben comparecer a la Notaría o ante un Juzgado, donde se extenderá una diligencia en la cual conste la declaración de estos de que las firmas son suyas y que el contenido del documento es cierto. El reconocimiento da plena autenticidad al documento.

Para facilitar el registro, aquellos que no hubieren efectuado el reconocimiento pueden presentarlo personalmente ante el Secretario de la Cámara de Comercio. El reconocimiento es diferente a la autenticación, pues esta solo procede respecto de documentos de los cuales no emanen directamente obligaciones. Para efectos del registro no opera la simple autenticación, se hace necesario el reconocimiento del documento.

La ESAL también puede constituirse por escritura pública, caso en el cual todos los asociados o fundadores deben comparecer a la notaría, en forma personal o mediante apoderado, a otorgar el instrumento público que debe contener lo que más adelante se señala.

Requisitos formales que deberán contener los estatutos.

En el marco de la construcción de los estatutos como lineamientos de los miembros de la organización solidaria como fruto de un acuerdo, se encuentran requerimientos específicos de contenido:

1. Nombre e identificación de las personas que intervengan como otorgantes.
2. Nombre o razón social de la entidad.
3. Domicilio de la entidad (ciudad o municipio) y ámbito territorial.
4. Clase de persona jurídica (corporación, fundación, asociación, cooperativa, etc.)
5. Objeto de la entidad.
6. Patrimonio y forma de hacer los aportes.
7. Forma de administración, indicando atribuciones y facultades de quien tenga a su cargo la administración y representación legal.
8. Periodicidad de las reuniones ordinarias y casos en los cuales habrá de convocarse a reuniones extraordinarias (indicar cómo se convoca a las reuniones, expresando quién las convoca, por qué medios –carta, prensa, cartelera, etc.– y con cuántos días de anticipación).
9. Duración de la entidad y las causas de disolución. Las fundaciones deberán estipular que su duración es indefinida.
10. La forma de liquidar la entidad una vez disuelta, indicando destino de los remanentes (bienes que quedan, si es del caso) a una entidad de la misma naturaleza.
11. Facultades y obligaciones del revisor fiscal, si es del caso (para las Fundaciones).
12. Nombre e identificación de los miembros de junta directiva o consejo de administración y representantes legales.
13. Nombre e identificación del revisor fiscal, si aplica.
14. Firmas de los solicitantes.

Envío de Información. Dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la fecha de la inscripción en la Cámara de Comercio, más el término de la distancia cuando sea del caso, las ESAL deberán presentar ante la correspondiente autoridad que le competa la inspección, vigilancia y control, el certificado de registro expedido por la Cámara de Comercio.

### Recomendaciones para la definición de estatutos

Teniendo en cuenta que los estatutos de la organización son el conjunto de normas para el normal funcionamiento de la organización se debe tener en cuenta:

- Si es el caso, condiciones y procedimientos para el ingreso y el retiro de nuevos asociados.
- Procedimiento para resolver diferencias y cumplimiento de responsabilidades de los asociados.
- Procedimientos, funciones y responsabilidades de los órganos de administración y Vigilancia, formas de elección.
- Procedimiento para reforma de estatutos: el verdadero ejercicio de creación de estatutos implica la concreción de propuestas para el articulado de cada título, de acuerdo con las necesidades de la organización. No es recomendable la copia de los estatutos de otras organizaciones; esto repercute en problemas que van en detrimento de la organización, ya que la asamblea no conoce las normas que la rigen y por tanto no se logra una organización propia adecuada.

### **¿Cuál es el procedimiento para el registro de reformas de estatutos, nombramientos y libros?**

El procedimiento de registro de reformas y de nombramientos es un requerimiento adicional al registro de la OSD en Cámara de Comercio, orientado a la legalización de la entidad.

#### **Registro de Nombramientos**

Para mantener actualizada la información de la entidad, en lo referente a sus miembros, es responsabilidad del representante legal presentar copia del Acta o extracto del acta donde aparezca el nombramiento o la reforma correspondiente, firmada por él o por el secretario de la reunión donde se definieron dichos cambios. También puede presentarse copia de la misma autenticada ante Notario Público.

Se deben registrar únicamente los nombramientos relativos a:

1. Órganos de representación legal y administración (consejo de administración, junta directiva, gerente, etc.);

2. Órganos de vigilancia y control (junta de vigilancia y revisor fiscal). Los nombramientos deben corresponder a los cargos expresamente establecidos en los estatutos y se deben efectuar por el órgano competente previsto en ellos para tal función. No se inscriben las designaciones internas de cargos en la junta directiva o consejo de administración, tales como vocales, tesorero, etc.

Cuando se trate de reelección del representante legal o revisor fiscal, no se requiere la inscripción del acta que contenga dicha reelección. La reelección de cuerpos colegiados como juntas directivas, consejos de administración, etc., hace necesaria la presentación e inscripción del acta.

### **Registro de Reformas de Estatutos**

En cuanto a la reforma de estatutos, en la Cámara de Comercio se deben inscribir todas las decisiones de la asamblea que modifiquen todos o algunos de los artículos que componen los estatutos de la entidad. Si la reforma se refiere al cambio de nombre de la entidad, es conveniente verificar previamente que en la Cámara de Comercio no exista una entidad con el mismo nombre.

Si la reforma se refiere al aumento del patrimonio, bastará con una certificación del revisor fiscal o del representante legal que informe el nuevo valor del patrimonio. Finalmente, si la entidad desea prorrogar el término de duración de la misma, debe indicarse una fecha precisa de terminación (día, mes y año).

Para proceder al registro de las reformas o nombramientos, las Cámaras de Comercio deberán verificar el cumplimiento de los requisitos formales en la misma manera establecida en el Código de Comercio para las sociedades comerciales. De tal forma, es necesario que las Actas diligenciadas en la entidad cumplan los siguientes requisitos:

1. Nombre completo de la ESAL.
2. Nombre del órgano que se reúne (asamblea de asociados, junta directiva, etc.).
3. Ciudad de reunión.
4. Hora.
5. Fecha de la sesión.
6. Fecha de convocatoria, incluyendo número de días hábiles de anticipación previos a la reunión.
7. Identificación de quien convoca (nombre) y la calidad en que la efectuó (representante legal, miembro junta directiva, etc.)
8. Medio utilizado para convocarla (carta, telegrama, periódico, cartelera, etc.).
9. Lugar donde se llevó a cabo la reunión.
10. Orden del día.

11. Quórum. Para actas de asambleas, debe indicarse el número de asociados hábiles o delegados que asistieron y el porcentaje que representan del total de asociados. Si se trata de actas de junta directiva o consejo de administración, indicar nombre completo de los miembros presentes (quienes se reúnen deben estar inscritos en la Cámara de Comercio).
12. Identificación de las personas que actúan como presidente y secretario (nombres).
13. Síntesis de la reunión.
14. Número de votos con los cuales se tomaron las decisiones.
15. Aprobación del acta por los asistentes, o designados (su elección debe constar en el acta).
16. Firmas del/la presidente y del/la secretario.

Para el registro en la Cámara de Comercio es suficiente indicar en el acta que se dio cumplimiento a la ley y los estatutos en cuanto a convocatoria y quórum, acorde con lo redactado en los estatutos de la entidad. Si en los estatutos no hay cláusulas al respecto o son incompletas, deben consultarse los reglamentos internos. De permanecer la falta de claridad, la convocatoria deberá efectuarse mediante aviso publicado en un diario de amplia circulación en el domicilio principal de la entidad con quince (15) días hábiles de antelación para reuniones ordinarias y cinco (5) días comunes para extraordinarias. Adicionalmente, los designados deben presentar carta de aceptación al cargo, con indicación de su documento de identidad.

### **Registro de libros**

La entidad, para complementar su proceso de registro ante la correspondiente Cámara de Comercio donde se encuentra domiciliada, debe inscribir libros de actas de asamblea de asociados o fundadores, juntas directivas y consejos de administración y los libros principales de contabilidad (mayor y balances y diario); no es obligatorio inscribir los libros auxiliares de contabilidad. Este procedimiento de inscripción de los libros es posterior al registro de la entidad en Cámara de Comercio.

Para proceder a esta inscripción debe presentarse una carta de solicitud, firmada por el representante legal de la entidad, en la que conste el destino de los libros, el nombre de la entidad a la que pertenecen los libros, nombre de los libros que solicita inscribir, destinación de cada libro y el número de hojas útiles. Sólo se pueden registrar libros en blanco, rotulados con el nombre de la entidad a que pertenecen y su destinación. Adicionalmente, cada libro debe llevar una numeración sucesiva

y continua. Si los libros son de hojas continuas removibles o tarjetas, cada parte debe identificarse con un código<sup>11</sup>.

Cuando se ha terminado un libro y se va a registrar uno nuevo, se debe presentar el libro anterior o un certificado del revisor fiscal cuando exista el cargo o de un contador público que certifique sobre la terminación del mismo. Si la falta del libro se debe a pérdida, extravío o destrucción, y no a su terminación, se debe presentar la copia autenticada del denuncia correspondiente.

¿Qué pasa si no se reclaman los libros presentados para registro? La Cámara de Comercio puede proceder a destruir los libros que no se reclamen dentro de los cuatro (4) meses siguientes a su inscripción.

### Excepción del Registro en Cámaras de Comercio

No todas las ESAL deben registrarse en Cámara de Comercio, ya que otras entidades les reconocen su personería jurídica (Tabla No. 3. Entidades sin ánimo de lucro exceptuadas de registro en Cámara de Comercio). Las ESAL exceptuadas de este registro, así como la entidad correspondiente de reconocimiento de personería jurídica se incluyen a continuación:

Tabla No. 3. Entidades sin Ánimo de Lucro exceptuadas de Registro en Cámara de Comercio

ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO	PERSONERÍA JURÍDICA
Instituciones de educación superior	Ministerio de Educación Nacional.
Instituciones de educación formal y no formal	Gobernación (Secretaría de educación).
Entidades que prestan servicios de vigilancia privada	
Iglesias, confesiones y denominaciones religiosas, sus federaciones y confederaciones	Ministerio del Interior, a través de su oficina jurídica (registro de entidades religiosas).
Entidades reguladas por la Ley 100 de Seguridad Social	
Sindicatos y asociaciones de trabajadores y empleadores	A partir de la Asamblea constitutiva gozan de personería jurídica.
Partidos y movimientos políticos	Consejo Nacional Electoral
Entidades privadas del sector salud de que trata la Ley 100 de 1993	Ministerio de Salud, Gobernación, Alcaldías y Secretarías de Salud.
Sociedades de gestión colectiva de derechos de autor y derechos conexos.	Ministerio del Interior (Dirección Nacional de Derecho de Autor).
Personas jurídicas extranjeras de derecho privado sin ánimo de lucro, con domicilio en el exterior y que establezcan negocios permanentes en Colombia.	Se protocoliza en una Notaría y la prueba idónea de la existencia y representación (representadas por apoderados).
Establecimientos de beneficencia y de instrucción pública de carácter oficial y corporaciones y fundaciones creadas por las leyes, ordenanzas, acuerdos y decretos regulados por el Decreto 3130 de 1968 y demás disposiciones.	Regidos por reglas de los establecimientos públicos.

11 El código es un distintivo de máximo cinco (5) caracteres, conformado por letras o números, o números y letras. Este distintivo debe colocarse en cada una de las hojas de los libros, junto con la numeración consecutiva.

ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO	PERSONERÍA JURÍDICA
Las propiedades regidas por las leyes de propiedad horizontal	Edificios regidos por Ley 182 (1948) no requieren reconocimiento de personería jurídica, ni otra clase de registro. Las copropiedades regidas por Ley 16 (1985), o que se acojan a ella, tampoco requieren reconocimiento de personería jurídica, pero deben registrarse en la alcaldía correspondiente al lugar de ubicación de los bienes.
Cajas de compensación familiar	Superintendencia de Subsidio Familiar
Cabildos indígenas, asociaciones de cabildos	Ministerio del Interior y de Justicia (entidades de derecho público de carácter especial).
Entidades que conforman el Sistema Nacional del Deporte en los niveles nacional, departamental y municipal	Del nivel nacional: Instituto Colombiano del Deporte (Coldeportes); demás entidades: Gobernación.
Organizaciones gremiales de pensionados	Ministerio de la Protección Social
Casas – cárcel	
Instituciones que prestan servicios de bienestar familiar	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).



### ¿Cómo se efectúa la inscripción de las personas jurídicas actualmente reconocidas?

Con el fin de obtener su personería, el representante legal debe entregar a la Cámara de Comercio respectiva certificado de existencia y representación especialmente expedido para este efecto por la entidad estatal facultada para tal función hasta la fecha señalada<sup>12</sup>, el cual deberá contener los siguientes datos (artículo 40, Decreto 2150 de 1995):

1. El nombre, identificación y domicilio de las personas que intervengan como otorgantes.

<sup>12</sup> Esta medida rige desde el 2 de enero de 1997. Las JAC con personería jurídica reconocida solo se inscribieron en la Cámara de Comercio a partir del 31 de diciembre de 1998.

2. El nombre.
3. La clase de persona jurídica.
4. El objeto.
5. El patrimonio y la forma de hacer aportes.
6. La forma de administración con indicación de las atribuciones y facultades de quien tenga a su cargo la administración y representación legal.
7. La periodicidad de las reuniones ordinarias y los casos en los cuales habrá de convocarse a reuniones extraordinarias.
8. La duración precisa de la entidad y las causas de disolución.
9. La forma de hacer la liquidación una vez disuelta la Corporación o Fundación.
10. Las facultades y obligaciones del Revisor Fiscal, si es del caso.
11. Nombre e identificación de los administradores y representantes legales.

### **¿Cuál es el control de legalidad que ejercen las cámaras de comercio?**

Tanto para la inscripción del documento de constitución como para el registro de los demás actos y documentos de las ESAL, las Cámaras de Comercio deberán verificar solamente el cumplimiento de los requisitos formales para su procedencia (los puntos señalados para la presentación de los documentos sujetos a registro). Los actos administrativos de inscripción expedidos por la Cámara de Comercio están sometidos al procedimiento gubernativo: reposición ante esta Cámara de Comercio, apelación y queja ante la Superintendencia de Industria y Comercio, así como a revocatoria directa.

Frente al contenido de las Actas y de los estatutos, el Código Civil consagra que todos(as) a quienes los estatutos de una Corporación causen perjuicio podrán acudir al poder ejecutivo para que se corrijan en lo que perjudicaren a terceros (vía gubernativa) y tendrán además recurso ante la justicia contra toda lesión resultante de la aplicación de estos estatutos, entendido esto como las decisiones tomadas por los organismos respectivos. La Cámara de Comercio no es el organismo competente para solucionar controversias que se presenten por discrepancias en cuanto al contenido de las actas.

Derechos de inscripción: valor que debe ser pagado al presentar el documento para inscripción en la ventanilla correspondiente de las sedes de la Cámara de Comercio (incrementa anualmente en el mismo porcentaje del Índice de Precios al Consumidor).



## ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO DE LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO

El establecimiento de comercio consiste en un conjunto de bienes organizados por el empresario para desarrollar los fines de su empresa (pueden tener o no ánimo de lucro). El factor que determina la existencia de un establecimiento de comercio es la naturaleza de sus actividades. Deberá inscribirse en el Registro Mercantil, la apertura de establecimientos de comercio y de sucursales, obligación que es independiente a la calidad de su propietario y a la naturaleza de sus actividades, lucrativas o no (artículo 28, numeral 6º Código de Comercio). En conclusión, cuando una ESAL desarrolle alguna actividad económica a través de uno o varios establecimientos de comercio (panadería, floristería, droguería, llámense agencias o sucursales, dentro o fuera de su domicilio) deberá proceder a matricularse en el registro mercantil, que es distinto de la inscripción de la persona jurídica en el registro de ESAL.

### Reconocimiento de personería a organismos comunales

El régimen especial que cobija a las organizaciones comunitarias de todos los grados implica un tipo de inscripción diferente a la adelantada por parte de las demás OSD. Para estas entidades, según la ley 743 de 2002, su decreto reglamentario 2350 de 2003 y la ley 753 de 2002, las organizaciones de base deben solicitar el reconocimiento ante los entes territoriales, quienes además están encargados de su inspección, control y vigilancia; para el caso de las federaciones y las confederaciones lo hará el Ministerio del Interior y de Justicia, competente de conformidad con la ley. Para el reconocimiento de la personería jurídica a las organizaciones comunales, se requiere que estas presenten la totalidad de la siguiente documentación:

1. Certificación expedida por la autoridad competente, relacionada con la delimitación del territorio en la cual desarrollará su actividad el organismo de acción comunal.
2. Relación en que se detalle el nombre y documento de identificación de los afiliados y/o afiliadas al organismo comunal.
3. Acta de constitución y de elección de directivas y de aprobación de estatutos, debidamente suscritas por el presidente y secretario de la Asamblea General. Adicionalmente, el acta correspondiente a la elección de directivas debe estar firmada por los miembros del tribunal de garantías nombrados por la organización comunal para tal fin.
4. Copia de los estatutos.

Adicionalmente, las ESAL exceptuadas de registro ante las Cámaras de Comercio deben hacer su inscripción al Registro Único Tributario (RUT) de la Dirección

de Impuestos Nacionales (DIAN). Para tal fin, se requiere la presentación de los siguientes documentos:

- Certificado o resolución de reconocimiento de la personería jurídica o certificado de existencia y representación legal expedido por la autoridad competente ante la cual la entidad deba tramitar el reconocimiento de su personería jurídica (Alcaldía, Ministerio de Educación, Salud, Secretaría de Educación, etc.)
- Fotocopia del documento de identificación del Representante Legal.

(Normas que regulan el trámite: Artículo 19, Ley 863 de 2003; Decreto Reglamentario 2788 de 2004 y Resoluciones 8346 de 2004 y 8502 de 2004).

Decreto 2376 de 1996: Este decreto da prórroga al término para la inscripción en las Cámaras de Comercio de las Juntas de Acción Comunal con personería jurídica reconocida, las cuales deberán acudir ante las cámaras respectivas a partir del 31 de diciembre de 1998.

## 5. Desarrollo empresarial solidario

### OBJETIVO

En este módulo se analizarán las herramientas de gestión para el desarrollo de emprendimientos solidarios, los cuales permitirán organizar, evaluar y operar de manera sostenible proyectos socioempresariales.

### **¿Qué es el desarrollo socioempresarial solidario?**

El concepto de emprendimiento solidario, aún en desarrollo, se refiere a la búsqueda y puesta en marcha de ideas sostenibles y socialmente competentes con y para la comunidad, a través de la generación de capital social, que permite el desarrollo de los Derechos Humanos en todas sus generaciones. Comprende que los nuevos esquemas de gerencia empresarial requieren una nueva forma de organización empresarial que fomente la innovación, la creatividad, el trabajo en equipo y la flexibilidad funcional para hacer frente a los cambios en el mercado. Para lograr esto se requieren nuevas formas de construir sociedad; una gran sensibilidad con el entorno, el establecimiento de lazos de solidaridad, el respeto por los derechos humanos, la comprensión mutua y el establecimiento de justicia social.

La constitución de una OSD es materialización clara del emprendimiento solidario. Al entenderse como empresa de carácter solidario, las organizaciones cuentan con muchas temáticas por aprender, enmarcadas en el emprendimiento solidario, que incluye creatividad, interés social y gestión empresarial que implica una adecuada construcción de una organización asociativa, ética y socialmente competente.

La búsqueda de empresas asociativas sin limitaciones técnicas y socialmente competentes implica el aprovechamiento de escalas de producción, la identificación y acceso a la tecnología adecuada, asociatividad gremial y directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico, entre muchas otras características básicas que implican un desarrollo adecuado como organización. Existe entonces una clara necesidad de generar dinámicas de cambio empresarial, requerido para atender el reto de la modernización y de la competitividad empresarial en Colombia.

## LA RELEVANCIA DEL EMPRENDIMIENTO SOLIDARIO

A partir del desarrollo vivo de la solidaridad, como acción colectiva permanente, aplicada incluso al campo socio económico, a partir de la observación de problemáticas y de la aplicación concreta de estrategias de gestión, es posible el mejoramiento de las condiciones de vida de amplios grupos poblacionales. Este tipo de actividades colectivas organizadas para la realización de una idea generadora de impacto socioeconómico de una comunidad, asociada al concepto de bien común, a través de la gestión adecuada y autónoma de los recursos necesarios se entiende como acción emprendedora.

OBJETIVOS DEL EMPRENDIMIENTO SOLIDARIO Y SUS CRITERIOS DE EVALUACIÓN EN EL MARCO DEL PESEM – PLAN DE DESARROLLO SOCIOEMPRESARIAL		
Objetivos del Emprendimiento Solidario	Criterios de Evaluación	Plan de Desarrollo Socioempresarial
Desarrollo integral de las personas	Nivel de calidad de vida	Diagnóstico de necesidades colectivas
Beneficio común	Distribución equitativa de beneficios (acceso/impacto social)	Programas de inversión social
Gestión Empresarial Participativa	Toma de decisiones y administración en forma democrática	Análisis de Gobernabilidad
Autogestionarias	Generación de ingresos (Rentabilidad Empresarial)	Plan de Negocios

### ¿Cuáles son las características principales del emprendimiento solidario?

El Emprendimiento Solidario se sintetiza en cuatro aspectos fundamentales:

1. Creatividad de forma socialmente competente: referida a qué se produce, cómo se produce y cómo se distribuye.
2. Liderazgo colectivo: asociado a la gestión colectiva.
3. Autogestión: como posibilidad de sostenibilidad.
4. Autocontrol: como conciencia de la solidaridad, la justicia y el bien común.

## DIVERSAS CONSTRUCCIONES DEL EMPRENDIMIENTO SOLIDARIO

El emprendimiento solidario, orientado esencialmente al mejoramiento del bienestar de diversas poblaciones, genera una gran diversidad de construcciones en su proceso de desarrollo. Algunas de las principales construcciones del desarrollo del emprendimiento solidario incluyen:

- Sociedad: el capital social y la cultura comienzan a instalarse en el centro del debate sobre el desarrollo, dejando atrás su condición complementaria. El modelo de desarrollo está sufriendo severas dificultades por sus distancias

con los hechos, y las críticas procedentes de diversos orígenes se encaminan de un modo u otro a “recuperar la realidad” con miras a producir, en definitiva, políticas con mejores oportunidades respecto a las metas finales.

La formación de capital social se relaciona con las personas que conforman la organización y se integra como tejido social a partir de la sinergia generada por la OSD fundamentada en seis principios básicos imprescindibles: la existencia de un proyecto compartido de manera voluntaria y colectiva, imaginarios culturales, aceptación de unos principios y comportamientos que guían el desarrollo de la organización (identidad organizativa), confianza, organización y participación (Fajardo & DanSocial, 2004, 308).

- **Gestión del talento humano:** el capital humano es entendido como el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere entonces al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.
- **Excedentes financieros:** es de vital importancia crear las acumulaciones económicas necesarias para permitir a la organización realizar una acción oportuna. Así, el éxito de una empresa será más grande en la medida en que la organización cuente con un inmenso patrimonio ético y cultural y haya sido capaz de construir un sólido patrimonio económico que garantice el cumplimiento efectivo a las misiones institucionales (Fajardo & DanSocial, 2004, 309).
- **Genera valores humanos de convivencia:** retomando palabras de Luis Razzeto, se puede señalar que la solidaridad tiene, entre otros, los siguientes caminos:

**Esfuerzos organizativos de los sectores populares:** el crecimiento incesante de la pobreza implica que muchas personas y grupos sociales enfrenten problemas de subsistencia.

**Promoción, desarrollo y cooperación:** Innumerables organizaciones desarrollan programas encaminados al desarrollo local comunitario, al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades y a la protección de sectores vulnerables.

**Trabajo:** Las personas buscan una realización más plena, acorde con su dignidad. En este campo, brotan organizaciones para la reivindicación de los derechos económicos, para el apoyo mutuo, para la recreación y el desarrollo cultural.

**Participación Social:** El ejercicio de la ciudadanía que se preocupa de los bienes de interés común es otra forma de solidaridad (Fajardo & Dansocial 2004: 301).

## ¿Cuál es el perfil del emprendedor solidario?

El emprendedor solidario se caracteriza por sus habilidades y talentos: es emotivo, racional, sentimental, creativo, autogestionario, participativo democráticamente, cooperativo, culto, solidario, proactivo, líder y planeador. Posee también conocimientos específicos en mercadeo, planeación estratégica, gestión del conocimiento y cuenta con conocimiento del proyecto de emprendimiento.

El (la) emprendedor(a) solidario(a) crea capital: físico, humano, social y ético.

- Físico: Natural y construido
- Humano: Habilidades, conocimientos y calidad de vida
- Social: Relación de confianza, redes
- Ético: Comportamiento cívico y valores morales de los pueblos

Para cumplir su rol como emprendedor, el liderazgo juega un papel primordial, ya que tiende a la equidad y a la reciprocidad entre la acción social y la acción económica, a partir del desarrollo de la capacidad para identificar y/o desarrollar sus propias fortalezas/competencias y potenciarlas. De esta manera el(la) emprendedor(a) logra identificar y potenciar fortalezas en las personas a su alrededor para lograr la consecución de los objetivos.

### Funciones para los Emprendedores Sociales

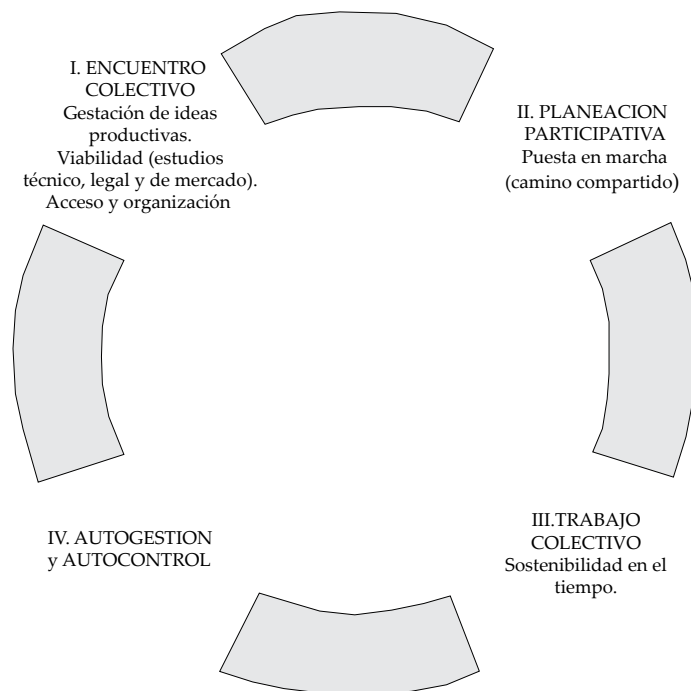
Los emprendedores sociales, a nivel individual, realizan cuatro funciones básicas:

- Producir: que hace referencia a cosas externas.
- Procesar: lo que está pasando en el entorno, el propio estado emocional y mental. Darle orden a lo que viene de afuera y a lo que está ocurriendo dentro de nosotros.
- Ampliar la conciencia: procesar nuestros propios valores y cualidades, para poder producir algo que valga la pena, o genere un valor agregado.
- Compartir: repartir, involucrar al otro.

El norte de construcción de una OSD, de acuerdo con los parámetros anteriores, deberá constituirse en un compromiso de carácter voluntario que los conduzca a aprender y explorar nuevos campos, tanto en lo humano como en lo técnico, pues el quehacer social en empresas de carácter solidario, implica una acción en sentido propio, dirigida a la acción de otros como seres individuales pero también fundamentales como parte de un grupo. Esta observación permite conservar la legitimidad de una organización basada en sólidos valores éticos que se ven retados por un contexto claro de acumulación de capital.

## GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO SOLIDARIO

El preámbulo de la OSD es constituido desde la conceptualización de la organización como un sistema. Las fases que permiten constituir este proceso interrelacionado incluyen: entender la organización como encuentro colectivo, la planeación participativa, el trabajo colectivo y la autogestión y el autocontrol.



### EL PAPEL DE LA AUTOGESTIÓN

La autogestión es el instrumento primordial para la toma de decisiones; a partir de ésta se llega a acuerdos y se establecen acciones y mecanismos de evaluación de todo orden que garanticen la participación activa de los miembros del grupo involucrado, de forma individual y colectiva; es el pilar de la dinámica que caracteriza el Emprendimiento Solidario. Aquí toman parte los miembros delegados en todos los procesos de la organización, de manera acorde con sus responsabilidades.

En este contexto, la planeación participativa se constituye en un proceso basado en tomar conscientemente con las personas comprometidas con la organización, determinaciones para diseñar planes, programas, proyectos y actividades que contribuyan al logro del propósito y los objetivos de la empresa. La planeación implica tomar decisiones, diseñar estrategias y acciones a corto, mediano y largo plazo para alcanzar la misión o razón de ser de la organización, destinando los

cursos necesarios para que los equipos de trabajo puedan llevar a cabo sus tareas. Mediante la planeación participativa se asignan responsabilidades y tareas a todas y cada una de las personas de la organización, haciendo así responsables del éxito o fracaso de la organización a todos sus miembros.

Es así como cada cual sabe: ¿Qué va a hacer?, ¿cómo lo va a hacer?, ¿dónde lo va a hacer?, ¿con quiénes lo va a hacer? y ¿con qué lo va a hacer? Asimismo, cada persona recordará los pasos constitutivos del proceso de planeación: detectar y priorizar; inventariar recursos; analizar el entorno; diseñar estrategias; elaborar planes de acción; elaborar presupuestos y asignar tareas; y el evaluar y hacer seguimiento.

## PLAN DE NEGOCIOS PARA EL EMPRENDIMIENTO SOLIDARIO

El emprendimiento solidario es un proyecto valioso que, como tal, requiere planificación. La planeación y el desarrollo del plan de negocios son de ayuda para las organizaciones que buscan generar un plan de acción para llevar a cabo su idea, permitiendo aproximarse a la realidad de las actividades a realizar. El plan de negocio sintetiza por escrito los objetivos de la organización e incluye las estrategias a través de las cuales se busca alcanzarlos.

### ¿Cuáles son las funciones del plan de negocios?

La utilidad del Plan de Negocios incluye para una OSD, los siguientes aspectos:

- Comprensión del entorno.
- Definición del entorno económico, las demás organizaciones existentes, las estrategias y el posicionamiento competitivo.
- Definición de la visión de la organización y de sus objetivos.
- Uso del presupuesto en la cuantificación de los objetivos.
- Análisis de las desviaciones como procedimiento de control del desempeño de la empresa.
- Acceso a las fuentes de financiación existentes.
- Análisis de la factibilidad financiera.
- Planificación de las estrategias.
- Determinación del plan operativo de la organización en todas sus áreas.
- Definición de la composición organizacional.
- Definición de las tareas y responsabilidades de quienes conformen la organización.



## ¿Cuál es la estructura del plan de negocios?

Las OSD deben garantizar su actuación social, dado que esta es su razón de existir, así que deben preocuparse por la generación de recursos, lo que exige conocimientos que no están dentro del campo de acción habitual de la administración. Estas dificultades tienden a acentuarse frente al poco uso y dominio de herramientas gerenciales que facilitan la administración de las organizaciones. A continuación la propuesta de Ashoka<sup>13</sup>:

### • RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del resumen ejecutivo es anticipar el contenido de los demás capítulos, debe ser concreto y no debe confundirse con una carta de intención o un medio de promoción del proyecto que se analiza en el Plan. Se destacan aquí los aspectos más importantes del plan; en particular, la misión de la organización, su visión a largo plazo, el objetivo del Plan, el producto o servicio, la experiencia en gestión y, principalmente, el impacto social alcanzado y que se espera en el futuro.

### • ORGANIZACIÓN

El objetivo al hablar de la organización es realizar una descripción detallada de la entidad que propone implementar el plan. Busca aclarar al lector la misión de la organización y su visión del futuro o proyección, su línea estratégica de actividad social y cómo esa actuación se traduce en números.

### • PRODUCTO/SERVICIO

La descripción del producto o servicio es un ejercicio de síntesis sobre la visión de la organización acerca de la necesidad observada y de la idea de solución. Adicionalmente se espera que se desarrolle un ejercicio sobre la forma en que otras organizaciones buscan dar solución a problemas similares al observado. Como resultado de estos ejercicios de observación surge la propuesta a desarrollar por parte de la OSD.

El primer paso es informar si el producto/ servicio tendrá más de una versión, lo que puede ocurrir particularmente cuando existen varios segmentos distintos con tamaños que justifiquen la complejidad adicional de tener más de una versión de un producto/ servicio. En el caso de productos/ servicios que ya existan en el mercado, se debe hacer un análisis detallado de la competencia. Una opción para organizaciones que desarrollan planes de negocios dirigidos a un producto es hacer el mapeo de la competencia.

<sup>13</sup> Fundación creada en 1980 y cuya misión consiste en desarrollar la profesión del emprendedor social en el mundo ([http://espanol.ashoka.org/Public/QEA\\_MisionDeAshoka.asp](http://espanol.ashoka.org/Public/QEA_MisionDeAshoka.asp). consultada en enero de 2006.

**• NECESIDAD**

Cuando la OSD decide crear determinado negocio, debe identificar anticipadamente cuáles son las razones por las que su producto o servicio sería demandado (comprado), lo cual depende de su utilidad. Para identificar la necesidad se proponen tres pasos particularmente útiles:

1. Póngase en el lugar de quien será el potencial beneficiario del negocio.
2. Observe al potencial beneficiario del negocio.
3. Pregunte a un potencial beneficiario del negocio.

**• PÚBLICO OBJETIVO**

Significa entender cuáles son las características del público que se quiere atender. La mejor manera de definir el público objetivo es segmentándolo.

**• IMPACTO SOCIAL**

Debe mostrar cómo la organización como empresa de negocios influirá en su desempeño social.

Busca establecer una clara correlación entre el negocio propuesto y la misión de la organización.

Otro aspecto a destacar es el grado de innovación propuesto por la organización, principalmente con relación a otras organizaciones que posean la misma línea de acción. Por último se deben especificar los indicadores para medir el retorno social del negocio propuesto.

**• CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN/PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

En un plan de negocios para la generación de ingresos, es fundamental exponer la capacidad real para elaborar un producto o prestar un servicio por parte de la organización.

**• MERCADO**

Identificará el nivel de demanda (pedido de mercancías o bienes sujetos al pago de una cantidad determinada) para planificar la capacidad de producción o prestación del servicio y proyectar los ingresos. Por lo tanto, es indispensable analizar dos aspectos:

1. Potencial de mercado: por medio de una evaluación tanto cualitativa como cuantitativa.

2. Proyecciones de volumen y de ingresos; participación del mercado: debe definir el porcentaje de mercado que será capturado por la organización que quiere crear el negocio.

#### • MERCADEO

Tener un producto/servicio muy diferenciado no basta, es necesario entregarlo de manera eficiente al consumidor y comunicar sus atributos al público objetivo. Por ello, adicionalmente, deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

1. Canales de Distribución: Es el medio a usarse para entregar el producto/servicio al consumidor; constituyendo el puente entre el negocio y el público objetivo.
2. Precio: Determinar correctamente el precio en un negocio es vital para su éxito. La definición del precio del producto/servicio debe hacerse con base en dos criterios: la posición competitiva del negocio (su comparación respecto a precios de la competencia) y el impacto del precio en el volumen (la evaluación de capacidad de adquisición de compra de los consumidores), y en el margen del negocio (que compara el nivel de precios con el de ganancias específicas).
3. Comunicación: La comunicación no debe hacerse paralelamente con las actividades administrativas del día a día, sin planificación previa; esta es tan importante que es necesario definir una estrategia conjunta (organización-producto), para aprovechar potenciales sinergias.

#### • EQUIPO GERENCIAL

El equipo de gestión es particularmente importante para OSD que buscan crear un negocio para la generación de ingresos. La dinámica del equipo también es un punto importante; es inútil tener personas calificadas en el equipo si ellas no trabajan en conjunto. En un equipo gerencial exitoso, todos creen en la misión y concuerdan con la visión de la organización.

#### • PLANIFICACIÓN FINANCIERA

El objetivo de la planificación financiera es evaluar si la OSD tiene la capacidad de mantenerse operando en el aspecto financiero. Esto requiere consolidar los datos contenidos en otras partes del plan de negocios y estimar la evolución de las finanzas de la organización.

#### • RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Una planeación eficiente toma su tiempo para pensar sobre los riesgos de las actividades a desarrollar y las oportunidades del mismo. Esto permite fortalecer la entidad en algún grado, aproximándola al ejercicio de la realidad.

Deben considerarse tres dimensiones de riesgos y oportunidades:

1. Cambios en el escenario de financiadores y donantes: Las OSD dependen en muchos casos de recursos provenientes de fundaciones, empresas o donaciones de individuos. Por eso siempre se debe acompañar y conocer el escenario de los potenciales financiadores para anticipar futuras tendencias.

2. Cambios en la regulación: Los cambios en la normatividad se entienden como cambios en las condiciones de desarrollo de la organización.

3. Cambios en la demanda y en la oferta: Se deben definir los factores que influyen la demanda y la oferta del producto o servicio con el fin de entrar en el ejercicio del estudio de sus cambios. Así pueden determinarse los ciclos particulares de desarrollo del negocio.

#### • PLAN DE IMPLEMENTACION

Su objetivo es detallar cómo será implementado el negocio, especificando las principales actividades, plazos de cumplimiento y responsables.

Ejemplo:

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN OSD		TIEMPO			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	1	2	3	4

#### EL MERCADEO SOCIAL

El mercadeo con causa social es un proceso en el cual una empresa u organización sin ánimo de lucro adopta sus decisiones de mercadeo con un triple objetivo: su interés empresarial, la satisfacción del consumidor y el bienestar a largo plazo de este y de la sociedad en su conjunto. (Kloter, 1992). Implica el cambio de actitudes, comportamientos o habilidades sobre la base de una orientación centrada en las necesidades de los beneficiarios, más que en el producto o en la venta. Es una aproximación a la idea de comunicación para el desarrollo.

El concepto central de la comunicación para el desarrollo es la participación de la comunidad, y se orienta a educar y organizar, reconociendo horizontalmente la posibilidad de enseñar y de aprender, enfatizando en los procesos de comunicación. El mercadeo social, por el contrario, es vertical ya que considera una audiencia receptora de mensajes de índole social diseñados a manera de campañas.

La teoría de mercadeo social desarrolla seis conceptos esenciales (6P): precio, producto, promoción, plaza, políticas y relaciones públicas.

1. **Producto:** Se refiere a que la innovación resulte atractiva para el consumidor. El producto en mercadeo social puede tener un componente físico o consistir en ideas, prácticas o servicios. En el caso de estas últimas las organizaciones pueden hacer enlaces con cosas o productos físicos que le hagan posible al consumidor el volver el producto más tangible.
2. **Precio:** El costo de un producto de mercadeo social puede ser medido en dinero, en tiempo, en valores, en costos culturales o psicológicos o en obstáculos. Hay que recordar que el precio lleva consigo la noción de valor, de modo que puede ser más conveniente vender los insumos a bajo costo que distribuirlos gratuitamente.
3. **Plaza:** Se refiere a los medios de distribución usados para poner el producto, servicio, idea a disposición de la población que se va a servir. Es decir, hace referencia a que no se presenten barreras en la posibilidad de acceso de los usuarios a los bienes, servicios o ideas ofrecidos.
4. **Promoción:** Es un área amplia del mercadeo que incluye la publicidad, el diseño y difusión por medio de comunicaciones masivas, material impreso e interacción personal y la modificación de la campaña. En general, implica el estar seguro de que las realidades positivas del ofrecimiento son cabalmente comprendidas por los consumidores potenciales.
5. **Políticas:** Implica asegurarse de la ausencia de oposiciones masivas por parte de ciertos grupos sociales o de la ley que impidan la introducción de la innovación en la comunidad. Deben buscarse los medios de allanar estos obstáculos para facilitar la meta de su mercadeo.
6. **Relaciones públicas:** implica la seguridad de inexistencia de sectores de población significativos que se opongan al cambio propuesto, y conseguir el mayor respaldo posible por parte de todos los grupos de la comunidad. Para conseguir esto antes de trabajar con las poblaciones, las campañas deben orientarse hacia el cambio de los esquemas de pensamiento de los grandes opositores o de quienes se manifiestan indiferentes.

## **EL PLAN ESTRATÉGICO SOCIOEMPRESARIAL**

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización en forma colectiva define su misión y su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, analizando sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. En este contexto, la realización del plan estratégico de la organización debe contar con la participación activa de sus miembros, que, junto con el plan de negocios, busca generar indicadores de gestión que midan éxitos o fracasos.

El ejercicio de planeación, en este contexto, genera las siguientes ventajas:

- Promueve el desarrollo de la OSD para establecer métodos orientados al mejoramiento de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre en la toma de decisiones.
- Propicia una mentalidad futurista.
- Reduce el riesgo.
- Busca las oportunidades.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- Maximiza el aprovechamiento de tiempo.
- Genera herramientas de control.

Hay dos maneras de desarrollar el trabajo:

1. Improvisar, realizar las tareas que parezcan necesarias, resolver los problemas a medida que surjan, y aprovechar las oportunidades que se presentan. Esta forma puede dar resultados, pero exige la presencia de un genio para que pueda dominar todo el trabajo.
2. “Pensar por adelantado qué es lo que se desea alcanzar y la forma de conseguirlo. La formulación de planes constituye una representación mental de éxitos futuros. La planeación simplifica en gran medida la tarea de un administrador y facilita el esfuerzo coordinado” (Ackoff, 1990, 1-4). Se sabe más fácil a dónde se va a llegar. Implica una noción del futuro, ya que de una situación actual se espera llegar a un resultado final, para lo cual se requiere que transcurra un determinado tiempo.

La construcción de un proyecto de desarrollo de carácter solidario requiere reconocimiento de un norte común para las OSD. La labor a nivel de unidad de esta, reconociendo este contexto, implica un grado de organización alto. Con este fin, el plan de negocios se convierte en una herramienta de dirección y análisis para esa organización naciente que busca manejar eficaz y eficientemente, para cumplir sus objetivos. En esta materia, es básica la observación de un esquema de planeación. Actuar sin planeación supone mayor riesgo y desperdicio de recursos y esfuerzos. Planear debe significar la toma de decisiones más adecuada acerca de lo que habrá que realizar en una empresa determinada. En este ejercicio es muy importante tener en cuenta la prioridad del trabajo, cumpliendo los objetivos sin olvidar las otras áreas del negocio que emprende la organización.

### **La Matriz DOFA**

Es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables internas y externas de la organización. Por ejemplo, la

posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. Adicionalmente, el instrumento permite identificar acciones que potencien los factores positivos de la OSD. De esta forma, tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

Matriz DOFA:

		FACTOR INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTOR EXTERNO	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
		(DE CRECIMIENTO)	(DE SUPERVIVENCIA)
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
		(DE SUPERVIVENCIA)	(DE FUGA)

- Estrategias FO o estrategias de crecimiento: Resultan de aprovechar las mejores posibilidades del entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos a emprender.
- Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia: Buscan superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.
- Estrategias FA son también de supervivencia: Estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.
- Estrategias DA: Permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro en una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismo.

Sin embargo, esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir, la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas.





# 6. Gestión y financiamiento para organizaciones solidarias de desarrollo

---

## OBJETIVO

A través de este modulo, se busca orientar:

La comprensión de la terminología usada en el área de recaudación de fondos.

La identificación de fuentes de recursos y estrategias disponibles en la actualidad acordes a las necesidades de las OSD en Colombia.

La dinámica de trabajo en las OSD observa dos estrategias diferenciadas para la obtención de recursos: gestión y financiamiento. En la primera se enmarcan aquellos esfuerzos de recaudo de fondos adelantados por la organización desde otras organizaciones o gobiernos con el fin de respaldar programas o proyectos institucionales. La segunda estrategia, de manera complementaria o adicional a la gestión de la OSD, implica identificar fuentes de financiación de recursos del sector público financiero que puede operar de dos formas en la organización: identificarlas para su uso como beneficiarios (acceso a microcréditos para apoyarse en momentos específicos de desarrollo del proyecto) o ampliar sus actividades como intermediadoras financieras de microcréditos en beneficio de la comunidad.

### **¿En qué consiste la gestión de recursos para organizaciones solidarias de desarrollo?**

*Nuevos conceptos en la búsqueda de recursos*

En la actualidad se ha denominado *fundraising* o recaudación de fondos:

- Al conjunto organizado de tareas que emprenden las organizaciones sociales a fin de recaudar los fondos necesarios para cumplir con su misión y sus objetivos.
- Al proceso planificado, en el cual se identifican las potenciales fuentes o mercados y las posibles técnicas para alcanzar efectivamente el desarrollo de fondos.

La búsqueda de recursos tiene como objetivo el cambio social; los individuos e instituciones actúan como representantes del sector privado en la esfera pública, nacional e internacional, enfatizando su importancia como instrumento para canalizar la responsabilidad social, las iniciativas de los individuos y las instituciones para convertirlas en proyectos autosostenibles. En este marco, surgen dos conceptos asociados a los gestores de recursos, su labor y su perfil:

- *Fundraiser* o “buscador de recursos”: miembro de la OSD que debe conocer ampliamente los programas y actividades que desarrolla la organización y debe ser capaz de planear con exactitud los proyectos acordes a su misión, dentro del marco de su plataforma y planeación general.

Los *fundraiser* podrán ser profesionales, consultores, investigadores, emprendedores, directivos, voluntarios y/o líderes de organismos privados de desarrollo, ESAL, instituciones sociales, entidades del sector público y privado, organismos nacionales e internacionales.

Todos los miembros de la organización deben estar capacitados para la obtención de fondos; a pesar de que no todos ejecutarán esta actividad, es relevante entender que la cultura de la OSD es acorde con esta idea. La comprensión general de esta dinámica, que permea todas las actividades que desarrolla la organización, permite la armonización de las relaciones entre todas las partes que la componen.

### **¿De dónde pueden provenir los recursos para las OSD? ¿A quién pueden acudir las OSD para solicitar apoyo?**

Para algunas de las preguntas que las OSD se hacen al enfrentarse a la recaudación de fondos persisten varias respuestas, ya que existen diferentes fuentes a las cuales puede acudir al decidir la recaudación de fondos. Estas fuentes pueden ser utilizadas de manera combinada o individual, dependiendo de las necesidades. Un aspecto muy importante es mantener información actualizada sobre las diferentes fuentes de recursos, lo que ahorrará tiempo en el momento de decidir cómo recaudar. Dentro de las bases de datos de las organizaciones debe tenerse en cuenta esta área, como un punto crucial para la sostenibilidad de la organización.

Las fuentes pueden ser clasificadas en internas y externas de acuerdo con su cercanía con la OSD.

Fuentes Internas: Aquellas que se encuentran dentro de la esfera de influencia de la OSD:

- Junta Directiva
- Empleados
- Padres, familiares y amigos.

- Usuarios, estudiantes
- Proveedores, clientes
- Asesores
- Voluntarios

Fuentes Externas: Aquellas que se encuentran en el entorno que no tienen relación directa con la organización

- Individuos nacionales o extranjeros.
- Organizaciones privadas: Empresas (oficinas de Responsabilidad Social empresarial), instituciones, corporaciones y fundaciones familiares o comunitarias.
- Organizaciones del gobierno: Municipal, Departamental y Nacional.
- Organismos de Cooperación Internacional: Conjunto de actores públicos y privados que realizan donaciones de un país a otro, para ayudar a superar situaciones difíciles.
- Entidades multilaterales: Creadas conjuntamente por varios países que las financian.
- Organismos bilaterales: Son organismos de un gobierno que destinan fondos a los gobiernos de otros países.

El éxito de las estrategias de *fundraising* dependerá en gran medida de las buenas relaciones entre la organización y las fuentes (Incolda, 2004)

*Estrategias para recaudar fondos que pueden ser empleadas por OSD*

Existen diferentes estrategias para recaudar fondos; cada una de ellas ofrece a las OSD herramientas para lograr su objetivo final. Para efectos prácticos se dividirán en tres categorías: las estrategias de mercadeo social, las de cooperación y la presentación de propuestas.

#### 1. Estrategias de Mercadeo Social

- Donantes individuales o empresas
- Cuotas miembros de asociaciones
- Campañas
- Eventos
- Planes padrino
- Venta de productos o servicios.

## 2. Estrategias de Cooperación:

- Convenios interinstitucionales.
- Prácticas sociales de universidades.
- Grupos de voluntariado PEP, Banco de Proyectos y el Programa de voluntariado de Naciones Unidas

## 3. Presentación de propuestas

- Presentación de proyectos a Organizaciones nacionales e internacionales.
- Planes de negocio
- Ferias
- Concursos
- Premios

### *Estrategias de Mercadeo Social*

Donantes individuales o empresas: Son aquellos individuos o empresas colombianos o extranjeros que pueden tener o no nexo con la institución y que generalmente tienen una cultura social; buscando satisfacción personal, retorno social, posicionamiento, buen nombre o disminución de impuestos o simplemente contribuir al mejoramiento de una causa.

Ejemplos exitosos del manejo de donantes:

- Compartamos por Colombia [www.compartamos.org](http://www.compartamos.org). (Revisado el 20 de noviembre de 2005).
- Give to Colombia, entidad constituida en los Estados Unidos y que puede ofrecer beneficios tributarios en ese país a través de servicios personalizados para donantes internacionales [www.givetocolombia.org](http://www.givetocolombia.org). Revisado (el 20 de noviembre de 2005).

Cuotas miembros de asociaciones: Las asociaciones son entes jurídicos formados por una pluralidad de individuos que tienen por objeto el bienestar del asociado, sea físico, intelectual o moral. Por esta razón las cuotas que se derivan por ser miembro de una asociación y gozar de los beneficios que ella provee pueden ser también una fuente de recursos para algunas organizaciones. Algunos ejemplos de asociaciones son:

- Asociación Colombiana de Economistas
- Asociación Colombiana de estudiantes Uniandinos.
- Asociación Colombiana de administradores públicos.
- Asociación Colombiana de terapia ocupacional.

Campañas: Conjunto de estrategias comunicativas encaminadas al apoyo de una causa social o a la comercialización de un producto o servicio que contribu-

ya a su desarrollo. Se difunden a través de los medios de comunicación masivos (televisión, prensa/revistas, radio, cine), aunque puede hacerse uso de medios alternativos que apuntalen a poblaciones más específicas (medios comunitarios, Internet independiente, etc.). La estrategia de campaña consiste en el plan para comunicar el mensaje de la organización a su público objetivo, que pueden ser en este caso los donantes.

*Algunos ejemplos de campañas exitosas:*

- Las Estrellas Negras y Bogotá sin Indiferencia, los dos programas piloto de prevención de lesiones 2003-2005 de la Secretaría de Tránsito y Transporte de Bogotá realizaron campañas con impacto significativo con relación a la disminución de las lesiones y de la morbi-mortalidad de personas involucradas en lesiones de tránsito en la capital colombiana. (Programa Piloto de Prevención de Lesiones. Secretaría de Tránsito y Transporte de Bogotá).
- La Presidencia de la República y el Ministerio de Defensa lanzaron la campaña “Tejido humano: elaborando tejido para construir Nación”, que busca apelar a la solidaridad de los colombianos como un factor determinante para obtener la Seguridad Democrática, en el marco del Plan de Desarrollo Hacia un Estado Comunitario.
- A través de los programas Adopte un Soldado y un Policía, Vigías Cívicos y de Desmovilización, el Gobierno se propone brindar opciones de capacitación, educación y desarrollo productivo para los miembros de la Fuerza Pública. Esta campaña también abarca la reinserción voluntaria de los miembros de los grupos armados al margen de la ley, a través del programa de desmovilización.

Eventos: se entienden como actividades planeadas, organizadas y ejecutadas que se realizan con el fin de recaudar fondos con un objetivo específico. Los eventos requieren un estricto proceso para su realización que incluye las etapas de planeación, organización antes, durante su ejecución y evaluación posterior (Sense Internacional Latinoamérica, 2003).

Uno de los ejemplos de solidaridad más importante de Colombia es El Banquete del Millón realizado por la Corporación Minuto de Dios. Nació en 1961, como una estrategia para recaudar fondos que permitieran la construcción de soluciones de vivienda para personas de los estratos más bajos y se ha celebrado anualmente, sin interrupciones, con la asistencia del Presidente de la República y la Primera Dama, Ministros y altos dignatarios gubernamentales, reinas de belleza, obispos, sacerdotes y religiosas, embajadores y miembros del cuerpo diplomático, autoridades militares, miembros de OSD, familias, educadores y estudiantes, empresarios y artistas. Es un espacio privilegiado de solidaridad, en el que todos participan: benefactores al adquirir sus boletas de asistencia y

entidades (como el Hotel Tequendama, donde se realiza el evento), las empresas que donan decoración (las flores, etc.) y alimentación (vino y pan); los creativos (donan publicidad), periodistas y medios de comunicación [www.minutodedios.org](http://www.minutodedios.org). (Revisado a noviembre de 2005).

Planes Padrino: estrategia implementada por varias organizaciones para identificar donantes; donde a través de un portafolio se ofrece la posibilidad de brindar su aporte a una organización o persona para cubrir alguna de sus necesidades (los planes padrino pueden incluir el cubrimiento de necesidades como alimento, educación, útiles escolares, vestido y rehabilitación, entre otras).

Venta de productos o servicios: La venta de productos o servicios derivados de un proceso de rehabilitación o capacitación también puede ser utilizada como estrategia de búsqueda de recursos.

En muchos casos, tras un proceso de capacitación se crean organizaciones que pueden brindar servicios a la comunidad para satisfacer las necesidades de su colectivo (por ejemplo, panaderías comunitarias, zapaterías, empaque de correspondencia, etc.). Es así como la Fundación Fondo de Desarrollo Empresarial (creada por la Fundación Corona) tiene como objetivo apoyar en forma directa al emprendedor en los procesos de creación y puesta en marcha de empresas, así como en mejorar la competitividad y sostenibilidad de las empresas de menor escala, a través de asesoría y capacitación directa. ([www.desarrolloempresarialcorona.org](http://www.desarrolloempresarialcorona.org) revisado noviembre de 2005).

### **Estrategias de Cooperación**

Son un conjunto de medidas, prácticas e instrumentos que promueven impactos positivos sobre las personas y sus necesidades, las cuales solo puede lograrse mediante la activa participación de los diversos agentes sociales. A continuación se enunciarán algunas estrategias de cooperación utilizadas por las OSD:

- Convenios interinstitucionales: aquellos realizados entre organizaciones con el objetivo de trabajar conjuntamente para lograr un objetivo común. Usan los medios y recursos disponibles en cada una de las instituciones para alcanzar así resultados de mayor impacto social.
- Prácticas sociales universitarias: Varias universidades colombianas hacen un esfuerzo para comprender y mejorar las condiciones sociales y económicas de la población, a través de alternativas concretas de acción con estudiantes, coadyuvando al desarrollo de iniciativas y proyectos de OSD.

Una de las grandes iniciativas ilustradoras en la materia es el proyecto Voluntariado Universitario para las Metas del Milenio (VuMm), uno de los dos

proyectos seleccionados para América Latina por el Fondo de los Objetivos del Milenio del Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas.

De este modo, con el financiamiento de la Alcaldía Mayor de Bogotá, United Nations Volunteer (UNV), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y DanSocial, el proyecto se enmarca en el Programa Bogotá sin Indiferencia y permite a jóvenes universitarios<sup>14</sup> apoyar los procesos adelantados por la Alcaldía, aunando esfuerzos para responder a las necesidades del desarrollo local al cualificar a 2.000 personas en la difusión de los ocho (8) Objetivos del Milenio<sup>15</sup> y en el trabajo social en tres de ellos: erradicar la pobreza extrema y el hambre (objetivo 1); reducir la mortalidad infantil (objetivo 4); y mejorar la salud materna (objetivo 5).

Estos jóvenes universitarios acompañan los diferentes programas de voluntariado de sus Universidades, independientemente de la pasantía que exija cada una de sus carreras ([www.nacionesunidas.org.co](http://www.nacionesunidas.org.co) revisado en noviembre de 2005).

- Presentación de propuestas: la propuesta escrita de solicitud de apoyo económico o de contribuciones constituye, en muchos casos, la única oportunidad de comunicación entre los fondos económicos y las OSD. Estas propuestas pueden ser plasmadas en diferentes esquemas de presentación de acuerdo a la solicitud del fondo o a las habilidades de la organización.

Presentación de proyectos a organizaciones nacionales e internacionales: Un proyecto es el conjunto coherente e integral del actividades tendientes a alcanzar objetivos específicos, contribuyendo al logro de un objetivo de desarrollo, en un período determinado, con costos e insumos definidos. Es, en definitiva, la resolución de un problema que tiene una comunidad. Su objetivo es apoyar el progreso de una población y es el que se realiza con la intención de incidir globalmente en un área determinada para promover el desarrollo. Algunos proyectos están especialmente dirigidos a mejorar la situación de los grupos

14 Las universidades vinculadas al proyecto actualmente son: Antonio Nariño, Autónoma de Colombia, Católica, Central, Centro de Investigación, Docencia y Consultoría Administrativa (CIDCA), Colegio Mayor de Cundinamarca, Nuestra Señora del Rosario, Cooperativa, Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN), Fundación Universitaria Agraria de Colombia (Uniagraria), Distrital, El Bosque, Escuela de Ingeniería, Escuela de Administración de Negocios (EAN), Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), Fundación Educativa San José, América, Fundación Universitaria del Área Andina, Fundación Universitaria Konrad Lorenz, INCCA de Colombia, Jorge Tadeo Lozano, Gran Colombia, De la Sabana, La Salle, Libre, De los Andes, Los Libertadores, Fundación Universitaria Manuela Beltrán, Militar Nueva Granada, Minuto de Dios, Nacional de Colombia, Piloto, Politécnico Grancolombiano, Pontificia Javeriana, San Martín, Santo Tomás, De Ciencias Aplicadas y Ambientales (UDCA), Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), Corporación Universitaria UNITEC.

15 Objetivos de Desarrollo del Milenio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU): 1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre, 2. Lograr la enseñanza primaria universal, 3. Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía en la mujer, 4. Reducir la mortalidad infantil, 5. Mejorar la salud materna, 6. Combatir el VIH/Sida, el paludismo y otras enfermedades, 7. Garantizar la sostenibilidad y el medio ambiente, 8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

más desfavorecidos o en alto riesgo social: desplazados, campesinos, trabajadores, mujeres, niños, etc.

La preparación y presentación de proyectos tiene tres fases fundamentales.

1. Búsqueda o investigación del fondo que se identifique con la misión de la OSD y cubra este tipo de necesidades.
2. Diseño, elaboración y sustentación del proyecto.
3. Reporte y evaluación de resultados.

Estas son algunas páginas de interés que le ayudan a las OSD en la búsqueda de fondos para la presentación de sus proyectos.

[www.saldarriagaconcha.org](http://www.saldarriagaconcha.org)  
[www.fundacioncorona.org.co](http://www.fundacioncorona.org.co)  
[www.red.gov.co](http://www.red.gov.co)  
[www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)  
[wwwFOUNDATIONS.org](http://wwwFOUNDATIONS.org)  
[www.fundaciones.org](http://www.fundaciones.org)  
[www.fundsnetsservices.com](http://www.fundsnetsservices.com)  
[www.auscharity.org](http://www.auscharity.org)  
[www.give.org](http://www.give.org)  
[www.nsf.gov](http://www.nsf.gov)

Si se prefiere, y dadas las posibilidades de cambio de las fuentes o de requerimientos específicos para sectores poblacionales, es útil el uso de cualquiera de los motores de búsqueda en Internet con las palabras clave asociadas (por ejemplo [www.google.com](http://www.google.com)).

Planes de negocio: herramienta gerencial usada como instrumento de análisis, estructura y presentación de la viabilidad de los negocios de las empresas. Tratándose de una metodología de planificación estructurada y considerando específicamente las características de una OSD un plan de negocios puede tener las siguientes aplicaciones:

1. Captación de recursos: una vez finalizado un plan de negocios se convierte en un documento exhaustivo de la organización, de sus metas, su impacto social y su estructura organizacional. Si está bien elaborado, provee elementos para que un potencial inversionista pueda evaluar con claridad si realmente vale la pena financiar una determinada organización.
2. Estructuración de una nueva línea de acción: una OSD debe adaptarse siempre al contexto en el que actúa. Esto puede implicar la necesidad de reorganizar alguno de sus programas para poder garantizar el cumplimiento de su misión.



3. Planificación de una actividad generadora de recursos: el plan de negocios ofrece una visión estructurada y completa de todos los pasos necesarios para el desarrollo del negocio, la estimación de costos e ingresos y la evaluación de la estructura organizacional necesaria para sostener las actividades de la organización (Ashoka, McKinsey & Company, 2004).

Ferias: son eventos donde participan varias organizaciones de carácter social e intercambian información acerca de sus programas y servicios y proyectos. Se convierten en un mercado de ideas, talento y recursos dirigidos a los desafíos del desarrollo y a la promoción del intercambio de conocimientos.

El mejor ejemplo de esto es la Feria de Desarrollo del Banco Mundial, que es una manera revolucionaria de identificar y financiar las mejores ideas de desarrollo alrededor del mundo.

Busca soluciones innovadoras a algunas de las mayores preocupaciones de nuestros tiempos en el ámbito social y económico. Busca soluciones que van más allá de los canales establecidos a través de un proceso abierto, transparente y competitivo con el menor costo y la menor burocracia posible.

Prácticamente, pone en conjunto a visionarios y a empresarios en una Competencia de Innovación donde los primeros exponen sus ideas a grupos que pueden proveer apoyo financiero o asistencia técnica. ([www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org) Revisado en noviembre de 2005 ).

Anualmente en Colombia se realiza como iniciativa de la Corporación Somos Más, la Feria de Cooperación Social, donde participan agencias de cooperación, organismos internacionales, redes, instituciones sin ánimo de lucro colombianas, y algunas entidades gubernamentales ([www.somosmas.org](http://www.somosmas.org) revisado en noviembre de 2005).

Concursos: son competencias entre las diferentes OSD que aspiran a encargarse de ejecutar un proyecto, plan de negocios o mercadeo bajo determinadas condiciones para conseguir un premio. En la mayoría de los casos este premio consiste en la total o parcial financiación de los mismos.

Ventures<sup>16</sup> es un concurso dirigido a emprendedores sociales y de negocios con ideas innovadoras tanto en la economía tradicional como en la nueva economía. Tiene los siguientes objetivos:

- Crear un foro que promueva y apoye la generación de nuevos negocios en Colombia y de emprendimientos sociales autosostenibles.
- Establecer una red de apoyo que ayude a la financiación y capacitación de emprendedores de nuevos negocios y de nuevas iniciativas sociales en el país.
- Generar impacto económico y social positivo en Colombia.

<sup>16</sup> Del inglés empresa o aventura.

- Promover una cultura de negocios abierta a nuevas ideas y perspectivas (revisado en Noviembre de 2005 en Internet: [www.ventures.com.co](http://www.ventures.com.co))

Premios: son reconocimientos a personas u organizaciones que han promovido un cambio en diferentes áreas del campo social. Algunos son en dinero y otros son menciones o publicaciones de sus trabajos.

Algunos ejemplos:

- Premios Martin Ennals para Defensores de los Derechos Humanos ([www.martinennalsaward.org](http://www.martinennalsaward.org)).
- Premio Nacional de Paz (<http://www.fescol.org.co/conflicto-pnp.htm>).
- Premio Ambiental Vida tiene cuatro categorías: Sector público, sector empresarial, comunitario, e investigación ([www.rds.org.co](http://www.rds.org.co)).
- Premios nacionales de cultura, que hace parte de un amplio programa mediante el cual se reconoce y estimula a los creadores e investigadores colombianos (<http://www.mincultura.gov.co/portafolioconvocatorias/2006/indice2006.htm>).
- Premios de ciencias y solidaridad, otorgados por la Fundación Alejandro Ángel Escobar ([www.faae.org.co](http://www.faae.org.co)).

### **¿En qué consiste el financiamiento en el marco de las organizaciones solidarias de desarrollo?**

Es la identificación y captación de recursos a través de entes públicos y que tienen como fin el uso directo de los mismos como beneficiarios, o para ofrecer a la comunidad de manera individual o asociativa recursos de microcrédito para diferentes usos según lo determine la organización.

#### **Fortalecimiento financiero del sector solidario como beneficiario del microcrédito**

La dinámica de trabajo adelantado por las OSD, a partir de proyectos o de cooperación encuentra ocasionalmente restricciones coyunturales de recursos, que son momentos en que los ingresos de recursos se demoran, mientras que los proyectos cuentan con continuidad o que implica inversiones en rubros no cubiertos por proyectos. Es en estos momentos cuando la Política de Fortalecimiento al Sector Financiero de DanSocial puede ser de utilidad para las organizaciones que busquen recursos a una tasa baja de interés, dada su finalidad social, en la medida en que son recursos orientados al sector solidario. En este sentido, las condiciones de acceso a los microcréditos son definidas por las entidades financieras del sector solidario, y es de esperarse que las tasas sean menores a las de colocación de la banca tradicional.

¿Puede actuar el sector solidario como intermediario financiero?

Las organizaciones solidarias pueden realizar actividad crediticia y, en este sentido, cuentan con la posibilidad de financiarse a través de establecimientos de crédito y de entidades crediticias cuyos recursos provienen de la Nación y están dirigidos a sectores estratégicos para el desarrollo económico y social del país. Puede entonces constituirse una agenda financiera dirigida a las organizaciones solidarias, contextualizando el sistema financiero colombiano y la propuesta de las agendas Suma Solidaria de DanSocial con tres entidades: el Banco de Comercio Exterior de Colombia S. A. (Bancoldex), la Financiera de Desarrollo Territorial (Findeter) y el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro). Al identificarse las fuentes de financiación de recursos del sector público, se le permite a las organizaciones ampliar el desarrollo de actividades de intermediación financiera en materia de microcrédito, así como hacer uso de los mismos.

¿Para qué sirve Bancoldex a las OSD?

Bancoldex es una institución bancaria constituida como sociedad anónima de economía mixta, vinculada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, donde el Gobierno Nacional es su mayor accionista. Opera como un banco de segundo piso<sup>17</sup>, ofreciendo productos y servicios financieros a las empresas relacionadas con el comercio exterior colombiano y a aquellas no vinculadas a esta actividad, a través de intermediarios vigilados por la Superintendencia Bancaria, la Superintendencia de Economía Solidaria u otras entidades de control. En el exterior brinda, por conducto de bancos previamente calificados, financiación para el importador de bienes y servicios colombianos.

Los cupos que otorga Bancoldex para ser utilizados en la financiación de microempresas deben estar garantizados en un 50% con certificados de garantía del Fondo Nacional de Garantías (FNG) y el restante 50% con endoso en propiedad a favor de Bancoldex de pagarés calificados en A con cobertura del 130%, que estarán en custodia en la entidad beneficiaria del cupo de crédito. Los costos de estos certificados deben ser pagados por la entidad interesada, en este caso la OSD (si actúa como intermediaria financiera, especializada en microcrédito)<sup>18</sup>.

A marzo de 2006 cuentan con cupo Bancoldex una cantidad interesante de organizaciones del sector: 3 cajas de compensación familiar, 5 fondos de empleados, 19 fundaciones y 35 cooperativas. Estas organizaciones se encuentran en 21 departamentos, cubriendo 121 municipios del país.

17 Las entidades de segundo piso son todas aquellas entidades crediticias cuyos recursos provienen del presupuesto nacional, de inversiones forzosas o fondos internacionales. Otorgan créditos dirigidos a determinados grupos o sectores estratégicos en el desarrollo económico y social del país, a través de entidades intermediarias de crédito o banca de primer piso, a la tasa de interés del mercado, o bajo los parámetros definidos por la entidad de segundo piso.

18 Otros intermediarios financieros del Sector Solidario son las Cooperativas Financieras, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, las Cooperativas multiactivas con sección de ahorro y crédito, las Cajas de Compensación Familiar y los Fondos de Empleados.

### Programa de financiación de microempresas en los intermediarios financieros

Dentro de los lineamientos establecidos por Bancoldex para operar con entidades que orienten su actividad a la atención a microempresas, se estableció la elaboración y presentación previa de un programa para tal efecto. Adicionalmente, se tienen los siguientes requisitos básicos:

1. Experiencia en colocación de crédito microempresarial.
2. Activos Totales no menores a \$ 1.000 millones (último balance fiscal).
3. Índice de cartera morosa (>30 días), comportamiento de los tres últimos semestres NO mayor al 7%, valores castigados en el año en curso y el año anterior.
4. Programa / Líneas de crédito empresarial.
5. Que su cartera represente por lo menos el 50% del valor de los Activos Totales.
6. Contar con un programa de crédito para microempresa.

Bancoldex presta para:

- Capital de trabajo: Materia prima, insumos, inventarios, inventarios y demás gastos operativos y de funcionamiento.
- Activos fijos: Compra de maquinaria, equipo, vehículos, herramientas, bodegas, locales, y demás activos fijos y de capital. Incluye construcción y adecuación de instalaciones, terrenos vinculados al proyecto y demás inversiones requeridas para el desarrollo de su actividad industrial, comercial o de servicios.
- Mejora de instalaciones y locales comerciales.
- Monto máximo: Crédito por persona hasta el 100% de las necesidades del beneficiario.

Plazo de los créditos según su uso:

- Capital de trabajo: hasta 3 años (sin periodo de gracia a capital)

PLAZO	TASA
Hasta 2 años	2,25%
> 2 años y hasta 3 años	2,50%
> 3 años y hasta 4 años	2,75%
> 4 años y hasta 5 años	3,00%
> 5 años y hasta 7 años	3,25%

- Activos fijos: Hasta 10 años (incluido hasta 3 años de gracia).
- Amortización: Mensual, trimestral o semestral.

- Tasa de interés para intermediarios<sup>19</sup>: DTF efectivo anual adicionando los puntos que a continuación se detallan:

¿Cómo obtener préstamos para vivienda?

La política del Viceministerio de Vivienda propone contribuir al crecimiento económico, la reactivación social y a la generación de empleo, impulsando la construcción de vivienda bajo criterios empresariales con responsabilidad social, para afrontar con eficiencia los crecientes déficits cuantitativos y cualitativos. Las líneas de acción de la política de vivienda aquí enmarcadas son:

- Sistema Nacional de Subsidio.
- Instrumentos financieros (microcrédito inmobiliario - línea redescuento vivienda de interés social).
- Desarrollo Técnico.

En este contexto, los instrumentos financieros, tienen como objeto social otorgar recursos de crédito, a través de la modalidad de redescuento en proyectos de preinversión e inversión para la promoción del desarrollo regional y urbano, con acompañamiento y asistencia técnica durante el proceso. Así, como banca de segundo piso, entrega recursos a través de intermediarios financieros.

Línea de redescuentos para crédito de Vivienda de Interés Social (VIS) y Microcrédito Inmobiliario:

- Microcrédito-Inmobiliario

Autorización: Las operaciones de microcrédito inmobiliario podrán ser desarrolladas por los establecimientos de crédito, las cooperativas financieras, las cooperativas de ahorro y crédito y las cooperativas multiactivas con sección de ahorro y crédito (Decretos 2481 y 3165 de 2003).

Microcrédito inmobiliario: Toda financiación que se otorga para la adquisición, construcción o mejoramiento de inmuebles, cuyo monto no supere los 25 salarios mínimos mensuales vigentes (\$ 9.537.500), con un plazo inferior a 5 años y una tasa de interés equivalente a la prevista para la financiación de VIS. El valor del inmueble no puede exceder de 135 salarios mínimos mensuales vigentes (\$51.502.500).

- Línea de Redescuento -VIS para el Sector Solidario

Como resultado de la gestión y el análisis en conjunto del Viceministerio de Vivienda, Findeter y Dansocial, se plantea facultar a Findeter para establecer línea

<sup>19</sup> Tasa de interés para el usuario final: Libremente negociada entre el intermediario y el beneficiario del crédito.

de redescuento para crédito y microcrédito inmobiliario para VIS a establecimientos de crédito, Cooperativas financieras, cooperativas de ahorro y crédito, Cooperativas multiactivas con sección de ahorro y crédito, Cajas de compensación familiar, Fondos de empleados, Fundaciones, Asociaciones y Corporaciones (Decretos 2481 y 3165 de 2003).

CONDICIONES FINANCIERAS (para intermediarios)		
	Microcréditos	Créditos hipotecarios
Plazo	59 meses	120 meses
Forma de pago	mensual	mensual
Moneda	pesos	UVR
Tasa de redescuento	IPC + 2%	UVR + 2%
Monto máximo	\$ 9.537.500 (25 smlv)	\$ 21.364.000 (56 smlv)

Otras condiciones planteadas por Findeter incluyen:

Créditos aceptados (intermediario cuente con cupo disponible, que Findeter acepte las garantías y disponibilidad de recursos) deben tener garantía única del FNG (70% de la cartera siniestrada).

Seguir manuales de originación y administración diseñados por el Viceministerio de Vivienda (temporalmente los de Findeter).

Intermediarios deben mantener vigentes pólizas de incendio, terremoto y muerte.

No puede haber restricciones a prepagos.

Intermediarios deben estar sometidos al control y vigilancia del Estado.

Vigilados por Supersolidaria: Garantías y/o contratos adicionales, límites de concentración de riesgo y pagaré en blanco con carta de instrucciones.

A marzo de 2006, se cuenta con 51 organizaciones solidarias que disponen de cupos de redescuento por \$305.094 MM, de los cuales \$25.418.2 MM están efectivamente utilizados.

## 7. Integración: redes y alianzas

### OBJETIVO

Conocer los aspectos fundamentales de la teoría de redes y alianzas sociales, aplicada al trabajo de las OSD.

#### **¿Para qué la integración de las organizaciones solidarias de desarrollo?**

La búsqueda de la integración en diferentes niveles se basa en la premisa popular que plantea que “la unión hace la fuerza”. En el contexto de trabajo de las OSD, la búsqueda por el mejoramiento de condiciones sociopolíticas y económicas de la población es la razón convergente suficientemente importante para que la unión sea una necesidad. Debe reconocerse una amplia gama de formas de integración entre organizaciones, que van desde la formalización legal (agremiación) hasta procesos de convergencia natural que responden a las dinámicas de encuentro propias de las actividades de cada institución (redes o alianzas).

Existe una similitud entre la capacidad individual de las personas para ser parte de un grupo social (familia, asociación, voluntariado, etc.) y una institución OSD como partícipe de una alianza o miembro de una Red: la primera condición en una persona humana es la construcción de su propia imagen y la consecuente valoración como alguien capaz, fuerte, positivo y apreciable. El recién nacido supera la primera etapa de egocentrismo donde siente y efectivamente es sujeto del amor, la atención y el reconocimiento de quienes lo rodean y gracias a la vivencia satisfactoria de esta, pasa a verse y actuar a través del aprendizaje social y los hallazgos fruto de la exploración del entorno, a interactuar generosamente, solidariamente en la sociedad (Vásquez & CCV, 2005).

El individuo estructurado y seguro, consciente de su propio valor aplica sus fuerzas internas al intercambio creativo y, gracias a este, se enriquece y progresa cada vez más alcanzando sus objetivos. En la misma forma, una OSD debe tener una estructura interna fuerte, haber definido su misión y visión, clarificar su filosofía y principios, formular objetivos propios para lograr una participación

exitosa, vale decir, recibir y aportar positivamente en una alianza o en una red (Vásquez & CCV, 2005).

## **NOCIONES ACERCA DE REDES PARA EL TRABAJO DE LAS ORGANIZACIONES SOLIDARIAS DE DESARROLLO**

Las redes son espacios en los que las organizaciones intercambian información, comparten experiencias, establecen intereses y necesidades comunes, donde interactúan sujetos, sean institucionales o individuales (Vásquez & CCV, 2005). Son espacios de legitimación que no logran ser aprehendidos por una comprensión clásica legal (no existen como figuras jurídicas) y que se fortalecen a partir de la metáfora igual a la que se asimila Internet (la “red de redes”). De este símbolo se privilegia la noción de información. La búsqueda de información, como parte del proceso de acceso al conocimiento, genera entonces movimiento, encuentros (también desencuentros) y aproximaciones de diversa índole, ante todo búsquedas, relaciones entre los individuos o las organizaciones.

La organización en red implican un conjunto de nodos y relaciones en un contexto determinado.

Existen innumerables ejemplos de redes: la de un arco de fútbol, la de antenas de una compañía de telecomunicaciones, de aeropuertos, la red familiar a la que pertenecemos, nuestra red de amigos, la red vial de nuestra ciudad. Incluso, el mismo acto de leer esta cartilla genera una relación entre el lector y el escritor, creando una red de lectores de un mismo texto, donde los nodos son lectores y escritores y la relaciones se dan por el hecho de haber escrito algo o leído algo de esta cartilla (Ramírez & Somos Más, 2005). Como sistema de elementos (sean personas u organizaciones) interconectados permite la puesta en común de información (recursos, contactos, experiencias, y dudas, problemas, limitaciones, etc.).

Existen tipificaciones diversas acerca de las redes, como las siguientes:

- Redes centralizadas, descentralizadas y distribuidas: Una red centralizada es aquella donde hay un nodo que tiene todo el poder de gestión sobre los demás nodos de la red. Una red descentralizada es aquella red donde existen varios nodos que poseen la capacidad de gestión dentro de la red. Una red distribuida es aquella donde todos los nodos de la red pueden ser centros de gestión; es decir, hay un trato de iguales entre los miembros de la red y se resuelven problemas distribuida y colaborativamente. Es importante recordar que organización es diferente a jerarquía, y que la estructura de la red debe responder a las necesidades o intereses de sus miembros.

- Red Social: “La noción de red social implica un proceso de construcción permanente tanto individual como colectivo. Es un sistema abierto, multicéntrico, que a través de un intercambio dinámico entre los integrantes de un colectivo



(familia, equipo de trabajo, barrio, organización, tal como el hospital, la escuela, la asociación de profesionales, el centro comunitario, entre otros) y con integrantes de otros colectivos, posibilita la potencialización de los recursos que poseen y la creación de alternativas novedosas para la resolución de problemas o la satisfacción de necesidades. Cada miembro del colectivo se enriquece a través de las múltiples relaciones que cada uno de los otros desarrolla, optimizando los aprendizajes al ser estos socialmente compartidos” (Dabas, 1998).

Las redes cuentan con las siguientes características comunes:

- Pluralidad: estar abierta, con libre acceso y retiro.
- Claridad en los principios.
- Tolerancia y aceptación de las diferencias.
- Flexibilidad: romper paradigmas, apertura a lo nuevo, coordinación democrática.
- Concertación y diálogo.
- Apertura u oxigenación permanente.
- Horizontalidad (liderazgo compartido): todos son líderes en su especialidad.
- Comunicación: Canales definidos, lenguaje común.
- Confianza como una resultante del respeto mutuo, exige honestidad y transparencia, sentido del nosotros.
- Unidad de acción, mediante proyectos comunes, donde cada actor tiene claras sus funciones y trabaja en equipo.
- Aprendizaje permanente: Formación.
- Evaluación: compromiso con la calidad y el mejoramiento continuo en todos los actos (Vásquez & CCV, 2005).

### **¿Qué tipos de redes existen?**

Es posible identificar fácilmente redes de organizaciones desde las formalmente constituidas, hasta redes que se generan con el simple hecho de reunirse en un mismo espacio físico para discutir un problema común. Pero en general los tipos de redes que predominan en las OSD son:

- De apoyo mutuo: el más fuerte con el menos fuerte.
- De coordinación de esfuerzos.
- De ejecución de programas, que no podrían realizarse por separado.

## VENTAJAS Y DIFICULTADES DEL TRABAJO EN RED

Trabajar en red tiene muchos beneficios, pero al mismo tiempo trae algunas dificultades; empecemos por las buenas noticias.

Algunas ventajas del trabajo en red:

- Construir conocimiento colectivamente. Las mejores soluciones son aquellas que salen de un proceso de creación colectiva, porque consideran mayor cantidad de puntos de vista y, por tanto, tienden a ser más completas.
- Construir proyectos cada vez más complementarios a partir de la especialización de diferentes organizaciones.
- Participar y respaldar financiaciones en red (requisito de muchos proyectos de cooperación y optimización de recursos).
- Tomar decisiones en red que beneficien a un sector de la sociedad (búsqueda de impacto social).
- Hacer sinergias y focalizar esfuerzos en grupos comunes de beneficiarios. Aquí el todo es más que la suma de las partes de lo componen.
- Ejercer control social interinstitucional.
- Mejorar la gestión interna de las organizaciones de la red. Las necesidades de las organizaciones pueden ser muchas, pero muchas veces también son las mismas.
- Evaluación conjunta del impacto social desarrollado.
- Lograr legitimidad en el sector de acción. Ya no se observa a las instituciones como un conjunto de iniciativas que pueden ser ignoradas, sino que cada una se vuelve un actor indispensable enmarcado en un todo.
- Lograr incidencia en políticas públicas en un sector de intervención.
- Intercambiar buenas prácticas y aprender de los errores de otros.
- Promoción de campañas masivas en la sociedad civil.
- Crear políticas conjuntas para presentación y financiación de proyectos.
- Contar con información de última mano sobre temas de interés de su organización.

Trabajar en red supone llegar a acuerdos comunes y es por eso que se recomienda discutir y dedicar más tiempo en aquellas cosas que unen una red y no sobre las

que la desune. También hay casos donde lo que más une es la diversidad<sup>20</sup>, allí el reto es aun más amplio.

Aquí encontrará algunas de las dificultades más comunes para trabajar en red:

- Llegar a acuerdos: no es fácil tener un foco común, pero es necesario tenerlo para interactuar con actores externos de la red. Es importante tener claro ese foco común, de otra manera el trabajo en red a nivel interno será muy extenuante y muchas veces se estará girando en círculos infinitos.
- Aprender de los errores: todas las organizaciones pueden cometer errores, aprender de ellos es importante, así como aceptar ante otras organizaciones que nos hemos equivocado.
- El manejo de “protagonismos”: es común ver personas que quieren ser el centro de atención de todas las dinámicas de red, esto ocasiona muchas veces intervenciones interminables que podrían ser tiempo valioso en discusiones más importantes. Por eso es útil crear mecanismos de visibilidad del trabajo individual, que den espacio a esos “protagonismos” y en los momentos de diálogos importantes tener unas normas claras que no permitan dejar perder el centro de una buena discusión.
- Las “rosca”, dicen popularmente que lo malo de las “rosca” es “no estar en ellas”, es importante crear espacios que promuevan la diversidad de actores en los grupos internos de trabajo, a su lado puede estar una organización muy importante la cual usted aún no ha tenido en cuenta. En un grupo de trabajo es más divertido trabajar con sus amigos, a nadie le gustaría trabajar con sus enemigos, así que si hay una “rosca” que genera buenas dinámicas de trabajo, si es de su agrado, busque crear la forma de hacer más fácil la entrada en ella (en la medida de lo posible).
- Construir la confianza. La confianza se construye lentamente, es un proceso, por lo tanto hay que darle tiempo al tiempo para que la organización gane legitimidad en un contexto determinado. Es importante mostrar sus resultados para generar credibilidad de su trabajo. También es bueno dejar la posibilidad de corroborar esos resultados. Una buena manera de hacer esto es realizar una evaluación de sus proyectos (por parte de un actor externo a la organización o internamente). Otra forma de ganar confianza es hablar del impacto social desde la voz de los beneficiarios.
- Saber enredarse, muchas veces la organización puede recibir invitación a participar de redes que solo le harán perder tiempo. (Ramírez & Somos Más, 2005).

<sup>20</sup> La diversidad se entiende como característica inherente a la condición humana que se manifiesta en el comportamiento y modo de vida de cada uno. Asimismo, define los diferentes modos y maneras de pensar que permiten llegar a construir, por ejemplo, muchas soluciones para un mismo problema. Sin embargo, estas diferencias también son generadoras de divergencias y de conflictos. Una visión positiva de conflictos permite a las organizaciones crecer, si son lo suficientemente hábiles, como para aprovechar estas diferencias sin juzgar como malos los conflictos.

## ¿Cuáles pueden ser los primeros pasos para que una OSD trabaje en red?

### *Foco Institucional*

Para trabajar en red es importante tener claro que cada organización es un universo diferente, pero también que debe tener unos requisitos mínimos que le permitan relacionarse con otros, no es fácil relacionarse con anónimos. Igualmente, es parte del trabajo en red el intercambio voluntario de información o el desarrollo de actividades en conjunto, organizado de tal forma que su autonomía individual no es vulnerada.

Dentro de las características que permitirán a la organización interactuar más fácil con otras organizaciones se tiene:

- Tener clara la identidad institucional, la misión, visión y los objetivos.
- Es importante reconocer las debilidades y fortalezas de su organización, el desconocimiento de las mismas podría ocasionar perder la confianza de otras organizaciones con las que usted trabaje.
- Entender la dinámica de la organización y tener dimensionada la capacidad de gestión y de operación. También es importante contar con una clara estructura institucional y definición de funciones internas.
- Las finanzas son muy importantes, es de vital importancia conocer como es el flujo de caja de su organización, el presupuesto anual, la capacidad de endeudamiento, el respaldo financiero y tener todos los requisitos legales en orden y al día.
- Una buena identificación de la problemática que quiere atender su organización y un buen análisis de la especialidad del equipo humano con el que usted cuenta, le permitirá ofrecer servicios de una manera más especializada.
- Tener un consenso sobre la participación en red en la organización, frente a lo que se puede aportar y de lo que se espera recibir de esta interacción.

### *Algunas sugerencias para el trabajo en red*

Cuando una red está creada ya sea formal o informalmente es importante que tenga en cuenta estas sugerencias:

- Así como es importante saber quién es cada una de las organizaciones de la red, asimismo es importante saber “quién es la red”, es decir, darle una identidad a la red, una misión, una visión, unos objetivos, unas normas básicas y sobre todo tener muy claro cuáles son esos puntos comunes que unen la red y no los que la desunen.

- La red debe tener una razón de ser que le permitirá definir para qué existe, es decir, cuál es su función o qué tipo de servicios presta.
- Es necesario crear mecanismos de comunicación para todos los integrantes de la red.
- Unas normas básicas pueden ayudar a mejorar la interacción y el trabajo en la red.
- Es de gran utilidad visualizar los resultados del trabajo en red.
- Promover la reunión de personas con agendas claras, las nuevas tecnologías permiten que las personas interactúen sin verse físicamente, pero somos seres humanos y nos gusta sentirnos, por esto los encuentros presenciales deben tener especial prioridad sin caer en la “reunidera”.
- Siempre existirá la pregunta latente: ¿cómo hago para participar en su red?, la respuesta estará dada por las pautas que definan cómo se vincula una persona natural u otra organización al trabajo su red. También es interesante definir cuándo una persona u organización se debe desvincular de la red. Así como se definen parámetros de entrada se deben definir parámetros de salida.
- Para que una red viva y no “muera en el intento” es importante tener claro como es autosostenible, no solo en términos de gestión y operación, sino también en términos financieros.
- Es importante construir relaciones de confianza, para esto es útil dar visibilidad al trabajo de la red, cumplir con los compromisos establecidos y evaluar el trabajo desarrollado. Recuerde también que no solo en la formalidad se construyen relaciones de confianza, por ello puede ser útil promover espacios de encuentro en espacios informales como teatros, estadios, discotecas, bares o centros deportivos y recreativos que fomenten la interacción entre las personas en contextos diferentes al laboral. (Ramírez & Somos Más, 2005).

## LAS ALIANZAS EN EL MARCO DE LA INTEGRACIÓN

Las OSD se alían, suman fuerzas y recursos propios a partir de la coincidencia de intereses específicos y la necesidad de complementarse para ejecutar algún programa que de otra forma no alcanzarían por separado. Por ejemplo, aliarse para participar en una licitación, para planear un proyecto o realizar un evento. Una alianza se constituye en una convergencia específica entre dos o más actores sociales u organizaciones diferentes, quienes gracias al diálogo y a la detección de objetivos consensuados pueden definir un plan de acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia. La alianza se establece a través de planes estructurados, con el aporte de las entidades involucradas y se protocoliza mediante documento escrito, privado o público.

Para que una alianza obtenga resultados exitosos debe responder a las preguntas clásicas en la planeación:

- ¿Por qué nos aliamos? Principios y razones para la alianza inspirados en la coincidencia de principios e intereses institucionales con el diagnóstico y conocimiento de la realidad en la cual se desea intervenir.
- ¿Para qué? Propósito, objetivo general y objetivos específicos de la alianza, logros esperados y criterios e indicadores de éxito.
- ¿Cómo? Incluye estrategias, procesos, aspectos administrativos, funciones, presupuesto, costos, sistema contable, estructuración organizacional, comunicación, tecnologías, informes, métodos y medios de evaluación.
- ¿Cuándo? Cronograma, ruta crítica para la ejecución.
- ¿Dónde? Ubicación geográfica y administrativa del proyecto.
- ¿Quién? Personas involucradas en la realización, sus perfiles y modalidades de vinculación.

Ahora bien, para una verdadera participación y construcción de alianzas y redes es necesario puntualizar algunos aspectos relacionados con lo que se denomina el diálogo de saberes. En muchas ocasiones se limita el diálogo a plantear los puntos de vista de los sujetos participantes en la alianza o red y cada uno dice lo que piensa haciéndose la ilusión de que basta hablar para que los otros escuchen, sin tener en cuenta las características y el punto de vista de los otros. Se elude el debate y si este se llega a presentar, se ignora la necesidad de “sintonizarse” con el o los interlocutores. En pocas palabras, se habla sin tener en cuenta a quien escucha.

Cuando se establece la comunicación de una sola vía, ocurren diferentes fenómenos:

1. La información no ingresa; es bloqueada por las ideas diferentes y los temores del interlocutor.
2. La información sí ingresa pero es bloqueada o aislada; permanece “dormida” en quien escucha.
3. La información ingresa pero el interlocutor la superpone y queda coexistiendo en forma paralela con las ideas del sujeto.
4. La información es filtrada y solamente algunos elementos son acogidos y pueden ser utilizados eventualmente y combinados con conceptos adquiridos por el sujeto.
5. La información ingresa y modifica las concepciones del interlocutor.

Lo que realmente se presenta en un diálogo es un encuentro entre culturas, por lo tanto, todo diálogo debe ser un intercambio no la contraposición de una visión correcta desde el punto de vista de cada sujeto que pretende dialogar, ubicándolo en la perspectiva de “enriquecimiento cultural”. La propuesta metodológica en cuanto a comunicación de Germán Mariño comprende estos pasos:

1. Reflexionar y compartir saberes, puntos de vista, experiencias, expectativas y temores de los participantes.
2. Consultar el punto de vista de expertos asesores.
3. Debatir las diferentes opiniones para construir y comprometerse con la ejecución y búsqueda de resultados obtenidos por consenso.
4. Evaluar los procesos vividos y la ejecución de lo acordado.

Para el éxito de una alianza o constitución y funcionamiento de una Red es indispensable asumir y aceptar que toda institución o persona, sea grande o pequeña, experimentada o principiante, tradicional o innovadora, tiene la capacidad, la necesidad y el interés de participar en el proyecto o en la red o alianza en cuestión, no puede ser tratada como receptora pasiva. Porque las diferencias enriquecen, las preguntas de unos cuestionan a otros, los conocimientos académicos deben ser compartidos, las prácticas y contactos con la realidad ofrecerán soluciones creativas (Vásquez & CCV, 2005).





## 8. Administración del voluntariado

### OBJETIVO

El presente módulo busca orientar las dinámicas internas de Organizaciones de Voluntariado (ODV) y Entidades con Acción Voluntaria (ECAV). En este apartado se hará énfasis en:

- Algunas estrategias para la administración y el sostenimiento de los grupos de voluntariado.
- Delimitación conceptual referente al voluntariado.

### ¿Cómo administrar el trabajo del voluntario?






El voluntario es la persona que libre y responsablemente, sin recibir remuneración de carácter laboral, ofrece tiempo, trabajo y talento para la construcción del bien común en forma individual o colectiva, es quien ejerce su derecho a solidarizarse (Ley 720 de 2001). El voluntariado institucional, por su parte, puede ser desarrollado en diferentes niveles e instancias del campo social; en algunos casos el interés en el voluntariado sirve como medio para el logro de objetivos institucionales o como tema central de desarrollo específico de la organización y es de este último, el voluntariado institucional, del que se hará el desarrollo.

Las organizaciones relacionadas con el voluntariado pueden clasificarse a partir de su eje central de trabajo. En este contexto pueden diferenciarse tres formas organizacionales básicas:




Organizaciones de Promoción del Voluntariado	Ubica proyectos diseñados por diferentes tipos de organizaciones para que estos sean implementados por parte de voluntarios.
Organizaciones con Programas de Proyección a la Comunidad	Busca del apoyo de voluntarios en diferentes campos, para cumplir los objetivos de la organización, en el marco de los proyectos diseñados por la organización.
Programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	“Consiste en una visión de negocios que integra en la gestión empresarial, de forma armónica el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente” (Desarrollo de la Responsabilidad Social, DERES, 2003, 10).

Para asegurar el sostenimiento de las organizaciones de voluntariado, estas deben tener unos muy buenos procesos de planeación, entendida esta como el ejercicio previo que busca organizar de manera adecuada el desarrollo de las actividades empresariales a todo nivel; sin embargo, en lo concerniente a la administración del voluntariado resaltamos la incorporación y mantenimiento de voluntarios.

### Planeación de la Incorporación de Voluntarios en Organizaciones

Momento	Objetivos	Institución	Actor Voluntario
1. Identificación de espacios	<p>Identificar dentro de la operación de la Organización, los espacios que podrían recibir aporte de voluntarios.</p> <p>Sin importar el tipo de organización es apropiado definir el campo de acción, el tiempo, la actividad a desarrollar y el espacio físico asignado al voluntario.</p> <p>Después de identificar las necesidades, se establece el perfil requerido y demás acciones pertinentes para el trabajo a desarrollar por parte del voluntario con el fin de contar con un documento que resuma los requerimientos de la organización frente a la persona y de la persona hacia la organización. Los términos de Convocatoria incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La experiencia y los conocimientos que se esperan del voluntario de acuerdo con la labor a desarrollar.</li> </ul>		
2. Diseño de términos de convocatoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Labores específicas de responsabilidad del voluntario.</li> <li>• Espacio de trabajo (dentro de la organización o fuera de él) según la naturaleza del trabajo (si es de campo, de oficina, etc.).</li> <li>• Debe estimar el número de voluntarios que pueden vincularse a los procesos detectados por la organización, así como su tiempo de vinculación.</li> <li>• Forma de monitoreo de la acción del voluntario (personas, mecanismos involucrados en el seguimiento de la labor del voluntario).</li> <li>• Impacto generado por la acción del voluntario y forma de evaluación del mismo.</li> <li>• Selección de la forma de reconocimiento y certificación de la labor del voluntario.</li> </ul>		
3. Publicación de la convocatoria	Divulgación en los canales de información con que cuente la organización para sus comunicaciones. También podrán escogerse espacios específicos adicionales para divulgar dicha información, de acuerdo con su pertinencia conforme a las características del voluntario.		
4. Postulación a la convocatoria	Incluye la consulta de los términos de convocatoria por parte de las personas interesadas, que cumplen con los requisitos de la misma, en vincularse como voluntarias.		
5. Selección de candidatos	Puede incluir mecanismos como estudio y evaluación de las hojas de vida de los aspirantes, verificación de referencias, entrevistas, y aplicación de pruebas adicionales si la entidad lo considera pertinente, conforme a las actividades a desarrollar por parte del(a) voluntario(a).		

6. Vinculación	Definición de los términos específicos de vinculación de la(s) persona(s) seleccionada(s), incluye lapso de trabajo.	☺	☺
7. Formación	<p>Parte de una inducción para lograr la identificación de todo el recurso humano de la organización con la misión de la misma, tanto como cualquier persona que forme parte del equipo de trabajo vinculado. Se profundiza con capacitaciones en temas relacionados con la labor a adelantar por parte del voluntario. Debe convertirse en estrategia permanente que permita lograr avances continuos en los asuntos pertinentes a la organización.</p> <p>Una concepción sistémica e integral del proceso de planeación incorpora estos elementos como herramientas interdependientes básicas de gestión que aportan al aprendizaje individual e institucional, promovidos por la organización.</p> <p>El monitoreo es entendido como un proceso continuo y sistemático de seguimiento frente a las acciones adelantadas para rectificar o profundizar la ejecución y asegurar retroalimentación entre los objetivos y presupuestos teóricos y las lecciones aprendidas a partir de la práctica. También prepara y aporta la información que permite sistematizar resultados y procesos, constituyéndolo en insumo básico para la evaluación.</p>	☺	☺
8. Monitoreo y evaluación	<p>La evaluación se constituye en una herramienta para la transformación porque permite dar cuenta de lo pasado y sus causas. Permite aportar alternativas para mejorar las intervenciones presentes y futuras (transfiere buenas prácticas).</p> <p>En el marco de la evaluación, se encuentran tres (3) subcategorías que pueden ser incorporadas a los procesos de evaluación de la organización tanto como a los principios profesionales de los voluntarios: autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación. La autoevaluación (o evaluación del individuo sobre sí mismo) implica la revisión rigurosa de las acciones adelantadas en ejercicio personal que las compare con los objetivos o propósitos planteados para dichas acciones. La coevaluación aplica este criterio comparativo de forma mutua entre el individuo ejecutor de las acciones y su coordinación. Finalmente, la heteroevaluación implica que el proceso se hace por parte de una persona sobre otra.</p>	☺	☺
9. Certificación	<p>Una certificación, en términos generales, es un medio escrito de acreditación de calidad que le brinda la organización al voluntario tras el cumplimiento de sus labores. Para el voluntario, implica el reconocimiento de niveles de competencia adquiridos en desarrollo de su labor y que permite demostrarla a terceros.</p> <p>El reconocimiento al voluntario es una herramienta de gestión, que refuerza su relación con la organización. Cuando se reconoce a la gente, eficazmente, se refuerzan acciones y comportamientos promovidos por la organización, que armonizan con su cultura y objetivos generales. Puede reconocerse de forma individual, a un equipo o a un nivel organizacional de dos maneras: mediante el reconocimiento informal (puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico o un agradecimiento público inesperado) o formal.</p>	☺	

10. Motivación y reconocimiento
- El reconocimiento formal es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad y a la retención de los voluntarios tanto como al clima de trabajo en la organización. Se usa para felicitar a un voluntario por su tiempo en el marco de labores de la organización, reconocer aportes de valor agregado a las labores, reforzar actividades, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho. 
- En toda estrategia de reconocimiento formal existen dos partes diferenciadas: una tangible (entendida como el acto de presentación, donde emana la comunicación emocional y la parte tangible, es el vínculo físico para hacer memorable la experiencia) y una intangible.
11. Participación y democracia
- Para los voluntarios es muy importante sentirse parte de la organización a través de la cual prestan sus servicios, por ello es muy importante que las organizaciones de voluntariado favorezca que los voluntarios participen activamente en la toma de decisiones y a su vez hagan parte de los cuerpos directivos de las organizaciones. Para ello es recomendable generar procedimientos democráticos donde los voluntarios elijan a sus representantes.  

## ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO O SOSTENIBILIDAD DEL VOLUNTARIADO

Las actividades voluntarias de mediano y largo plazo, que requieren de sostenibilidad en el tiempo, deben generarse de acuerdo a los diferentes factores motivacionales de los voluntarios. Sin embargo, esta tarea debe estar basada en claros lineamientos administrativos que mantengan el trabajo voluntario como una estrategia para el desarrollo adecuado de las organizaciones, lo cual exige una gran responsabilidad y compromiso. A continuación, algunas lecciones de la experiencia de la Red Pescar de Voluntariado:

El ingreso del voluntario a las instituciones debe ser muy bien preparado, y el proceso de promoción y reclutamiento para la consecución de voluntarios exige, de acuerdo con la actividad a desarrollar un cuidadoso proceso de despliegue en medios, verificación de datos, solicitud de documentos de aseguramiento obligatorio, reuniones de conocimiento de los aspirantes y las organizaciones, entrevistas, pruebas psicotécnicas, firma de compromisos, acuerdos de confidencialidad, y periodos de prueba, según lo determine la entidad.

Los voluntarios pueden sentirse frustrados por la falta de organización de la entidad donde trabajan, los individuos y el grupo de trabajo deben tener claros los objetivos, tanto de la organización como de su trabajo, las descripciones de perfiles y cargos, los manuales de convivencia, etc. Un proceso de inducción sobre las metas del proceso específico de trabajo del voluntario así como el conocimiento de los objetivos de la organización ayudan a que tanto los miembros remunerados de la organización como los voluntarios entiendan los derechos, las responsabilidades, las políticas, los procedimientos en torno al trabajo voluntario, así como la presencia de personal de la organización a cargo de la administración del grupo.

Es importante la existencia de requisitos en la estructura de las organizaciones para permitir a los voluntarios desarrollar una buena labor, un adecuado tiempo y espacio para planear, preparar y ejecutar las actividades, suficiente documentación sobre la población atendida, claras metas en el aprendizaje del trabajo y constante retroalimentación. Es importante que las organizaciones desarrollen reuniones de seguimiento donde los voluntarios tengan el espacio para discutir sobre el desarrollo de las labores, de manera que las directivas mejoren sus procesos de planeación, toma de decisiones, etc. Así los voluntarios sentirán que sus aportes contribuyen a la eficacia con la que se trabaja para el logro de los objetivos. La conformación de comités de trabajo ha dado muy buen resultado en la generación de ideas y proyectos.

En algunas organizaciones (de voluntariado cerrado) se han estructurado categorías de ascenso con el fin de mantener la motivación de los voluntarios y dar continuidad a los procesos, cualificando cada vez más los procesos. La posibilidad de ascender en el grupo de voluntariado se basa en la continua evaluación del desempeño del voluntario junto con el control del papel de las organizaciones en este proceso, todas las partes involucradas se evalúan con diferentes mecanismos para generar estrategias de mejoramiento y finalmente esto repercute en los resultados con la población objeto del grupo de voluntariado.

Finalmente, en las formas de agradecer el trabajo que estas personas realizan está concentrado el esfuerzo en reconocer la importancia de la presencia de los voluntarios en las instituciones y del gran avance sobre todo a nivel social. Notas de agradecimiento, tarjetas de cumpleaños, comentarios positivos, carteleras, notificación de logros, medallas, botones, reconocimiento al voluntario del mes, artículos en nuestro periódico, cartas de reconocimiento, convocatorias para oportunidades laborales, ponencias de voluntarios en congresos, informes, reuniones sociales, asambleas generales por año, oportunidades de entrenamiento, redes de Internet, notas en noticieros y medios, credibilidad en ideas y propuestas, son algunos ejemplos para demostrar que la labor voluntaria es reconocida.

En el ejercicio de la solidaridad los voluntarios han encontrado: crecimiento personal y académico, entusiasmo por una causa, reconocimiento de sus habilidades, nuevos amigos, uso del tiempo libre, reconocimiento a su labor altruista, , sentido de pertenencia, aporte de nuevas ideas, etc.

## **EL CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD APLICADO A LAS ORGANIZACIONES CON VOLUNTARIOS**

El concepto de sostenibilidad parte del contexto ambiental para hacer referencia a “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (Informe Brundtland, 1987). Esta noción se ha extendido a las organizaciones, donde corresponde a la necesidad de permanencia en el tiempo, de mantenimiento.

Para coadyuvar a los procesos de sostenibilidad de los grupos de voluntariado es necesario tener en cuenta los siguientes puntos básicos:

- El conocimiento y diagnóstico del entorno (situación, conflicto, problema o realidad de la población) para establecer los objetivos, metas y medios apropiados a la población sujeto y de acuerdo con la misión institucional.
- La aplicación de métodos y técnicas actualizados y de acuerdo con las exigencias de planes y programas estratégicamente formulados.
- El recurso humano: en cuanto al funcionario de la organización, debe estar identificado con la misión, conocedor y diestro para desempeñar las funciones inherentes a su cargo y trabajar en equipo. En cuanto al grupo voluntario debe estar totalmente integrado y debe actuar como parte del equipo de profesionales vinculados a la institución.
- La evaluación permanente para el mejoramiento continuo en busca de resultados que respondan realmente a la necesidad e intereses de los usuarios o población objetivo.
- La gestión administrativa eficiente y eficaz, tanto para los aspectos sociales como para los técnicos y financieros.
- La comunicación y la integración son vitales para la sostenibilidad en el mundo globalizado actual, ninguna persona o entidad alcanzará resultados significativos si actúa sola con mentalidad individualista, se imponen, entonces, las alianzas y la integración de redes (Vásquez & CCV, 2005).

## **NUEVAS TECNOLOGÍAS COMO HERRAMIENTA DEL VOLUNTARIADO**

Las nuevas tecnologías se han convertido, desde hace aproximadamente veinte años, en una herramienta privilegiada para la comunicación, enmarcada en una gran paradoja: permite grandes flujos de información, que posibilitan aprendizajes continuos y a distancia, en el marco de sociedades con dificultades de acceso y con limitaciones frente a su posibilidad de uso por factores económicos y culturales. El tema de la desigualdad en el acceso a la tecnología por parte de todos los países del mundo, que se relaciona con el tema de política tanto como el económico, genera una brecha (conocida como brecha digital) que es aún muy amplia en el país.

De otra parte, el manejo de la información implica también conocimiento, ya que exige saber cómo generarla, cómo buscarla, cómo valorarla y evaluarla a partir de las características de las fuentes, para asegurar su pertinencia, utilidad, objetividad, vigencia, actualidad, validez. Exige adicionalmente saber registrarla, documentarla y almacenarla, organizarla, interpretarla, transformarla y hacerla transparente, para generar con ella conocimiento o comunicarla a fin de que sea base de buenas tomas de decisiones (Corrales, 2000).

Estas problemáticas a superar son la exigencia para el acceso a una herramienta comunicativa privilegiada. Para el caso de los voluntarios es un asunto a evaluar para el trabajo de cada organización.

Un ejemplo de uso de nuevas tecnologías en el voluntariado individual es el de V2V. Experiencia que puede ser revisada por el lector en la página en Internet de la Corporación Somos Más: [www.somosmas.org](http://www.somosmas.org)





## Bibliografía

- Acin, Elena. Fundación Chandra. <http://www.fchandra.org> Consultado el 1º de diciembre de 2005.
- Ackoff, R. 1990. Planificación de la empresa del futuro. México: Editorial Limusa.
- Aquino, Tomás. 1998. Suma de Teología. Madrid: BAC Minor, II-II (a), C 58.
- Mckinsey & Company. 2004. Ashoka emprendedores sociales. Emprendimientos sociales sostenibles; cómo elaborar planes de negocio para organizaciones sociales. Sao Paulo, Brasil: Editorial Petrópolis.
- Ayres, Bruno. Portal do Voluntario. <http://www.portaldovoluntario.org.br> Consultado el 1º de diciembre de 2005.
- Bayona, Luis; Bustamante, Eduardo y Torrente, César. 2000. Las entidades sin ánimo de lucro. Cámara de Comercio. Tercera edición.
- Beal, George M. y otros. 1985. Conducción y Acción Dinámica del Grupo. Buenos Aires: Editorial Kapeluz.
- Coleman, J. 1990. Foundations of Social Theory. Harvard University Press.
- Corporación Colombiana de Voluntariado CCV. 2004. Herramientas para la formación de voluntarios.
- Chavarri, Reinalina y otros. Síntesis de la mesa de trabajo, estudios sobre la incidencia del tercer sector en la sociedad.
- Dabas, E. 1998. Redes sociales, familia y escuela. Colección cuestiones de educación. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- DanSocial y Pontificia Universidad Javeriana. 2004. Informe final convenio marco de cooperación "Suma Solidaria".
- \_\_\_\_\_. 2004. Plan estratégico Tejiendo solidaridades. Bogotá.

- \_\_\_\_\_. 2005. Curso básico de economía solidaria, programa de desarrollo alternativo.
- \_\_\_\_\_. 2005. Política general del Dansocial frente a las fundaciones, corporaciones y asociaciones sin ánimo de lucro.
- Convenio DAPR- FIP - Dansocial. Segunda edición. Bogotá.
- Fajardo, Miguel. 2004 Derecho a solidarizarse, sala de experiencias pedagógicas. Bogotá: Dansocial. .
- Florez, Alejandro. 2005. Red Colombiana de Gestores Sociales. Presidencia de la República. Documento Foro de Voluntariado, Hila.
- Forero, Marcela; Gómez, Julián 2005. Experiencias de la Red Pescar Grupo de voluntariado para personas sordociegas y multipleimpedidas. Bogotá: Sense Internacional (Latinoamérica). Bogotá.
- Gleizes, Jérôme. 2000. El capital Humano. [http://multitudes.samizdat.net/article.php?id\\_article=312](http://multitudes.samizdat.net/article.php?id_article=312) consultado el 11 de diciembre de 2005.
- Gómez, Constanza. 2005. Marco Conceptual Tercer Sector. Dansocial.
- Incolda. 2004. Seminario taller Fundraising and Grant Writing. “Como estructurar y escribir proyectos para obtener recursos internacionales”. Bogotá.
- Jones, Mercedes. 2005. Reflexiones sobre la calidad integral en las organizaciones de la Sociedad Civil. Documento de trabajo.
- Katime, Abraham; Sarmiento, Antonio. 2005. Hacia la construcción del derecho solidario. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia y Dansocial.
- Kiester, Dorothy. 2003. Los valores humanos en la administración de instituciones de bienestar.
- Kliksberg, Bernardo. 2000. Ensayo capital social y cultura, claves olvidadas del desarrollo.
- Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe.
- Kloter, Philip. 1992. Dirección de la mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control. Sexta edición.
- Kropotkin, Piotr. 1902. La ayuda mutua. Inglaterra.
- Liga Colombiana Contra el Cáncer. 1997. Hacia un Voluntariado Comprometido y Eficiente. Bogotá: Grafi-Visión Editores.
- Lopera, Jaime y Bernal, María. 2005. “ Y ¿De quién es la culpa?”. Reflexiones sobre la motivación. Bogotá: Manual El Carpintero.

- Mariño, Germán. 1992. *Aprender a enseñar*. Bogotá: Unicef e ICBF.
- \_\_\_\_\_. 1994. *El diálogo cultural. Reflexiones en torno a su fundamentación, su metodología y su didáctica*. Bogotá: Maestría en educación comunitaria, UN. Pedagógica Nacional.
- Millán, Antonio. 1982. *Persona humana y justicia social*. Madrid, España.
- Morais, Fabiano. 2005. *Planner Marketing de Relacionamento*. <http://www.planermd.com.br> Consultado el 1º de diciembre de 2005.
- Moratalla, Agustín. 1997. *Ética y voluntariado, una solidaridad sin fronteras*. Madrid: PPC Editorial.
- Paladino, Marcelo; Gallardo, Juan y Milberg, Amalia. 2002. *¿Solidaridad un buen negocio?* Dirección de Negocios de Universidad Austral de Argentina. Argentina.
- Perea, Germán y otros. 2004. *Estructura del sector solidario*. Actualizado mayo 10 de 2005 por su autor.
- Putnam, Robert. 1993. *Making democracy work. Civic traditions in modern Italy*, Princeton University Press.
- Real Academia Española. 2001. *Diccionario de la lengua española*. 22ª Edición. Madrid: Espasa Calpe, S. A.
- Sarmiento, Alfredo. 2005. *Taller Comunitario*. Bogotá.
- Sense Internacional (Latinoamérica). 2003. *Manual de entrenamiento Fundraising*. Bogotá.
- Sobrino, Jon. 2004. [http://www.terra.es/personal/calman/Vascos/Jon\\_Sobrino.htm](http://www.terra.es/personal/calman/Vascos/Jon_Sobrino.htm)
- Stiglitz, Joseph. 1998. *Más instrumentos y metas más amplias para el desarrollo. Hacia el Consenso Post-Washington*.
- V2V – Volunteer to Volunteer/Voluntario a Voluntario. Herramienta creada por Portal do Voluntario (Brasil). <http://v2v.somosmas.org>
- Vásquez, Beatriz y Corporación Colombiana de Voluntariado, CCV. 1999-2005. *Documentos de trabajo – Talleres de formación*.
- Vásquez, Beatriz. 2005. *Principios y criterios metodológicos en los procesos de formación para la solidaridad, desde la óptica del voluntariado*. Documento elaborado para la Universidad Cooperativa.
- Villar, Rodrigo. 2001. *El tercer sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias*. Confederación Colombiana de Organizaciones sin Ánimo de Lucro. Bogotá.



## ANEXO: MODELO DE DOCUMENTACIÓN PARA EXPEDICIÓN DE CERTIFICACIÓN DE INSCRIPCIÓN Y REGISTRO ANTE CÁMARAS DE COMERCIO

En la ciudad de \_\_\_\_\_, siendo las \_\_\_\_\_ (hora a.m./p.m.) del día \_\_\_\_\_ (día y mes), del año \_\_\_\_\_ (año), se reunieron en \_\_\_\_\_ (nombre –si hubiere lugar a ello-, dirección, municipio y departamento del lugar de reunión), las siguientes personas (constituyentes o fundadoras), con el objetivo de constituir una entidad sin ánimo de lucro, del tipo \_\_\_\_\_ (indicar si es una fundación, o asociación o corporación o una entidad del sector solidario):

Nombres y apellidos	Número de identificación	Municipio de domicilio
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Las personas constituyentes o fundadoras para dar un desarrollo ordenado a la reunión de constitución han previsto el siguiente Orden del Día:

1. Designación de presidente y secretario de la reunión.
2. Manifestación de voluntad de constituir una entidad sin ánimo de lucro.
3. Aprobación de los estatutos.
4. Nombramiento de directivos, representante legal y órganos de fiscalización (fiscal y revisor fiscal).
5. Lectura y aprobación del texto integral del Acta.

1. Designación de presidente y secretario de la reunión.

Se designaron como presidente y secretario de la reunión a \_\_\_\_\_, quienes tomaron posesión de sus cargos.

2. Manifestación de voluntad de constituir una entidad sin ánimo de lucro.

Las personas fundadoras o constituyentes mencionadas manifestaron su voluntad de constituir en la \_\_\_\_\_ fecha, una entidad sin ánimo de lucro, del tipo

\_\_\_\_\_ (indicar si es una fundación, o asociación o corporación o una entidad del sector solidario), denominada \_\_\_\_\_.

### 3. Aprobación de los estatutos.

Una vez elaborados, analizados, comprendidos y aprobados los estatutos de la entidad sin ánimo de lucro que se constituye, las personas fundadoras o constituyentes dieron su aprobación por unanimidad, indicando que se adjuntan a la presente acta y forman parte integral de la misma.

### 4. Nombramiento de directivos, representante legal y órganos de fiscalización (fiscal y revisor fiscal).

De conformidad con lo acordado en los estatutos que rigen a la entidad, se aprobó por unanimidad la designación de las siguientes personas para integrar sus órganos de administración y fiscalización:

#### a. Representante legal (indicar el cargo previsto en los estatutos):

Nombre: \_\_\_\_\_ No. Identificación \_\_\_\_\_

#### b. Junta Directiva (indicar el número de miembros según los estatutos):

##### Principales

Nombre: \_\_\_\_\_ No. Identificación \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ No. Identificación \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ No. Identificación \_\_\_\_\_

##### Suplentes

Nombre: \_\_\_\_\_ No. Identificación \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ No. Identificación \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ No. Identificación \_\_\_\_\_

#### c. Revisor fiscal (nombramiento obligatorio únicamente –en el marco de las OSD–, para las Fundaciones que cuenten con activos a 31 de diciembre del año anterior

superiores a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes):

Nombre: \_\_\_\_\_ No. Identificación \_\_\_\_\_

#### d. Fiscal

Nombre: \_\_\_\_\_ No. Identificación \_\_\_\_\_



