

INFORME

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN SOCIAL
DOCUMENTO DE DIVULGACIÓN CON ANÁLISIS DE LOS IMPACTOS
GENERADOS CON LOS PROYECTOS DE DESARROLLO E INNOVACIÓN
SOCIAL
FUNDACIÓN CONSTRUYENDO VIDAS Y CORPORACIÓN SOCIOAMBIENTAL
MANOS AL RESCATE
OPCIÓN DE GRADO – EGPR**

Autores:

Cristhian Edilberto Ramírez Robayo
crithian.ramirez-ro@uniminuto.edu.co
María Elizabeth Cuesta Rodríguez
Jeimmy Andrea Fonseca Reina

Docentes Asesores:

Hernando Parra Barrios
Magister en educación
Hernando.parra@uniminuto.edu
Janeth Castro Rodríguez
Contador Público
Janeth.castro@uniminuto.edu

Tabla de contenido

Introducción

Palabras claves

CAPÍTULO I: METODOLOGÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN SOCIAL

- Objeto (objetivo del proyecto, delimitación del objeto y criterios para elección de objeto).
- Pregunta del proyecto (preguntas orientadoras y pregunta eje del proyecto)
- Objetivos del proyecto (General y específicos)
- Justificación.
- Diseño metodológico (Enfoque y Método de investigación, diseño y aplicación de instrumentos, análisis de información).

CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

- Descripción de la experiencia del proyecto social como opción de grado según las sublíneas de investigación definida por la especialización, (innovación productiva e innovación social).
- Contexto de la experiencia desde la innovación productiva y/o social.
- Antecedentes.

CAPITULO III: PASO A PASO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ESAL

- Descripción del producto del proyecto de investigación social como opción de grado con énfasis en innovación productiva y/o social.
- Análisis del contexto organizacional, donde se desarrolló el proyecto.
- Propuesta de fortalecimiento social.
 - Planes de mejora desde indicadores.
- Análisis del impacto esperado del proyecto.

CAPITULO IV: ANÁLISIS Y REFLEXIÓN

- Resultados de la experiencia.
- Lecciones aprendidas.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.

Referencias y Bibliografía empleada en el documento final

Introducción

El presente documento de divulgación con análisis de los impactos generados con los proyectos de desarrollo e innovación social desarrollado en la Fundación Construyendo Vidas y que se constituye en la opción de grado en la especialización en gerencia de proyectos tiene como finalidad establecer alternativas para el fortalecimiento organizacional y empresarial desde los componentes social; tributario y empresarial en las Organizaciones sin Ánimo de Lucro, en adelante identificadas con las siglas “ESAL”. Por consiguiente, el proyecto social, se concibe desde dos intencionalidades, la primera dar respuesta desde el Sistema Educativo UNIMINUTO – CRS-, a problemáticas bajo un contexto que desarrolle las capacidades socio-empresariales de las comunidades seleccionadas y en este caso son las “ESAL” y la segunda se estimule la investigación en la comunidad educativa desarrollando la capacidad de toma de decisiones, planificación, gestión del tiempo, desarrollo del sentido crítico, entre otros.

Con respecto a las organizaciones sin ánimo de lucro “ESAL”, desde el contexto de la legislación colombiana, tiene como fin constituirse en agentes sociales que asuman el liderazgo y la representatividad de los derechos e intereses de los colectivos a los que representan ante los entes públicos y/o privados que les permita el acceso a los apoyos institucionales para el cumplimiento de objetivos y metas. Según la Cámara de Comercio de Bogotá, las ESAL “Son personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de una o más personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de asociados, terceras personas o comunidad en general. Las ESAL no persiguen el reparto de utilidades entre sus miembros” (CCB, 2023). A continuación, se comparte los tipos de ESAL que están obligadas a su registro respectivo de acuerdo a los siguientes tipos: asociaciones; corporaciones y fundaciones; entidades de la economía solidaria (cooperativas, precooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales); veedurías ciudadanas; entidades extranjeras de derecho privado sin ánimo de lucro con domicilio en el exterior.

Palabras claves; Organizaciones sin ánimo de lucro; fortalecimiento organizacional; empresarial; tributario y social.

.1

CAPÍTULO I: METODOLOGÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN SOCIAL

Este primer capítulo describe el objeto que soporta la temática del proyecto de investigación, con énfasis en innovación social, su delimitación y los criterios sobre los cuales se seleccionó dicha temática. Así mismo, se socializa las preguntas orientadoras, la justificación del mismo y cierra con el diseño metodológico con base en el enfoque y método de investigación, diseño y aplicación de instrumentos de recolección de información y el análisis de la misma.

Objeto del proyecto

Para dar inicio al presente informe se recalca que el objeto del proyecto fueron ESAL (entidades sin ánimo de lucro), las cuales en su naturaleza jurídica se expresa que su

conformación se da a partir del interés de un grupo de personas, las cuales tienen la intención de asociarse con el fin de realizar actividades que generen beneficio para los asociados, terceras personas o comunidad en general. Este tipo de organizaciones no tienen como finalidad la generación de rendimientos económicos, ni utilidades para el reparto entre sus miembros. Sin embargo, las ESAL aun así están obligadas a realizar su registro en Cámara de Comercio, en ese sentido las organizaciones que se adscriben en esta categoría (ESAL) son: Asociaciones; corporaciones y fundaciones; entidades de la economía solidaria (cooperativas, precooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales; veedurías ciudadanas y entidades extranjeras de derecho privado sin ánimo de lucro con domicilio en el exterior.

Delimitación del objeto y criterios para elección de objeto

Los criterios para la elección de las ESAL como actores en el proyecto social fueron los siguientes: En primer lugar, la asistencia a la convocatoria realizada por el programa de especializaciones Uniminuto Soacha, en la cual todas las ESAL que quisieran acceder a un acompañamiento técnico y profesional por parte de los estudiantes de la especialización en gerencia de proyectos podían asistir. En este marco el 24 de junio de 2023 se realizó la presentación del proyecto en la sede Uniminuto Soacha, En dicho evento se realizó una conferencia sobre aspectos tributarios, sociales y empresariales. El segundo criterio fue la decisión de las personas representantes de las ESAL, es decir optar por vincularse o no al proyecto social, cuya intención era realizar la formulación y ejecución de un plan de trabajo diseñado por parte de los docentes asesores, con el acompañamiento de los estudiantes de la EGPR, teniendo el compromiso de realizar visitas de trabajo de campo a los lugares donde las ESAL operan. En tercer criterio, requería que las ESAL estuvieran formalizadas ante la Cámara de Comercio y por último el cuarto criterio de selección, fue la disposición de apoyar este proceso de acompañamiento en el fortalecimiento organizacional y empresarial.

Sumado a lo anterior, se describen los criterios que también fueron insumos para la selección de las ESAL como el objeto de estudio: 1) El eje tributario en con relación a los impuestos que paga una ESAL en Colombia. Cabe recalcar que estas no persiguen el reparto de utilidades entre sus miembros y por defecto, son Contribuyentes del Régimen Ordinario del Impuesto sobre la Renta y Complementario, sin tratamiento especial, a menos, que soliciten su ingreso al Régimen Tributario Especial. Desde el contexto social; las ESAL deben ser constituidas por dos personas como mínimo y la responsabilidad que se adquiere en calidad de asociado en pro del beneficio de los mismos y/o a la comunidad en general, es apoyar y participar en su buen funcionamiento para el logro de los objetivos señalados en los estatutos. 2) El eje empresarial – administrativo, pues las Organizaciones sin Ánimo de Lucro al ser personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de una o más personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de asociados, terceras personas o comunidad en general. Ahora, con respecto al capital social de una ESAL, se reconoce como patrimonio, los elementos como son las donaciones, el aporte inicial con el que se constituyó y todos los excedentes que se vayan generando a lo largo de la vida de la entidad sin ánimo de lucro.

Pregunta del proyecto

Luego el interés que convoca a este proyecto para su focalización con las ESAL se soporta en la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores tributarios sociales, y empresariales que inciden en el fortalecimiento de las ESAL?

Objetivos del proyecto

Otro ítem por tratar en este capítulo está referido al objetivo general y específicos del proyecto social con respecto al plan de acompañamiento para el fortalecimiento organizacional y empresarial de las ESAL. **Objetivo General** “Implementar un plan de acompañamiento organizacional y empresarial para las ESAL” y para su logro se soporta en los siguientes **Objetivos específicos**: el primero; interpretar los lineamientos y parámetros a nivel socio empresarial y tributario para el fortalecimiento de las ESAL; el segundo; analizar las situaciones actuales de las ESAL a nivel socio empresarial y tributario y el tercero; proponer plan de mejoramiento a nivel socio empresarial y tributario. Para redondear lo anterior, las dos ESAL que manifestaron su interés por ser partícipes del plan de acompañamiento organizacional y empresarial en la primera fase son:

Organización sin ánimo de lucro	Datos creación y registro ante Cámara de Comercio	Objeto Social
Fundación Contrayendo Vidas	Fundación Construyendo vidas CAVD con No de Nit: 901357218 de acuerdo con los datos registrados ante Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) con fecha de inscripción 21 de enero del 2020 con año de renovación 14 de diciembre del 2022, con Grupo de NIIF III., ubicado en la Calle 38 A este No 31 – 41 en el municipio de Soacha Cundinamarca comuna cuatro (4).	Busca lograr el desarrollo integral del estudiante, niño, adolescente, joven, adulto o adulto mayor, personas con discapacidad físicas en sectores rurales y urbanos enfocados en su atención en las tareas de esencia humana como lo son la social, biológica integral, educativa integral, espiritual y liderazgo. Promueve programas en favor de los sectores productivos del país impulsando la prosperidad general y el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad colombiana, a través del apoyo a iniciativas de negocio, proyectos empresariales o empresas.

Frente a las razones que sustentan la realización del presente proyecto social es de anotar que los procesos visibles de la universidad configuran su dinámica por medio de la docencia, la investigación y la proyección social; siendo este último término, el que representa la extensión y relacionamiento de la universitaria con su entorno externo. Por consiguiente, la responsabilidad social de la universidad desde el campo de la educación y en este caso desde

el nivel pos-gradual, se manifiesta por la misión y el cumplimiento de su encargo social, a partir de su origen como institución educativa y debe propender por la transformación de la sociedad y perfeccionarla, cumpliendo con el encargo social que de ella se exige. De acuerdo a lo anterior, la universidad considera que la formación del futuro profesional debe lograr su inserción definitiva y responder a las necesidades sociales y medioambientales, empleando sus conocimientos teóricos sobre la base de los aportes tecnológicos y económicos por la sociedad obtenidos.

Una vez realizado el análisis anterior desde el contexto en el marco de la responsabilidad social de las instituciones de educación superior y su aporte al entorno en que realiza su misión; debe articularse con la población objetivo para el proyecto social y por ende se aborda desde un análisis con base en el contexto tributario, social y empresarial -administrativo de las ESAL en el municipio de Soacha, pero sin dejar de un lado que desde el contexto de la legislación colombiana las ESAL tienen como finalidad, constituirse en agentes sociales que asuman el liderazgo y la representatividad de los derechos e intereses de los colectivos a los que representan ante los entes públicos y/o privados que les permita el acceso a los apoyos institucionales para el cumplimiento de objetivos y metas.

Para concluir, algunas consideraciones que regulan a las ESAL y las responsabilidades que estas deben cumplir son las actividades en beneficio de asociados, terceras personas o la comunidad en general y también tienen varias obligaciones contables y tributarias como las demás organizaciones.

Diseño metodológico

En lo que concierne al diseño metodológico que se soporta con el enfoque, método de investigación, diseño y aplicación de instrumentos y análisis de información, se abordó desde las siguientes fases: la primera relacionada con la identificación de las ESAL en el municipio de Soacha a través del contacto con la ASOCIACIÓN de EMPRESARIOS de SOACHA – AEMSO, atendiendo la convocatoria para la reunión de presentación y socialización del proyecto cuatro (4) organizaciones que asistieron el pasado 24 de junio del presente año, de ellas dos (2) aceptaron su inclusión al proyecto como son: la FUNDACIÓN CONSTRUYENDO VIDAS y la CORPORACIÓN SOCIOAMBIENTAL MANOS AL RESCATE. La segunda fase fue ejecutada desde el equipo líder del proyecto mediante la revisión documental de aproximación a las normas y lineamientos con énfasis en aspectos tributarios, el componente social y la gestión administrativa en el marco de las ESAL; la tercera fase consistió en el diseño y elaboración del plan de trabajo que soporta el cronograma y actividades a realizarse con cada una de las organizaciones y cuyo acompañamiento en el trabajo de campo es liderado por los estudiantes con la tutoría de los docentes líderes del proyecto.

Sobre el enfoque de investigación se soporta desde la investigación In situ; es decir, con el desplazamiento a las sedes de las ESAL, por parte de los responsables del proyecto (docentes – estudiantes) se promovió un contacto directo con los asociados y/o colaboradores responsables de las instancias de administración, vigilancia y control, entre otras y con el apoyo del diseño de instrumentos de recolección de información se adelantan entrevistas para

conocer de los involucrados sus apreciaciones y percepciones frente a los procesos y/o avances en cada una de los componentes sociales, tributario, contables – financiero y administrativo. Para redondear el contexto In situ; el análisis de la situación actual en cada componente se realiza en dichos lugares y con las condiciones existentes, sin desplazamiento a un lugar diferente y sin modificación de las usuales o naturales.

También es de mencionar que en el marco del plan de trabajo se diseñó un instrumento de recolección de información a partir de la herramienta Índice de Capacidades Organizacional – ICO y su aporte a este plan de acompañamiento es el análisis de las capacidades de gestión de cada una de las ESAL con base en sus fortalezas y debilidades en su funcionamiento interno, a lo que se suma el análisis de oportunidades y amenazas a nivel del relacionamiento externo. El producto y/o resultado entregado en este plan de acompañamiento a las ESAL, se evidenció con instrumentos de recolección de información que describen las actividades realizadas y los hallazgos, aportes e impactos generados y realizados en cada una de las organizaciones que se describen en los capítulos siguientes.

CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

El presente capítulo se construye con base en la experiencia del proyecto de investigación social como opción de grado según las sub-líneas de investigación definida por la especialización, (innovación productiva e innovación social). En primer lugar, se resalta que la participación en este proyecto de investigación social genera habilidades investigativas que se aplican a campos prácticos de proyectos, las cuales se pueden transferir al desempeño disciplinar de cada uno de los participantes por el acercamiento logrado con las ESAL a través del conocimiento de sus características como organizaciones sin ánimo de lucro; la comprensión y el reconocimiento de problemáticas específicas ligadas a los contextos tributarios, sociales, organizacionales y empresarial, lo que llevó al grupo de trabajo el diseño y aplicación de instrumentos de recolección de información para el levantamiento de diagnósticos y así realizar lecturas sobre las situaciones actuales en que se desenvuelven las ESAL vinculadas al proyecto.

En segundo lugar, se apropiaron herramientas para el desarrollo de la capacidad de liderazgo desde la perspectiva gerencial que incida en la transformación social de las organizaciones como son las ESAL y con ello se transferir al desarrollo organizacional y empresarial de las diversas formas asociativas existentes en el territorio de Soacha que les permita el alcance de sus objetivos bajo la premisa de que el Estado es quién regula las relaciones entre empresa y sociedad en un territorio donde las empresas se encargan de la oferta y la sociedad demanda bienes y servicios en la búsqueda de su bienestar.

En tercer lugar, la participación en proyectos con énfasis social y comunitaria afianzó los conocimientos de los diversos componentes del proyecto en sus fases de formulación, ejecución, evaluación hasta la entrega del producto final como documento que plasma las experiencias adquiridas. Es necesario reconocer que este proyecto es único por las características organizacionales y empresariales de las ESAL por las variables sociodemográficas, culturales, sociales, políticas, estilos de administración que se evidenciaron en cada una de ellas.

CAPITULO III: PASO A PASO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ESAL

El producto del proyecto social se realizó de acuerdo al diagnóstico que el equipo de trabajo hizo con las ESAL Fundación construyendo vidas y la corporación socioambiental, por lo que se propone una serie de recomendaciones mediante la forma de informe, para que las dos ESAL puedan fortalecer los tres ejes propuestos (tributario, social y empresarial). En este orden de ideas se planteará las recomendaciones de las dos ESAL por separado, y por último una recomendación y reflexión sobre el proceso.

Fundación Contrayendo vidas

Documentación y normativa

La fundación construyendo vidas, en primer lugar este necesita realizar la normalización de la documentación ante la Cámara de comercio y la DIAN puesto que posee el Rut desactualizado, entre otros documentos por lo que se propone su actualización en el siguiente orden:

1. Creación de la misión, visión y organigrama de la ESAL.
2. Actualización del RUT a régimen tributario especial.
3. Organizar una reunión para socializar las funciones y responsabilidades del órgano directivo.
4. La creación de un departamento financiero (este debe realizar la contabilidad y los informes por trimestres). Sumado a esto se tiene que establecer un cronograma para generar el presupuesto anual.
5. Se tiene que acotar la labor social de los estatutos y actualizar este rubro.

Sistematización de documentación

Ahora bien, las anteriores actividades no son las únicas por realizar. La fundación tiene que hacer una caracterización de la población a la cual va dirigida su labor social, en este caso la población activa (las niñas con la escuela de Rugby, el comedor comunitario para los niños/as y la ruba terapia para la población de la tercera edad.). Se propone realizar dicha caracterización de la población con el fin de conocer a la población beneficiada por la ESAL y que esta información sea de beneficio para la formulación de proyectos sociales, con la intención de que estos sean presentados a las convocatorias que realizan las entidades públicas y privadas, para la ejecución de los mismos. A continuación se inserta el enlace a una matriz propuesta para la realización de esta labor.

- **Enlace a la matriz de caracterización:** [Matriz caracterización.xlsx](#)

De acuerdo al diagnóstico la fundación posee algunas herramientas para el registro y la constancia de la labor que se está realizando, sin embargo, estas no se encuentran sistematizadas o faltan algunas, por lo que se propone el siguiente proceso:

- Creación de un formato para la sistematización de experiencias. (estandarización de formatos)
- Uso de un formato de actas para las reuniones. Enlace formato: [Acta de reunión.pdf](#)
- Crear un cronograma para las reuniones de equipo.
- Crear un repositorio físico y virtual de estos documentos etiquetados con fecha y hora.

Este proceso se hace con el fin de que quede una constancia de la labor social que realiza la ESAL, para rendir cuentas a los entes estatales y no se generen conflictos en el ámbito tributario.

Plan de mejora continua

Para que la fundación pueda fortalecer los procesos que tiene actualmente hay que generar canales de comunicación entre los miembros del equipo mediante el cual todos los miembros se encuentren informados de las decisiones tomadas por las directivas de la fundación. Otro elemento a tener en cuenta son las auditorías internas y externas para identificar los factores de riesgo y las oportunidades presentes por lo que se invita a realizar las siguientes matrices de evaluación de la organización con enlace a los respectivos tutoriales para poder realizarlas:

- Matriz de evaluación de capacidad interna. Enlace tutorial: <https://youtu.be/9p7iGdABAGA?si=hoRoaoOQuPIJy4Sm>
- Matriz de factores externos. Enlace tutorial: <https://youtu.be/etNRl7YpM-U?si=wYVUPo9ekLV7xNUh>
- Matriz del perfil competitivo. Enlace tutorial: <https://youtu.be/4iBmPWqgUi0?si=3ELVvDmmktG-4UKM>
- Matriz DOFA. Enlace tutorial: https://youtu.be/IZWUYayHLcI?si=dkvVSN08LsrwU_Ao
- Matriz BSG: Enlace tutorial: <https://youtu.be/I5bPUXSe3h8?si=EkfMXN-wA6vQF6B4>

Financiación

Al trabajar con poblaciones vulnerables es importante buscar fuentes de financiación variable, por lo que proponemos la postulación a proyectos de las siguientes entidades:

- Secretaria de desarrollo social Soacha.
- Secretaria de gobierno Soacha.
- Secretaria de salud Soacha, en atención psicosocial.
- Ministerio de cultura programa de estímulos.
- Organización de las naciones unidas en proyectos de atención al migrante.

Asimismo, como se propone la financiación mediante estas entidades también se propone creación de proyectos para las empresas que buscan generar donaciones de dotación e insumos para las respectivas actividades de la fundación.

Publicidad

A nivel de publicidad se hace evidente el poco manejo de redes sociales para la promoción de las actividades en ejecución, por lo que se propone realizar un fortalecimiento de las mismas, con el fin de que estas se conviertan en un canal de visibilidad, como también de donaciones.

Corporación socioambiental manos al rescate

Documentación y normativa

La corporación socioambiental manos al rescate posee el Rut actualizado al régimen tributario especial, a nivel organizacional el sector administrativo cumple con los estatutos de la organización y sus miembros directivos conocen sus funciones y responsabilidades. Sin embargo, existen algunos procesos los cuales hay que préstales atención.

1. Realizar la actualización del Régimen Tributario especial ante la DIAN en el último año.
2. Es necesario la creación de un departamento financiero que se encargue de la contabilidad y los informes correspondientes mes a mes y de forma trimestral.
3. La corporación tiene que establecer un presupuesto en el ámbito operativo cada año.

Si bien, la corporación cumple con la mayoría de la documentación, esta tiene que realizar los procesos anteriormente mencionados para evitar baches internos y afectaciones por las entidades regulatorias, sumado a esto se tiene que actualizar la figura de la presidencia pues la persona en los papeles legales de la corporación actualmente se encuentra difunta.

Sistematización de documentación

Del mismo modo se propone a la corporación utilizar herramientas el registro y la constancia de la labor social que se está realizando, en este sentido se propone se use:

- Un formato para la sistematización de experiencias. (estandarización de formatos)
- EL uso de un formato de actas para las reuniones. Enlace formato: [Acta de reunión.pdf](#)
- La creación de un cronograma para las reuniones de equipo.
- La crear un repositorio físico y virtual de estos documentos etiquetados con fecha y hora.

Hay que sugerir que la corporación realice una caracterización de la población para que se postule a proyectos con entidades públicas y privadas.

- Enlace a la matriz de caracterización: [Matriz caracterización.xlsx](#)

Plan de mejora continua

Desde el diagnóstico consideramos que es necesario mantener los canales de comunicación que posee la corporación, más sin embargo para que esta pueda generar un plan de mejora continua es necesario que se diagnostique cada cierto tiempo (puede ser de manera anual, o semestral), por lo que se invita a realizar las siguientes matrices con el fin de generar un direccionamiento estratégico de la organización.

- Matriz de evaluación de capacidad interna. Enlace tutorial: <https://youtu.be/9p7iGdABAGA?si=hoRoao0QuPIJy4Sm>
- Matriz de factores externos. Enlace tutorial: <https://youtu.be/etNRl7YpM-U?si=wYVUPo9ekLV7xNUh>
- Matriz del perfil competitivo. Enlace tutorial: <https://youtu.be/4iBmPWqgUi0?si=3ELVvDmmktG-4UKM>
- Matriz DOFA. Enlace tutorial: https://youtu.be/IZWUYayHLcI?si=dkvVSN08LsrwU_Ao
- Matriz BSG: Enlace tutorial: <https://youtu.be/I5bPUXSe3h8?si=EkfMXN-wA6vQF6B4>

Financiación

La operatividad de la corporación en sus estatutos establece la capacitación y formación de madres cabeza de hogar y madres a temprana edad, para que estas puedan generar productos propios y tengan ingresos propios. Es este punto es necesario evaluarlo, dado que la forma en la que se están dando las ayudas no resulta efectiva, no obstante volveremos sobre este punto más adelante. Ahora bien, se invita a la corporación a realizar postulaciones a convocatorias de proyectos financiados de las siguientes entidades:

- Secretaria de desarrollo social Soacha.
- Secretaria de gobierno Soacha.
- Secretaria de salud Soacha, en atención psicosocial.
- Ministerio de cultura programa de estímulos.
- Organización de las naciones unidas en proyectos de atención al migrante.

Nota: La caracterización de la población sirve de insumo para la formulación de dichos proyectos.

Publicidad

La corporación cuenta con redes sociales mediante las cuales hace difusión de sus actividades, empero debe haber una persona que se encargue de la creación y seguimiento a esta área, dado que se evidencia falencias en la constancia del uso de estas herramientas.

Análisis del contexto organizacional, donde se desarrolló el proyecto.

A nivel organizacional ambas ESAL presentan falencias en cuanto a su contexto organizacional, puesto que no hay personas que se encarguen de labores tan importantes

como la parte financiera. Sumado a esto, no hay evidencia de la aplicación de una estructura organizacional definida, ya que las labores se ven dispersas entre los colaboradores y estos no son constantes, lo que dificulta el correcto desarrollo de las mismas, aunque exista gran voluntad por parte de los miembros más activos. Por lo que se quiere realizar un doble proceso de reestructuración y fortalecimiento, 1) Formar una cultura organizacional a la vez que se debe definir las tareas y los roles (véase los ejemplos anexos), 2) Generar un fortalecimiento de la labor social mediante metodologías sociales.

- **Estructura por agrupación funcional:** Esta estructura tiene como base una estructura por jerarquías de las áreas funcionales, es decir, un área de mercadeo, un área financiera y un área operacional, que se ramifican en grupos más pequeños. (Moreno, 2009).
- **Estructura por resultados:** Esta estructura se organiza por entregables o actividades. (Moreno, 2009).
- **Estructura matriarcal:** La estructura matriarcal es un mix entre las dos estructuras anteriores, se divide por gerencias y a su vez estas por productos. (Moreno, 2009).

Enlace para conocer otras estructuras organizacionales: [Vista de Estructuras organizacionales: nuevas tendencias \(americana.edu.co\)](http://www.americana.edu.co)

Propuesta de fortalecimiento social

Desde las visitas de campo e indagando en el macro entorno de las dos organizaciones hay que recalcar que estas se desarrollan en un panorama adverso, dado que al momento de desarrollan sus actividades de función social, estas se ven inmersas en fenómenos de alta conflictividad. No es nuevo que ocurran hechos violentos en los territorios marginados en los municipios de Colombia, y que el Estado colombiano haya generado procesos e iniciativas para mitigar la violencia en estos lugares, empero estas iniciativas no llegan a todos los territorios por lo que las ESAL son las que se terminan encargando de liderar estos procesos con poco o nulo apoyo por parte de las entidades públicas y privadas, en muchos casos por desconocimiento de las mismas.

Ahora bien, las ESAL tienen la posibilidad de postular muchas de sus iniciativas a diversas entidades, pues, de ellas se beneficia en muchos casos población que está enmarcada dentro de las políticas públicas del enfoque diferencial en el marco del conflicto armado (1. Discapacidad, 2. Género, 3. Niñas, niños y adolescentes 4. Pertenencia indígena 5. Comunidades afrocolombianas) por lo que se sugiere que se tenga conocimiento de esta política pública para que las ESAL puedan tener un respaldo desde las entidades públicas en sus programas de acción social. Se hace especial énfasis en el enfoque diferencial de la niñez y adolescencia, dado que la mayoría de población con la que se trabaja se enmarca en ese grupo etario. Sumado al conocimiento que puede aportar esta política puede ayudar a mitigar los procesos comentados en las visitas de campo (reclutamiento de niños a las estructuras de crimen organizado, la trata de blancas con las niñas de entre 3 a 14 y adolescentes, asimismo de evitar que estas últimas caigan en redes de prostitución), por otro lado realizar campañas sobre educación sexual y reproductiva con entidades como Profamilia para evitar el embarazo adolescente.

Enlace para conocer más sobre el enfoque diferencial: [Ministerio de Justicia y del Derecho \(minjusticia.gov.co\)](http://Ministerio de Justicia y del Derecho (minjusticia.gov.co))

Entendiendo el contexto financiero de las ESAL y de la población con la que se trabaja hay que tocar un punto muy importante en el cual muchas de las organizaciones con función social terminan cayendo constantemente, este punto es el asistencialismo. Al comprender que gran parte de la formación cultural de muchos colombianos tiene como base el cristianismo (catolicismo o protestantismo), y este a su vez tiene algunas relaciones que tienen como fundamento la caridad dar a quien no tiene, este es un modelo que se termina replicando en la labor de las entidades sin ánimo de lucro, más si nos vamos a términos financieros terminan desangrando la organización tanto en el ámbito financiero, como social.

El asistencialismo se convierte un problema a la hora de ejercer la labor social, dado que acostumbra a las personas con las que se está trabajando a recibir ayudas como alimentos, ropa, etc. Sin que estas realmente se fortalezcan para que puedan salir de las concisiones adversas en las que se encuentra, pues al final y al cabo se termina perdiendo las iniciativas que posee las organizaciones, como también recursos. Visto que muchas veces los recursos propios se terminan invirtiendo en la labor social lo que termina en pérdidas. Un gran ejemplo de este fenómeno es la dependencia del Estado de los indígenas Wayuu en zonas cercanas a los cascos urbanos de La Guajira, puesto que el asistencialismo ocasionó la pérdida de las costumbres asociadas a las actividades productivas para la alimentación, como la pesca, el pastoreo de chivos, entre otras. Es precisamente esto último lo que se quiere evitar con las poblaciones beneficiadas por las ESAL. En este sentido desde la experiencia de la visita de campo se ideó la propuesta de adoptar metodologías para que las personas apropien y adopten habilidades ofrecidas con el fin de que puedan realizar actividades productivas, como es el caso de la Corporación socio ambiental manos al rescate, una propuesta sería generar las capacitaciones de máquina de coser y como incentivo por la participación se done los alimentos e insumos como la leche y elementos de aseo para las madres adolescentes y madres cabeza de hogar.

En correlación con lo anterior se propone fortalecer la labor social mediante metodologías participativas, como ejemplo tenemos la ruta metodológica que propone Luis Gonzales (2020), el cual propone 5 dimensiones de fortalecimiento, donde cada una de ellas ayuda a proyectar, que se quiere hacer a donde se quiere llegar y que puntos debo fortalecer para alcanzarlo:

1. Dimensión estratégica.
2. Dimensión proyectiva-productiva.
3. Dimensión sociopolítica.
4. Dimensión humana.
5. Dimensión administrativa financiera.

Otra metodología es el aprendizaje mediante juegos, se puede pensar estrategias para que los contenidos y habilidades que se quieren desarrollar se desarrollen mediante actividades lúdicas. También tenemos **la metodología** de la cartografía social, esta herramienta nos ayuda a ubicarnos socio-espacialmente con ella podemos identificar dificultades de la comunidad, problemas en común asociados a lugares concretos y se pueden plantear redes

comunitarias que refuercen las actividades sociales y productivas de la comunidad. Con ellas nos podemos plantar análisis y preguntarnos, ¿por qué no están funcionando los programas e iniciativas que tenemos con las comunidades? Es de recalcar que existe variedad de metodologías de este tipo por lo que se recomienda hacer la revisión con el fin de elegir cual se adapta mejor a los proyectos que manejan actualmente las ESAL.

Enlace para conocer más metodologías participativas: [Soliz, F-CON008-Guia5.pdf \(uasb.edu.ec\)](https://uasb.edu.ec), [GonzalezLuis 2020 RutaMetodologicaAcompañamiento.pdf \(udea.edu.co\)](https://udea.edu.co)

Del mismo modo que las metodologías aportan al fortalecimiento de las labores sociales que ejerce las ESAL en los territorios, es necesario generar estrategias que faciliten estos procesos, por lo que se propone las siguientes:

1. La creación de un programa de voluntariado.
2. Crear lazos con empresas que dentro de su función social aporten con donaciones.
3. Estrechar lazos con entidades que ofrezcan servicios psicosociales, médicos, de formación.
4. Ofrecer servicios y productos a personas que no se encuentren en condiciones de vulnerabilidad para obtener ingresos, para un mejor estado financiero.

Planes de mejora desde indicadores

Se propone 4 indicadores mediante los cuales se puede medir el progreso de mejora de las ESAL.

1. Plan de mejora cumplimiento de objetivos.

$\text{Resultado alcanzado} / \text{objetivo inicial} \times 100$

2. Satisfacción de las personas beneficiadas.

$\frac{\text{Número de personas beneficiadas al final del periodo} - \text{El número de personas nuevas durante el periodo}}{\text{número de personas al inicio del periodo}}$

3. Rotación de Activos Fijos.

$\text{Ventas} / \text{Activos Fijos}$

4. Endeudamiento Total.

$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$

Análisis del impacto esperado del proyecto

Se espera que con estas recomendaciones y pasos a seguir las ESAL puedan en primer lugar, organizarse internamente y mantengan su situación tributaria al día con las entidades pertinentes como la DIAN, asimismo que apropien los conocimientos aportados para que no se encuentren con dificultades en un futuro, en segundo lugar se busca que las organizaciones

fortalezcan cada uno de los campos en los que poseen grandes debilidades o en los que es nula su existencia, mediante los mecanismos recomendados, dado que cada uno de ellos son fundamentales para que las organizaciones funcionen de manera correcta, pues facilitarían multitud de procesos mediante herramientas digitales como los procesos de organización y sistematización de la información. En tercer lugar se espera que impacte positivamente la labor social con las personas beneficiadas, pues antes que nada es uno de los puntos que requiere mayor atención, dado que su mal ejecución afecta el resto de procesos, por ejemplo genera desgaste interno en la organización, la afecta financieramente, las personas beneficiadas abandonan los programas, las entidades públicas y privadas retiran sus aportes, es por ello que se recalcó este último punto en apartados anteriores, por consiguiente cabe recalcar que la labor social es la base sobre la funcionan las ESAL y no se puede olvidar su leitmotiv.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y CIERRE

Resultados de la experiencia

El resultado de la experiencia trabajando con la Fundación contrayendo vidas y la Corporación socioambiental fue un reto, ya que el contexto en el que operan es bastante complicado, pues en el contexto socio económico en el trabajan la población vulnerable se ve envuelta en fenómenos de violencia, como el hostigamiento por estructuras ilegales de crimen organizado, el reclutamiento de menores para estos mismos grupos, la prostitución infantil y el tráfico de niñas para este mismo fin. Todos estos procesos son los que tienen enfrentar a la hora de trabajar las ESAL cuando implementan sus actividades en los territorios de la comuna 4 Cazucá. Es por esta misma razón que las organizaciones les cuesta tanto organizarse, puesto que no hay muchas personas que se adhieran a estos procesos y son aquellos miembros que conformaron las ESAL los que terminan realizando todas las labores, siendo ese el punto de quiebre en que se descuidan los campos a los que se debería tener atención (financiero, social y tributario).

Lecciones aprendidas

Al momento de realizar un acompañamiento de este tipo resulto necesario salirnos un poco de la estructura inicial en la que se había planteado el proyecto, pues este se había centrado un poco más en el ámbito empresarial/organizacional y tributario, el cual consideramos de suma importancia, ya que se desconocían multitud de procesos necesarios ante las entidades regulatorias, que por desconocimiento las ESAL podrían incumplir su obligaciones con el Estado y se generaran procesos mayores para las organizaciones. Sin embargo, también consideramos necesario realizar un proceso de orientación para el fortalecimiento social, el cual es la base de trabajo de este tipo de organizaciones. Al final y al cabo el objetivo tenía como fin, que el proceso fuera integral y de simple comprensión, pues muchas veces cuando se realizan estos proyectos su socialización y desarrollo se da en términos muy técnicos y académicos, los cuales terminan dificultado más que aportando al desarrollo del proyecto, es por ello que se realiza este informe desglosando los elementos de un documento diagnóstico

realizado por el equipo anteriormente, exponiendo paso a paso que tiene que hacer las ESAL para mejorar interna y externamente.

Conclusiones

A partir del trabajo de acompañamiento socio empresarial y tributario realizado con dos ESAL en el municipio de Soacha se puede concluir que en materia de cumplimiento normativo se deben llevar a cabo actualizaciones debido al cambio estructural y de gobernanza que se presentaron en las dos fundaciones, lo que deriva también en una actualización de los objetivos de los estatutos por cambios políticos, sociales y ambientales. Teniendo en cuenta las anteriores anotaciones se debe hacer énfasis en que se detectaron importantes falencias en la estructura de gobierno y organización administrativa, por lo que se concluye que es necesario la implementación de un consejo directivo activo y constante en el cual se evalúe de forma recurrente la constitución de este y que contemplé la regular implementación de mecanismos y políticas para reducir los conflictos de interés, fortaleciendo las dinámicas de gobernanza aplicadas a las estructuras organizacionales de estas fundaciones.

En cuanto a los indicadores de transparencia y reporte financiero se deben dar hincapié en que se requiere mayor compromiso con la transparencia por medio del mantenimiento de reportes financieros y contables de naturaleza ordenada, por lo que adicionalmente se requiere la oportuna divulgación de estos a los miembros y donantes para fortalecer la confianza en el ejercicio de rendición de cuentas.

Desde el área administrativa se identificaron falencias en la estructura de gobernanza, que ocasionaron debilidades en la consecución de recursos que no son acordes con los niveles socio económicos de las personas donde opera la organización, por lo que se deben replantear y orientar nuevas estrategias para el fortalecimiento de las ESAL, según las necesidades de cada una.

A nivel social se debe destacar que la labor de estas fundaciones es de gran importancia en los territorios donde se implementa y comprenden de forma efectiva las problemáticas que se dan de forma local, por lo que propuso diseñan diversas estrategias para abordar estos fenómenos, dado que, al momento de la ejecución se dan ciertos inconvenientes que dificultan el desarrollo de estas actividades. Otro aspecto que se identificó que existe una gran oportunidad para generar alianzas estratégicas y colaboraciones con otras organizaciones de la zona o líderes comunitarios que podrían aportar una visión integral a los proyectos que dan resolución a problemáticas sociales.

Finalmente, otro aspecto fundamental es la medición del impacto por que se identifica que en las ESAL se debe implementar un sistema de medición, evaluación y control de los procesos realizados, además de una efectiva dinámica de recolección de datos para así lograr

cuantificar de forma adecuada los cambios generados y lograr que se dé una sistematización de la información por cada una de las actividades que se realizan mejorando el planteamiento de programas y proyectos.

Como observación adicional se debe tener en cuenta que el acompañamiento permitió reconocer falencias que eran ocasionadas por el desconocimiento de la normatividad y metodologías participativas, como observó las fundaciones se centran en la resolución de problemáticas sociales desconociendo su propio funcionamiento interno, dando como consecuencia el debilitamiento de su objetivo principal.

Recomendaciones

A modo de recomendaciones para futuros fortalecimientos, se sugiere generar un cronograma de control y avance entre la universidad, los profesionales y las entidades, pues los canales de comunicación en algunos casos pueden ser complejos. Así mismo es de recalcar la importancia de realizar visitas de campo en la práctica de los fortalecimientos, pues brinda una perspectiva integral del contexto en el que se está desarrollando las organizaciones.

Por otro lado, como segundo paso se debe realizar una lista de actualizaciones necesarias en el tiempo más corto posible, visto que los procesos se dilatan, entre esta lista se debe encontrar la actualización de Rut para desarrollar de una forma más adecuada el área contable y financiera. Otro punto fundamental a nivel financiero y contable es proponer una actividad con las organizaciones a modo de ejercicio como la creación de presupuestos para el año y, con el fin de generar aprendizaje en futuros proyectos.

Otra actividad conjunta con los profesionales es un taller para la creación de formatos de asistencia y registro de actividades, con el objetivo de aportar al desarrollo de herramienta útiles en las labores y que sirvan como fuentes de evidencia de los procesos realizados por la fundación. Adicionalmente se cree necesario que los profesionales impartan tips para el manejo de redes sociales para una mejor divulgación de las labores sociales de las ESAL.

En cuanto a los aportes de la estructura organizacional se recomienda que los profesionales analicen la estructura presente y que se propongan alternativas que pueda solucionar las debilidades internas de la organización. De acuerdo a lo anterior los profesionales que estén el proyecto de fortalecimiento deben examinar los valores, misión, visión y objetivos específicos alineados con el objeto social, pues en campo parecen estar definidos pero en los documentos presentados a las entidades se distancian considerablemente. Por último también se recomienda hacer uso de herramientas pedagógicas para explicar los procesos que las entidades tienen que realizar para su formalización.

Referencias de Consulta

- Cámara de Comercio de Bogotá, Todo lo que se debe saber acerca de las Entidades sin ánimo de lucro, recuperado el día 23 de julio de 2023 de:
https://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/entidades_sin_animo_lucro/

- Corporación Universitaria Minuto de Dios, Rectoría UNIMINUTO Bogotá Virtual y Distancia; Proyecto Educativo de Programa – Especialización en Gerencia de Proyectos; modalidad a distancia, junio de 2021.

- Gonzáles, L. (2020) RUTA METODOLÓGICA PARA EL ACOMPAÑAMIENTO A ORGANIZACIONES SOCIALES, COMUNITARIAS Y JUVENILES. [GonzalezLuis_2020_RutaMetodologicaAcompañamiento.pdf \(udea.edu.co\)](#)

- Parra Moreno, C. F., & Liz, A. D. P. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y sociedad*, 2(1), 97-108.