

# MÓDULOS Y CONTENIDOS PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO

Small Grant FIDA 2 - ART No 2000001806





# MÓDULOS Y CONTENIDOS PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO

*Herramientas para el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones comunales  
y de base, en el marco de la ejecución compartida de Obras PDET*

---

## Fondo Internacional de Desarrollo Agropecuario FIDA

**Jesús Quintana**

*Coordinador de la Región Andina*

---

## Agencia de Renovación del Territorio ART

**Juan Carlos Zambrano Arciniegas**

*Director General*

**Manuela Urrego Rodríguez**

*Directora (e) de Intervención del Territorio*

*Subdirectora de Coordinación y Fortalecimiento Institucional*

**Carolina Fonseca Suarez**

*Gestora – Subdirección de Coordinación y Fortalecimiento Institucional*

**Irene Platarrueda Lopez**

*Gestora – Subdirección de Coordinación y Fortalecimiento Institucional*

---

## Elaboración de contenidos:

*Rimisp – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural*

**María Ignacia Fernández**

*Directora Ejecutiva Rimisp*

**Ángela María Penagos Concha**

*Directora Rimisp Colombia*

*Directora del Proyecto*

**Milena Umaña Maldonado**

*Investigadora y coordinadora  
del proyecto*

**Mónica Machado Valencia**

*Experta en pedagogía ciudadana – Desarrollo  
contenidos*

**Catalina Villegas Valbuena**

**Nelson Arango Castrillon**  
*Revisión normativa*

**Lilia Alejandra Sánchez Valbuena**

*Asistente de investigación –  
Desarrollo contenidos*

## Equipo de Comunicaciones Rimisp

**Claudia Andrea Valencia Sánchez**

**Mario Alejandro Puerto León**

*Equipo Comunicaciones  
Oficina Colombia*

**Jenny Marcela Samper Martínez**

*Diseño y Diagramación*

**Bogotá D.C. 2019**

Este documento es posible gracias al apoyo del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola – FIDA. Los contenidos presentados son responsabilidad de RIMISP - Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural y la Agencia de Renovación del Territorio – ART y no reflejan necesariamente las opiniones de FIDA.

*Este documento es el resultado del proyecto “Fortalecimiento de la capacidad institucional de la ART a nivel territorial en tres municipios del Postconflicto liderado por RIMISP – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural y la Agencia de Renovación del Territorio – ART. La reproducción o difusión total o parcial de todos los contenidos en cualquier formato está prohibida a menos que sea para usos sin fines de lucro con previa autorización y se reconozca la autoría.*

## Tabla de Contenido

|  |          |
|--|----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>  | <b>9</b> |
| <b>Módulo 1</b>  |          |
| <i>Formalización de las organizaciones, estatutos y reglamentos creados o actualizados y funciones de cada uno de sus miembros</i> | 11       |
| ¿De qué se trata?  | 12       |
| Conceptos clave:   | 12       |
| Tabla 1. Requisitos y documentos para la constitución de las ESALES.   | 14       |
| Estatutos y reglamentos creados o actualizados   | 18       |
| Referencias normativas:  | 19       |
| Ejercicios de repaso   | 20       |
| ¿Dónde puedo conseguir más información?  | 22       |
| Bibliografía del módulo  | 23       |
| Anexo módulo 1   | 24       |
| <b>Módulo 2</b>  |          |
| <i>Registro ante las entidades públicas correspondiente (personería jurídica actualizada)</i>                                      | 29       |
| ¿De qué se trata?  | 30       |
| Conceptos clave:   | 30       |
| Proceso  | 31       |
| Referencias normativas   | 33       |
| Ejercicios de repaso   | 34       |
| ¿Dónde puedo conseguir más información?  | 35       |
| Bibliografía del módulo  | 36       |
| <b>Módulo 3</b>  |          |
| <i>Reglas definidas sobre procesos de elección y funciones de la Junta Directiva</i>   | 37       |
| ¿De qué se trata?  | 38       |
| Conceptos clave:   | 39       |
| Proceso  | 40       |
| Referencias normativas:  | 44       |
| Ejercicios de repaso   | 45       |
| ¿Dónde puedo conseguir más información?  | 49       |
| Bibliografía del módulo  | 50       |
| Anexos módulo 3  | 51       |
| <b>Módulo 4</b>  |          |
| <i>Actas, archivos y libros de las ESALES: Capacitación en elaboración y archivo de actas</i>                                      | 56       |
| ¿De qué se trata?  | 57       |
| Conceptos clave  | 57       |
| Proceso  | 58       |
| Referencias normativas:  | 62       |
| Ejercicios de repaso   | 63       |
| ¿Dónde puedo conseguir más información?  | 65       |
| Bibliografía del módulo  | 66       |
| Anexo módulo 4   | 67       |

## Módulo 5

|   |    |
|---|----|
| <i>Definición de misión, visión de las JAC o de la Organización</i> ..... | 69 |
| ¿De qué se trata? .....   | 70 |
| Conceptos clave .....   | 71 |
| Proceso .....   | 71 |
| Ejercicios de repaso .....  | 75 |
| ¿Dónde puedo conseguir más información? .....                             | 78 |
| Bibliografía del módulo .....   | 79 |

## Módulo 6

|  |    |
|--|----|
| <i>Inscripción y actualización en el RUT</i> ..... | 80 |
| ¿De qué se trata? .....                            | 81 |
| Conceptos clave .....                              | 82 |
| Proceso .....                                      | 82 |
| Procedimiento para la inscripción en el RUT .....  | 84 |
| Procedimiento para la actualización del RUT .....  | 85 |
| Referencias normativas: .....                      | 85 |
| Ejercicios de repaso .....                         | 86 |
| ¿Dónde puedo conseguir más información? .....      | 88 |

## Módulo 7

|   |    |
|---|----|
| <i>Bancarización</i> .....                    | 91 |
| ¿De qué se trata? .....                       | 92 |
| Conceptos clave: .....                        | 92 |
| Proceso .....                                 | 93 |
| Referencias normativas .....                  | 94 |
| Ejercicios de repaso .....                    | 95 |
| ¿Dónde puedo conseguir más información? ..... | 97 |
| Bibliografía del módulo .....                 | 97 |

## Módulo 8

|   |     |
|---|-----|
| <i>Gestión contable: creación y seguimiento de libros contables de las Obras PDET</i> ..... | 98  |
| Conceptos clave: .....  | 100 |
| Proceso .....   | 100 |
| Referencias normativas .....  | 111 |
| Ejercicios de repaso .....  | 112 |
| ¿Dónde puedo conseguir más información? .....   | 114 |
| Bibliografía del módulo .....   | 115 |
| Anexo módulo 8 .....  | 116 |

## Módulo 9

|  |     |
|--|-----|
| <i>Gestión administrativa: capacitación sobre administración de Obras PDET</i> ..... | 118 |
| ¿De qué se trata? .....  | 119 |
| Conceptos clave: .....   | 119 |
| Proceso .....  | 120 |
| Ejercicios de repaso .....   | 125 |
| ¿Dónde puedo conseguir más información? .....  | 127 |
| Bibliografía del módulo .....  | 128 |

**Módulo 10**

*Gestión de recursos humanos: capacitación en procesos para contratar mano de obra, pagos de seguridad social y requisitos de seguridad industrial.* ..... 129

¿De qué se trata? ..... 130

Conceptos clave: ..... 131

Proceso ..... 132

Ejercicios de repaso ..... 146

¿Dónde puedo conseguir más información? ..... 149

Bibliografía del módulo ..... 150

**Módulo 11**

*Gestión de compras: capacitación en procesos de compras. Práctica en la Obra PDET* ..... 152

¿De qué se trata? ..... 153

Conceptos clave: ..... 154

Proceso ..... 155

Referencias normativas ..... 158

Ejercicios de repaso ..... 158

¿Dónde puedo conseguir más información? ..... 161

Bibliografía del módulo ..... 161

**Módulo 12**

*Procesos de contratación: conocimiento y manejo de los requisitos de contratación con entidades estatales, organizaciones no gubernamentales y alianzas en proyectos de cooperación internacional.* ..... 162

¿De qué se trata? ..... 163

Conceptos clave: ..... 164

Proceso ..... 165

Referencias normativas ..... 173

Ejercicios de repaso ..... 174

¿Dónde puedo conseguir más información? ..... 175

Bibliografía del módulo ..... 176

**Módulo 13**

*Formulación de Proyectos: Capacitación en formulación de proyectos usando marco lógico.* ..... 177

¿De qué se trata? ..... 178

Conceptos clave: ..... 179

Proceso ..... 179

¿Dónde puedo conseguir más información? ..... 190

Bibliografía del módulo ..... 190

Anexo módulo 13 ..... 191

INTRODUCCIÓN / PÁG. 5



# Contenido

*Formalización de las organizaciones, estatutos y reglamentos creados o actualizados y funciones de cada uno de sus miembros*



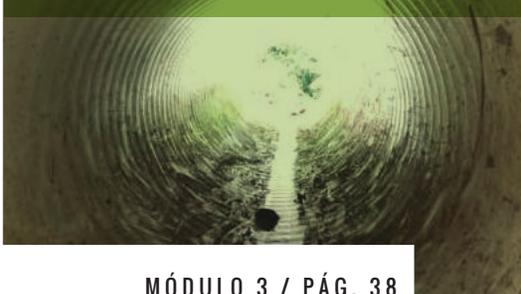
MÓDULO 1 / PÁG. 10

MÓDULO 2 / PÁG. 30



*Registro ante las entidades públicas correspondientes (personería jurídica actualizada)*

*Reglas definidas sobre procesos de elección y funciones de la Junta Directiva*



MÓDULO 3 / PÁG. 38

*Actas, archivos y libros de las ESALES: Capacitación en elaboración y archivo de actas*



MÓDULO 4 / PÁG. 57

*Definición de misión, visión de las JAC o de la Organización*

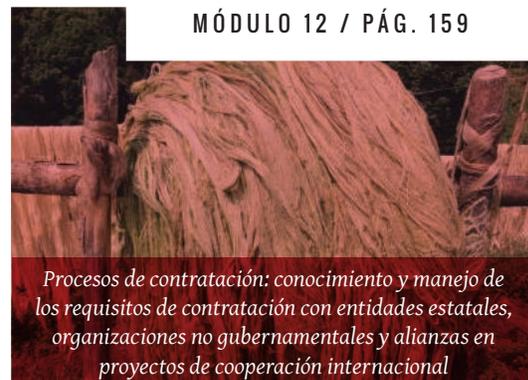
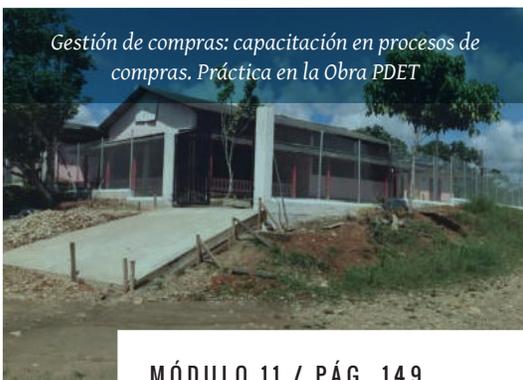
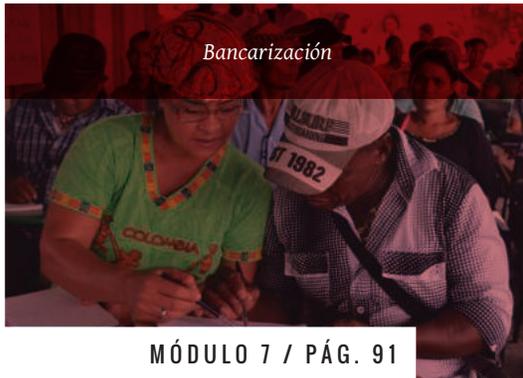


MÓDULO 5 / PÁG. 70

MÓDULO 6 / PÁG. 81



*Inscripción y actualización en el RUT*



# INTRODUCCIÓN



*Archivo fotográfico ART*

El presente documento es uno de los productos logrados gracias a la donación realizada por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola - FIDA al Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural – RIMISP en el proyecto denominado “Fortalecimiento institucional de la Agencia de Renovación del Territorio ART a nivel territorial en tres municipios del postconflicto en Colombia”. Esta donación se formalizó a partir del “Small Grant Agreement” Número: 2000001806 y se viene implementando desde enero 2018. A continuación, se presenta uno de los productos correspondiente al componente dos de "Desarrollo Institucional Territorial y Gobernanza”.

El presente documento contiene los módulos temáticos elaborados como parte de la metodología para el fortalecimiento de capaci-

dades de las organizaciones de la sociedad civil en el marco de la ejecución compartida de las Obras PDET. En estos módulos se resume la información necesaria para que las organizaciones de la sociedad civil que participen del proceso de ejecución compartida de las PDET cuenten con las herramientas necesarias para suplir los trámites legales, administrativos y procedimentales, que se requieren para poder realizar contratos y convenios con los operadores seleccionados o bien con entidades del Estado.

Con la implementación del Índice de Capacidad Organizacional (ICO) se tendrá un panorama de cómo se encuentran las organizaciones en estos aspectos y se determinará qué aspectos deben ser reforzados y fortalecidos. Estos módulos son una referencia para el desarrollo y cumplimiento de los puntos definidos en el

ICO. Con estos contenidos se busca hacer más accesible la información necesaria para que las organizaciones fortalezcan sus capacidades legales, administrativas, financieras, técnicas; y los mecanismos para realizar el control social y la rendición de cuentas.

Se debe tener en cuenta que para efectos de este documento se denominan organizaciones a todas aquellas que se encuentran definidas como Entidades sin Ánimo de Lucro o ESAL. Estos dos términos serán usados indistintamente para definir las organizaciones a las que les aplican los trámites y referencias que se mencionan en cada módulo. Estas aplican en casi todos los casos, con algunas excepciones, como las Juntas de Acción Comunal o los Cabildos Indígenas. Dichas excepciones se señalan puntualmente en el documento.

Cada uno de los módulos temáticos contiene una explicación sobre el tema que se va a tratar, a la que le sigue una sección de conceptos clave.

Luego se mencionan los procesos a tener en cuenta y las referencias normativas más importantes para cada tema. También se incluyen unos ejercicios de repaso que permitirán revisar la apropiación de los contenidos del módulo y verificar el estado de la organización en cada aspecto. Finalmente, se presenta una sección donde se recopilan enlaces a contenidos e información complementaria para profundizar cada módulo. Algunos módulos traen anexos con ejemplos que deben ser tomados como una referencia para adaptar en cada caso, por lo que es necesario tener seguridad sobre los requisitos que se deben cumplir.

Este documento, junto con otros dos documentos de apoyo, conforma la metodología para el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones de la sociedad civil en el marco de la ejecución compartida de las Obras PDET, contemplada dentro del componente 2 del proyecto “Fortalecimiento de la capacidad institucional de la ART a nivel territorial”, financiado por el FIDA.



Archivo fotográfico ART



Archivo fotográfico Rimisp



# Módulo 1

---

*Formalización de las organizaciones, estatutos y reglamentos creados o actualizados y funciones de cada uno de sus miembros*

## ¿De qué se trata?

Cuando conformamos una organización, esta tiene un carácter informal hasta que decidimos registrarla ante las entidades correspondientes, ordenar sus procedimientos y tener sus documentos en regla. De esta manera estamos realizando su formalización. Para ello se requieren una serie de trámites, requisitos y documentos, como la elaboración de los estatutos con los cuales se va a guiar y regir la organización. Al hacer el registro de la organización, la información sobre esta se vuelve pública. Esto quiere decir que cualquier ciudadano puede revisar sus documentos y obtener una copia o certificado de estos.

Es importante realizar la formalización de las organizaciones, pues este es un requisito para acceder a mercados y créditos, realizar contratos con entidades del Estado, operar recursos de cooperación internacional o privados, o gestionar y comercializar sus propios recursos o productos para que la organización crezca y sea parte activa de los procesos de desarrollo de su territorio. En el marco de los PDET esta formalización abre una puerta de entrada a la posibilidad de participar en la ejecución de los proyectos de Obras PDET.

### Conceptos clave:

**Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESALES):** son una agrupación de ciudadanos que de manera voluntaria se reúnen para lograr un propósito común, generalmente con fines altruistas que no buscan obtener una ganancia financiera de su actividad. En la reglamentación colombiana se definen como entidades de derecho privado que buscan un beneficio social. No persiguen fines de lucro, es decir que no se reparten las utilidades que se generan entre los asociados, sino que se reinvierten

para el cumplimiento del fin propuesto. Son autónomas, es decir que el Estado no interviene en sus decisiones y puede ser del ámbito local, nacional o internacional (Gaitán, 2014).

**Estatutos:** son las normas y reglas mediante las cuales se definen y regulan los procedimientos y formas de actuación de una ESAL, empresa, cooperativa, Junta de Acción Comunal, u otro tipo de organización. Los estatutos deben dejarse por escrito.

**Formalización:** es el proceso realizado para que una organización deje de funcionar informalmente, y cuente con los beneficios de estar legalmente constituida.

**Juntas de Acción Comunal (JAC):** son organizaciones cívicas, sociales y comunitarias de gestión social que se encargan de representar a las poblaciones y comunidades ante las instancias del gobierno y que tienen un enfoque territorial, por lo que desempeñan actividades en un territorio determinado. Están integradas por habitantes de un mismo territorio, quienes se unen de manera voluntaria, en ejercicio de los mecanismos de democracia participativa. Su fin es trabajar por el bienestar ciudadano, a partir de la identificación de las principales necesidades de las comunidades. Cuentan con personería jurídica y patrimonio propio. (Registraduría, 2018).

**Organizaciones de Acción Comunal (OAC):** según (Mininterior, s.f.) es la instancia a través de la cual las comunidades deciden organizarse para liderar e impulsar procesos comunitarios en barrios y veredas, materializándose a través de la participación, el quehacer en la vida de las comunidades.

**Persona jurídica:** según el código civil colombiano se trata de “una persona ficticia capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y ex-

trajudicialmente” (Artículo 633, Código civil). Se puede constituir por acta de constitución junto con los estatutos, por documento privado y por escritura pública, y la conforman individuos asociados. Una vez constituida, forma una persona diferente de los socios que la componen, es decir, una persona distinta de sus miembros o fundadores individualmente considerados. Tiene su propio nombre y debe actuar como tal, sin necesidad de identificar a las personas que la conforman.

Patrimonio: se refiere a los bienes pertenecientes a una persona u organización que pueden ser evaluados económicamente, es decir, que se les puede dar un valor económico.

Representante legal: es quien representa a una empresa u organización, frente a todos los trámites legales que estas deban realizar, tales como su registro, certificar cambios a la naturaleza o firmar contratos, entre otros. Al ser el responsable de actuar en nombre de la empresa, todas las acciones que lleve a cabo el representante legal tienen efectos directos sobre esta, bien sea sobre su patrimonio o sobre sus aspectos jurídicos y correspondientes al cumplimiento de la ley (Superfinanciera, 2004).

Revisor fiscal: es quien revisa fiscal o financieramente una organización o empresa y debe ser un contador público. Tiene la función de examinar los estados financieros de estas empresas u organizaciones para que estén acordes con lo que plantea la ley (ver artículo 207 del código de comercio: Funciones del revisor fiscal). Al ser un organismo de control externo no puede ser parte de los miembros asociados a la organización.

## Proceso

Para llevar a cabo la formalización de una organización, usted debe reconocer qué tipo de organización es y los requisitos que debe cumplir para formalizarla. A continuación, describiremos los pasos para llevar a cabo la formalización de las Entidades sin Ánimo de Lucro (ESALES), entre las cuales se encuentran los siguientes tipos de organizaciones:

- » Juntas de Acción Comunal.
- » Cooperativas.
- » Fondos de empleados.
- » Asociaciones solidarias.
- » Instituciones auxiliares del cooperativismo.
- » Entidades ambientalistas.
- » Entidades científicas, tecnológicas, culturales, e investigativas.
- » Asociaciones de copropietarios, coarrendatarios, arrendatarios de vivienda compartida y vecinos.
- » Asociaciones agropecuarias y campesinas nacionales y no nacionales.
- » Asociaciones Gremiales.
- » De beneficencia.
- » Profesionales.
- » Juveniles.

- » Sociales.
- » De planes y programas de vivienda.
- » Democráticas, participativas, cívicas y comunitarias.
- » Promotoras de bienestar social.
- » De egresados.
- » De rehabilitación social y ayuda a indigentes, drogadictos e incapacitados.
- » Asociaciones de padres de familia.
- » Corporaciones, asociaciones y fundaciones creadas para adelantar actividades en comunidades indígenas.

**Fuente: Tipo de Entidades sin Ánimo de Lucro según el Artículo 2 del Decreto 427 DE 1996<sup>1</sup>.**

1. Este tipo de organizaciones deberá ser registradas en una Cámara de Comercio.
2. Verifique en qué Cámara de Comercio debe hacer su registro. Esta información la puede consultar en el siguiente enlace: <http://www.confecamaras.org.co/directorio-de-camaras>
3. Las ESALES se pueden constituir por acta de constitución junto con los estatutos (Ver ejemplo en anexo módulo 1), por documento privado y por escritura pública. En cualquiera de los casos, para realizar el registro de su organización usted deberá contar con la siguiente información y documentos:

**Tabla 1. Requisitos y documentos para la constitución de las ESALES.**

| Requisito   | Descripción   | Fuente/Revisar   |
|---|---|--|
| Revisión de excepciones                             | Verificar que el tipo de organización elegida deba ser registrada y no esté contemplada dentro de las excepciones señaladas en las normas vigentes.                                       | Decreto 427 de 1996, Artículo 2.2.2.40.1.3.<br>Artículo 45 del Decreto 2150 de 1995, adicionado por el artículo 1 de la ley 537 de 1999. |
| Nombre de los miembros que componen la organización | El nombre, número de identificación y domicilio. Este último debe corresponder al lugar, municipio o ciudad donde quienes conforman la organización realizan normalmente sus actividades. | Decreto 2150 de 1995 y 427 de 1996.  |

<sup>1</sup>Artículo 2 del Decreto 427 DE 1996. Conforme a lo dispuesto por los artículos 40 a 45 y 143 a 148 del Decreto 2150 de 1995 se registrarán en las Cámaras de Comercio las siguientes personas jurídicas sin ánimo de lucro.

| Requisito                                 | Descripción  | Fuente/Revisar   |
|---|--|--|
| Nombre de la organización                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>» Revisar que el nombre no haya sido registrado anteriormente.</li> <li>» Esto puede consultarlo en la página Web del Registro Único Empresarial y Social (RUES) (<a href="http://www.rues.org.co">www.rues.org.co</a>).</li> <li>» En esta página es posible buscar el nombre por palabra clave o por razón social.</li> </ul>   | Registro Único Empresarial y Social (RUES) ( <a href="http://www.rues.org.co">www.rues.org.co</a> ). |
| Clase de persona jurídica                 | Determinar el tipo de organización que se quiere conformar. En la tabla se enuncian el tipo de ESALES existentes. Esto se verá reflejado en su persona jurídica.   | Artículo 2. Decreto 427 De 1996.   |
| Dirección de domicilio de la organización | <ul style="list-style-type: none"> <li>» Dirección donde se llevarán a cabo las principales actividades de la organización y su administración.</li> <li>» Esta puede ser igual o diferente a las de los miembros que la componen, pero debe señalarse independientemente y escribirlas por separado. Esto con el fin de corroborar la Cámara de Comercio que corresponde a la organización.</li> </ul>  |  |
| Objeto o fin                              | <p>Definir a qué se dedicará la organización o cuál es su fin.</p> <p>Acá se debe tener en cuenta cuál fue el fin y motivos por los cuales se conformó la organización, ¿qué tipo de actividades desea realizar? ¿Qué se quiere lograr?</p>  | Decreto 2150 de 1995.  |
| Patrimonio y aportes                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>» En caso de que exista un patrimonio este se debe tener claro y señalarse en los datos de registro.</li> <li>» Se debe tener en cuenta que en el caso de las fundaciones, estas deben contar con un patrimonio inicial.</li> <li>» Este patrimonio puede verse reflejado en dinero o bienes inmuebles (otros).</li> <li>» El patrimonio de una organización puede estar integrada por: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aportes económicos, donaciones y cuotas de sus miembros.</li> <li>2. Las donaciones, aportes, subvenciones o legados permitidos que le hagan personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, y que la organización acepte.</li> <li>3. Los auxilios que reciba de entidades públicas o privadas, nacionales y extranjeras.</li> <li>4. Los productos, beneficios o rendimientos de sus propios bienes, servicios, inversiones o actividades.</li> </ol> </li> </ul> |  |

| Requisito                                     | Descripción  | Fuente/Revisar   |
|---|--|--|
| Administración y funciones                    | Definir la manera en que se administrará la organización. Para esto se deben señalar las funciones de los miembros, especialmente de quiénes se harán cargo de las tareas administrativas y la representación legal y de los miembros directivos.  |  |
| Representantes legales                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>» Nombrar a la persona o personas que tendrán la representación legal de la organización, es decir que la representarán para todos los efectos legales.</li> <li>» También se debe nombrar a quienes van a administrar la organización.</li> <li>» Para el registro se requiere el nombre y la identificación de los representantes legales y de los administradores.</li> </ul>  |  |
| Revisor fiscal                                | En el caso de que el cargo de revisor fiscal se encuentre dentro de los estatutos de la organización, se debe nombrar uno y definir sus facultades y obligaciones.   | Artículo 207 del Código de Comercio. Funciones del revisor fiscal. |
| Aceptación del nombramiento                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>» Las personas que sean delegadas para la representación legal, cargos administrativos y revisoría fiscal deben elaborar una carta donde certifiquen que aceptan dicho nombramiento. Deben señalar el cargo aceptado, el tipo y número de identificación, y el país de origen, en caso de ciudadanos extranjeros.</li> <li>» Adjuntar la fotocopia del documento de identificación de las personas que fueron nombradas como administradores o revisores fiscales y de los miembros que constituyen la organización.</li> </ul> |  |
| Periodicidad<br>¿Cada cuánto se van a reunir? | <ul style="list-style-type: none"> <li>» Precisar cada cuánto se van a reunir los directivos y/o administrativos de la organización. A estas reuniones habituales se les llama reuniones ordinarias.</li> <li>» Determinar en qué casos se deberá convocar a reuniones extraordinarias. Esto debe definirse por cada uno de los departamentos administrativos o directivos creados por los estatutos de la organización.</li> </ul>  |  |

| Requisito               | Descripción   | Fuente/Revisar   |
|-------------------------|---|--|
| Duración                | <ul style="list-style-type: none"> <li>» Determinar cuánto durará la organización que se cree y los motivos por las que se podría disolver.</li> <li>» Para las fundaciones la vigencia es indefinida.</li> </ul>   |  |
| Liquidación             | <p>Especificar la manera en que se liquidará la organización cuando se disuelva por alguno de los motivos definidos.</p> <p>La liquidación se realiza cuando se decide acabar con la organización y deshacerla. De la misma manera que tuvo que realizarse el proceso de inscripción se debe realizar el proceso para liquidarla y que deje de existir.</p> |  |
| Inspección y vigilancia | Se debe dar el nombre de la entidad que ejercerá la inspección y vigilancia.  | <p>Artículo 12 del decreto 427 de 1996.</p> <p>Formulario RUES anexo 5, numeral 1.</p> |
| Inscripción             | Se deben presentar ante la Cámara de Comercio, la Notaría o el organismo competente el presidente y el secretario, para registrar el acta de constitución.  |  |

Fuente: Elaboración propia con base en Cámara de Comercio de Bogotá, 2014. Guía 2. ESAL. Constitución de una entidad sin ánimo de lucro del régimen común



OBRAS PDET

Cerramiento

Escuela Vereda Trea Aguas El Tarra

Archivo fotográfico ART

4. Con la anterior información y teniendo en cuenta la guía para la elaboración de estatutos, que se encuentra en el anexo del módulo, elabore los estatutos de su organización
5. Con los requisitos y documentos establecidos en la tabla 2 y con los estatutos y los documentos de identidad del representante legal y de los administradores y del revisor fiscal, de ser el caso, se puede acercarse ante un juez o notaría o ante la Cámara de Comercio correspondiente, para realizar la inscripción y que su organización quede constituida formalmente.



6. Después de este trámite proceda a realizar los registros que correspondan: Registro Único Empresarial y Social (RUES) y Registro Único Tributario (RUT).
7. Para las organizaciones comunales, se debe realizar el proceso de reconocimiento de la personería jurídica ante el Ministerio del Interior y está regulado en el art. 2.3.2.1.4. y siguientes del Decreto 1066 de 2015.



**Nota:** Es importante tener en cuenta que las Organizaciones de Acción Comunal (OAC) deberán contar con el Registro Único Comunal (RUC), este tiene como fin “servir como mecanismo para identificar y clasificar las OAC” (Bac Minterior, 2019), cumpliendo así con una de las estrategias del fortalecimiento comunal planteado por el Gobierno Nacional.

- » Para realizar la inscripción al RUC siga el siguiente enlace: <http://bac.mininterior.gov.co/Ruc>
- » Para consultar el instructivo de Registro Único Comunal (RUC): [http://bac.mininterior.gov.co/docs/INSTRUCTIVO\\_RUC\\_1.pdf](http://bac.mininterior.gov.co/docs/INSTRUCTIVO_RUC_1.pdf)

## Estatutos y reglamentos creados o actualizados

Los estatutos de las organizaciones son las reglas de juego internas que definen cómo va a ser el marco de acción, funcionamiento y desarrollo de los objetivos de la organización que está constituyéndose. Sobre los estatutos se basan su existencia, toma de decisiones, designación de administradores y órganos de fiscalización, su disolución y liquidación.

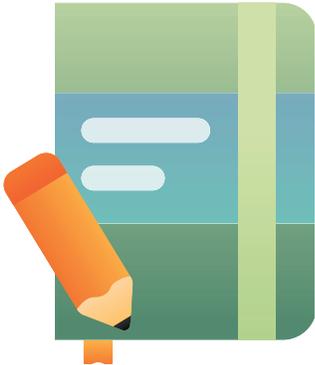
Los estatutos de una organización tipo ESAL debe contener, como mínimo, la siguiente información:

- » El nombre, identificación y domicilio de los constituyentes y/o fundadores (puede estar en el acta de constitución).
- » El nombre de la organización. En el caso de ser Asociación, el título debe incluir la palabra Asociación. También puede tener una sigla. El nombre debe tener una relación directa con el objeto al que se dedica.
- » La clase de persona jurídica. Indicar que es una entidad sin ánimo de lucro del tipo de las asociaciones.
- » El domicilio principal. La ciudad o municipio donde va a desarrollar su objeto social.

- » La duración. Cuánto tiempo va a durar la organización y por qué motivos se puede disolver.
- » El objeto o la finalidad. Normalmente es de bienestar social.
- » Los órganos de administración, indicando su composición, denominación, funciones, número de personas para deliberar y tomar decisiones (quórum deliberatorio y decisorio) y las facultades del representante legal. Normalmente estos órganos son la Asamblea de Asociados, la Junta Directiva y/o el Representante Legal.
- » Los derechos, deberes y prohibiciones de los asociados y las condiciones para su admisión, retiro y suspensión.
- » La periodicidad de las reuniones ordinarias y los casos en los cuales se convoca a reuniones extraordinarias. Se debe indicar quién convoca, cómo convoca y cuándo convoca.
- » El patrimonio y la indicación de su conformación, administración y manejo.
- » Las facultades y obligaciones del Revisor Fiscal (es opcional para las asociaciones).
- » Las facultades y obligaciones del Fiscal (es obligatorio para las Asociaciones).
- » Las causales de disolución y la forma de hacer la liquidación. Se debe indicar a dónde se destinará el remanente o el patrimonio con el que cuenta la organización en el momento de su disolución. Esta destinación se debe hacer a una entidad de utilidad común o sin de ánimo de lucro, que tenga fines u objetivos similares.

### Referencias normativas:

| Requisito                        | Descripción  | Fuente/Revisar  |
|----------------------------------|--|---|
| LEY 743 DE 2002                  | Desarrollo del artículo 38 de la Constitución Política de Colombia en lo referente a los organismos de acción comunal. | Definición, clasificación, denominación, ubicación, organización, constitución, estatutos, objetivos y principios, miembros, funciones, administración y vigilancia, conciliación, aspectos económicos y fiscales, liquidación. |
| DECRETO 427 DE 1996              | Registro de las personas jurídicas sin ánimo de lucro.   | Quiénes deben registrarse, inscripción, revisión requisitos, vigilancia y control, excepciones.   |
| CONPES 3955 de diciembre de 2018 | Estrategia Para el Fortalecimiento de la Acción Comunal En Colombia.   | Se constituye como una herramienta de acceso a los Organismos de Acción Comunal y en especial las Juntas Comunales.   |



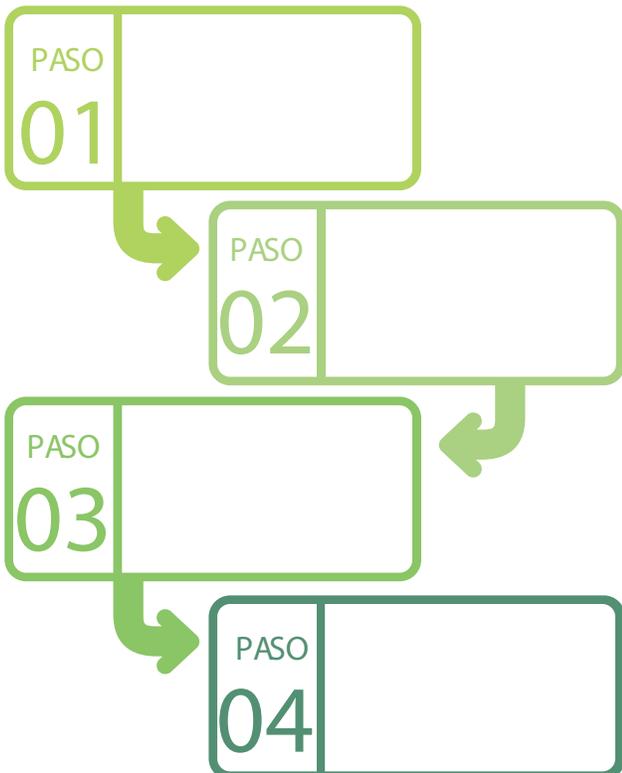
### Ejercicios de repaso

Tomando como marco su organización, desarrolle los siguientes ejercicios de repaso. Le recomendamos contar con la participación de otros miembros de esta. De esta forma, podrán realizar una reflexión grupal sobre el estado de su organización y proponer los ajustes y pasos a seguir necesarios.

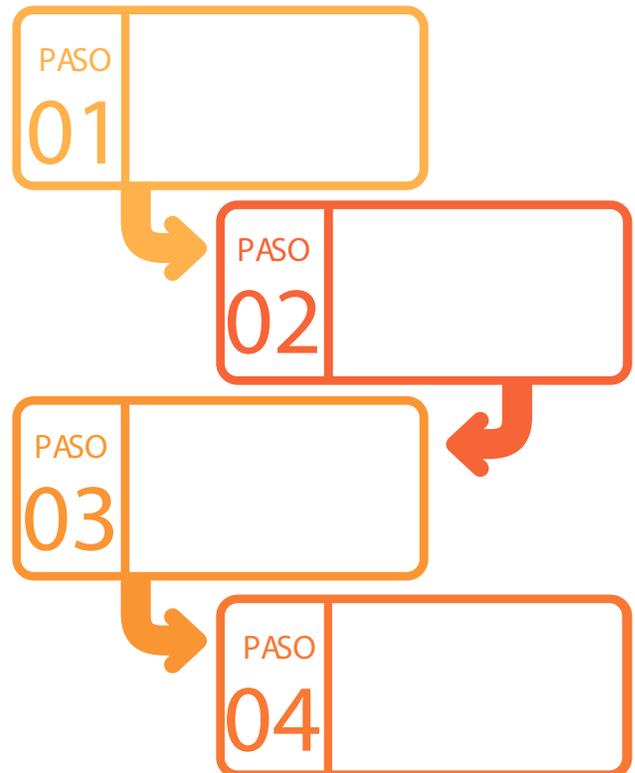
*Nuestra Ruta*

1. ¿Mi organización se encuentra formalizada? SÍ\_\_\_ / NO\_\_\_

Si la respuesta es **SÍ**, mencione qué procedimientos se llevaron a cabo para su formalización:



Si la respuesta es **NO**, mencione qué procedimientos deben realizar los miembros de la organización para llevar a cabo la formalización:



2. Revise en la tabla número 1 los requisitos y documentos necesarios para realizar la formalización de su organización, así como las normas que los establecen y describen. Para cada uno de esos requisitos, determine si su organización cuenta o no con ellos.

En la siguiente tabla elabore un listado de los requisitos y documentos pendientes, el proceso que su organización realizará para completarlos y el responsable de cada uno. Para desarrollar este ejercicio de manera participativa, puede copiar la tabla en un pliego de papel y diligenciarla junto con los compañeros de su organización.

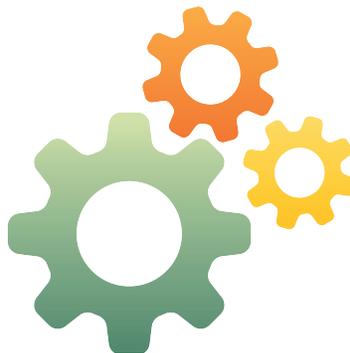
| Requisito pendiente | Proceso para cumplirlo | Responsable |
|---------------------|------------------------|-------------|
|                     |                        |             |
|                     |                        |             |
|                     |                        |             |
|                     |                        |             |
|                     |                        |             |

3. Revise el anexo del módulo, que presenta un ejemplo de estatutos.

Si su organización ya cuenta con estatutos, compare el ejemplo con estos y determine si cuenta con toda la información indicada en el ejemplo. Si identifica que hace falta información, o que hay algo que deba ser actualizado, planee una reunión con los integrantes de su organización y entre todos completen o actualicen la información faltante.

Luego diríjense a la Cámara de Comercio correspondiente, o a la entidad a donde registraron su organización y los estatutos y solicite realizar su actualización.

Si su organización no cuenta con estatutos, planee una reunión con los compañeros de su organización y acuerden los responsables de elaborarlos, de acuerdo con el modelo que se presenta en el anexo del módulo.





## *¿Dónde puedo conseguir más información?*

- » Guía práctica entidades sin ánimo de lucro. Cámara de Comercio de Bogotá. <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8345/Guia%20Practica%20Entidades%20sin%20Animo%20de%20Lucro.pdf?sequence=1>
- » Guías registro, Entidades sin Ánimo de Lucro. Cámara de Comercio de Bogotá. <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Guias-informativas-del-Registro-Mercantil-y-las-ESAL/Guías-Registro-Entidades-Sin-Animo-de-Lucro-ESAL>
- » Instructivo RUC. Mininterior. <http://bac.mininterior.gov.co/>
- » Preguntas frecuentes, registro asociaciones, ESAL y ONG. Cámara de Comercio de Bogotá. <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Sobre-nuestros-registros/Fundaciones-y-Asociaciones-ESAL-ONG>



▶ Archivo fotográfico Rimisp



## *Bibliografía del módulo*

- » Congreso de la República de Colombia (1873). Código civil colombiano (En línea). Ley 84 de 1873. Recuperado de: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_civil.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_civil.html) [2018, 02,26]
- » Congreso de la República de Colombia (1971). Código del Comercio (En línea). Decreto 410 de 1971. Recuperado de: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_comercio.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html) [2018, 02,26]
- » Gaitán Sánchez, O. M. (2014). Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario. Bogotá D.C., Colombia: Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8345/Guia%20Practica%20Entidades%20sin%20Animo%20de%20Lucro.pdf?sequence=1> [2018, 02,26]
- » Mininterior. (2019). Instructivo del Registro Único Comunal. Recuperado de: [http://bac.mininterior.gov.co/docs/INSTRUCTIVO\\_RUC\\_1.pdf](http://bac.mininterior.gov.co/docs/INSTRUCTIVO_RUC_1.pdf)
- » Mininterior. (s.f.). Organizaciones de Acción Comunal. Recuperado de <https://www.mininterior.gov.co/mision/direccion-para-la-democracia-participacion-ciudadana-y-accion-comunal/accion-comunal/organizaciones-de-accion-comunal-oac>
- » Superintendencia financiera de Colombia (2004). Doctrinas y conceptos financieros. Concepto No.2004041191-1. Agosto 17 de 2004 (En línea). Recuperado de: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsflServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones>





## *Anexo módulo 1*

### EJEMPLO DE ESTATUTOS

Fuente: Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario. Óscar Manuel Gaitán Sánchez. Cámara de Comercio de Bogotá, 2014. Páginas 37-45. <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8345/Guia%20Practica%20Entidades%20sin%20Animo%20de%20Lucro.pdf?sequence=1>

### **Modelo de estatutos para constituir una entidad sin ánimo de lucro**

#### **Capítulo I Nombre, duración, domicilio y objeto**

**Artículo 1.** Nombre de la entidad. La entidad que por medio de estos estatutos se reglamenta es una entidad sin ánimo de lucro, que se constituye como una (asociación, corporación, fundación, cooperativa, veeduría ciudadana, etcétera) y se denomina \_\_\_\_\_ y puede también actuar bajo la sigla \_\_\_\_\_ (opcional).

**Artículo 2.** Domicilio. La entidad que se constituye tiene su domicilio en la ciudad de \_\_\_\_\_, y su sede en la dirección \_\_\_\_\_, el teléfono \_\_\_\_\_ y el fax \_\_\_\_\_.

**Artículo 3.** Duración. La entidad que se constituye tendrá una duración de \_\_\_\_\_ años, contados a partir de la obtención de su personería jurídica (para las fundaciones, precooperativas, cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales, deberá indicarse que su duración es indefinida).

**Artículo 4.** El objeto principal de la entidad es \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Y sus fines específicos son: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

#### **Capítulo II Disposiciones sobre el patrimonio**

**Artículo 5.** El patrimonio de la (asociación, corporación, fundación, cooperativa, etcétera) está constituido por: (1) las cuotas mensuales pagadas por los asociados; (2) por auxilios donados por personas naturales o jurídicas; (3) por los bienes que a cualquier título adquiera, incluyendo donaciones de empresas nacionales o extranjeras y (4) por los bienes que por cualquier concepto in-

gresen en la entidad. A la fecha de constitución, el patrimonio asciende a la suma de \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_, que ha sido pagada por los asociados en \_\_\_\_\_ (dinero, especie, trabajo, etcétera). (Para el caso de las fundaciones, verificar en la entidad que ejerce inspección, control y vigilancia, cuál es el patrimonio mínimo legal establecido al momento de constituirse).

**Artículo 6.** La organización y administración de patrimonio estará a cargo de la asamblea general (junta directiva, consejo de administración, representante legal, etcétera), la cual delegará en el tesorero la responsabilidad de su manejo. Sus fondos serán depositados en una cuenta corriente o de ahorros y solamente se destinarán al cumplimiento de sus objetivos.

### **Capítulo III. De los asociados**

**Artículo 7.** Son miembros de la (asociación, corporación, fundación, cooperativa, etcétera), las personas que firmaron el acta de constitución y las que posteriormente adhieran a ella, previo el lleno de los requisitos establecidos en los presentes estatutos o en los reglamentos internos.

**Artículo 8.** Son deberes de los asociados:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

**Artículo 9.** Son derechos de los asociados:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

**Artículo 10.** Condiciones para ingresar:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

**Artículo 11.** Causales de retiro:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

**Artículo 12.** Los miembros que incumplan los presentes estatutos se harán acreedores a las siguientes sanciones:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

#### **Capítulo IV Estructura y funciones de los órganos de administración, dirección y fiscalización de la asamblea general**

**Artículo 13.** La (asociación, corporación, fundación, cooperativa, etcétera) será administrada por la asamblea general, la junta directiva (consejo directivo, consejo de administración, etcétera), el representante legal y tendrá un revisor fiscal y/ o un fiscal.

**Artículo 14.** La asamblea general tendrá dos clases de reuniones, ordinarias y extraordinarias, siendo necesario un quórum de la mitad más uno de los asociados para decidir y deliberar en cualquiera de ellas. Las reuniones ordinarias se realizarán una vez dentro de los tres primeros meses del año y podrán examinar la situación administrativa, económica y financiera de la entidad, elegir administradores, representantes legales y demás cargos previstos estatutariamente, estudiar y analizar las cuentas y el balance del último ejercicio y acordar las demás decisiones inherentes al desarrollo del objeto de la entidad. Las reuniones extraordinarias se realizarán cuando lo exijan las necesidades imprevistas o urgentes de la entidad, por lo que pueden celebrarse en cualquier época del año.

**Artículo 15.** La asamblea general está constituida por todos los miembros activos de la (asociación, corporación, fundación, cooperativa, etcétera), será la máxima autoridad y sus decisiones son obligatorias siempre y cuando se hayan tomado de acuerdo con lo previsto en los presentes estatutos. Para llevar a cabo las reuniones de la asamblea general, se requiere de un quórum deliberatorio de la mayoría de sus asociados. El quórum decisorio lo conformará la mayoría de los asociados presentes en la reunión (pueden definirse unas mayorías calificadas para aprobar ciertos actos, como disolución, liquidación, etc).

**Artículo 16.** Las reuniones serán presididas por el presidente de la junta directiva (consejo directivo, consejo de administración, etcétera) o la persona que designe la asamblea. Actuará como secretario el mismo de la junta directiva (consejo directivo, consejo de administración, etcétera) o la persona que designe la asamblea.

**Artículo 17.** La convocatoria para las reuniones ordinarias se hará con quince (15) días hábiles de antelación y las extraordinarias con cinco (5) días comunes de antelación. La convocatoria para reuniones ordinarias y extraordinarias será efectuada por el representante legal (gerente, presidente, director, etcétera) y/o por el consejo de administración o la junta directiva mediante (carta, telegrama, fax, e-mail, aviso en prensa, etcétera), dirigido a los asociados que debe contener la fecha, hora y asunto para tratar (orden del día). Si se convoca a la asamblea general y la reunión no se efectúa por falta de quórum, se dará espera de una hora, para llevar a cabo la reunión, con un número plural de asociados que represente por lo menos el 10% del total de asociados, siempre que ese número no sea inferior al 50% requerido para constituir la entidad sin ánimo de lucro.

**Artículo 18.** Son funciones de la asamblea general las siguientes: a. Velar por el correcto funcionamiento de la entidad. b. Elegir a los miembros de la junta directiva (consejo directivo, consejo de administración, etcétera) y determinar su reglamento. c. Elegir al revisor fiscal (y/o al fiscal). d. Estudiar el presupuesto de gastos y darle su aprobación. e. Determinar la orientación general de la asociación. f. Decidir sobre el cambio de domicilio. g. Autorizar la enajenación de bienes de la entidad. 42 Guía Práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario h. Aprobar las reformas estatutarias, la disolución y liquidación de la asociación. i. Las demás que señale la ley. De la junta directiva (consejo directivo, consejo de administración, etcétera)

**Artículo 19.** La junta directiva (consejo directivo, consejo de administración, etcétera) está compuesta por (número impar) de miembros, entre los que se encuentran el presidente,

vicepresidente, secretario, elegidos por la asamblea general para períodos de \_\_\_\_\_ años contados a partir de elección.

**Artículo 20.** Funciones de la junta directiva (consejo directivo, consejo de administración, etcétera):  
a. Nombrar y remover al representante legal y a su suplente. b. Designar y remover a los dignatarios cuya elección no corresponda a la asamblea general. c. Crear los empleos que considere necesarios para el buen funcionamiento de la asociación. d. Delegar el representante legal o cualquier funcionario, las funciones que estime convenientes. e. Autorizar al representante legal para comprar, vender o gravar bienes y para celebrar contratos cuyo valor excede la suma de \$\_\_\_\_\_. f. Convocar a la asamblea general cuando no lo haga el representante legal o reuniones extraordinarias cuando lo juzgue conveniente. g. Presentar a la asamblea general los informes necesarios. h. Examinar, cuando lo tenga a bien, los libros, documentos y caja de la entidad. i. Tomar las decisiones que no correspondan a otro.

**Artículo 21.** La junta directiva se reunirá ordinariamente por lo menos \_\_\_\_\_ vez cada \_\_\_\_\_ y podrá reunirse extraordinariamente cuando lo soliciten por escrito dos de sus miembros, el representante legal o el revisor fiscal. La convocatoria para reuniones ordinarias y extraordinarias las hará el presidente (representante legal, fiscal, etcétera) de la junta directiva (consejo directivo, consejo de administración, etcétera), con \_\_\_\_\_ días de anticipación, mediante (carta, telegrama, fax, correo electrónico, etcétera). Deliberará y decidirá con la presencia y los votos de la mayoría de sus miembros.

**Artículo 22.** La junta directiva (consejo directivo, consejo de administración, etcétera) será elegida por la asamblea general por el sistema de \_\_\_\_\_.

**Artículo 23.** Funciones del presidente:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

**Artículo 24.** Funciones del vicepresidente:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

**Artículo 25.** Funciones del secretario:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

**Artículo 26.** Funciones del tesorero:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

**Artículo 27.** Representante legal (gerente, presidente, director, etcétera). El representante legal de la entidad es el \_\_\_\_\_ (presidente, gerente, director) nombrado por \_\_\_\_\_ para períodos de \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_.

**Artículo 28.** Son funciones del representante legal (gerente, presidente, director, etcétera): a. Ejercer la representación legal de la entidad. b. Celebrar toda clase de actos y contratos encaminados al desarrollo y cumplimiento del objetivo social de la entidad. c. Convocar a las reuniones a los órganos de administración.

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

### Capítulo V. Disolución y liquidación

**Artículo 29.** La (asociación, corporación, fundación, cooperativa, etcétera) se disolverá y liquidará: por vencimiento del término de duración; por imposibilidad de desarrollar sus objetivos; por la extinción de su patrimonio; por decisión de autoridad competente; por decisión de los asociados, tomada en una reunión de asamblea general con el quórum requerido según los presentes estatutos o por las demás causales señaladas en la ley (Ley 79 de 1988, Decreto 1481 de 1989).

**Artículo 30.** Decretada la disolución, la asamblea general procederá a nombrar liquidador o liquidadores. Mientras no se hagan dichos nombramientos actuará como liquidador el representante legal.

**Artículo 31.** Terminado el trabajo de liquidación y cubierto el pasivo, el remanente, si lo hubiere, pasará en calidad de donación a una entidad de beneficencia, o cualquier otra sin ánimo de lucro que determine la asamblea general.

**Artículo 32.** Serán aplicables a la presente entidad sin ánimo de lucro, todas las disposiciones legales vigentes, que le sean complementarias y compatibles y que suplan los vacíos que pudiesen tener.

#### Aprobación

Los presentes estatutos de la (asociación, corporación, fundación, cooperativa, etcétera) fueron aprobados por unanimidad de los presentes en reunión de fecha \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Presidente  
C.

\_\_\_\_\_  
Secretario  
C.C.

C.

**Nota.** El acta de constitución debe estar reconocida ante notario o juez o puede ser presentada personalmente ante el secretario de la cámara de comercio por el presidente y el secretario de la reunión.



# Módulo 2

---

*Registro ante las entidades públicas correspondientes  
(personería jurídica actualizada)*

## ¿De qué se trata?

Como se vio en el módulo 1, las organizaciones obtienen su personería jurídica cuando realizan su formalización y registro. Obtener esta personería quiere decir que forman una persona distinta de sus miembros o fundadores individualmente considerados; a partir de su registro ante la Cámara de Comercio que tiene competencia en el domicilio principal de la persona jurídica que se constituye (Artículo 40, Decreto 2150 de 1995).

Las personas jurídicas sin ánimo de lucro mencionadas en los artículos 40 a 45 y 143 a 148 del Decreto 2150 de 1995 se deben inscribir en las respectivas Cámaras de Comercio en los mismos términos, con las mismas tarifas y condiciones previstas para el registro mercantil de las sociedades comerciales (Artículo 1, Decreto 427 de 1996).

Para esta inscripción, el documento de constitución de la ESAL debe contener como mínimo los requisitos establecidos por el artículo 40 del citado Decreto, que ya fueron descritos en el módulo 1 “Formalización de las organizaciones, estatutos y reglamentos creados o actualizados y funciones de cada uno de sus miembros”.

El registro de las entidades sin ánimo de lucro es público. Es decir, que cualquier persona puede revisar los libros y archivos en donde sea llevado, tomar notas u obtener copias y certificaciones de los mismos (Artículo 5, Decreto 427 de 1996).

**Nota:** De acuerdo con el numeral 5 del artículo 183 del Código Nacional de Policía y Convivencia (Ley 1801 de 2016) se advierte que en caso de la persona que obre como representante legal o quien fuere a serlo por nombramiento o cambio de una ESAL y que a

este se le haya impuesto una multa y no esta haber sido paga, después del sexto mes, no podrá la persona “Obtener o renovar el registro mercantil en las Cámaras de Comercio”

## Conceptos clave:

Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESALES): son una agrupación de ciudadanos que de manera voluntaria se reúnen para lograr un propósito común, generalmente con fines altruistas. En la reglamentación colombiana se definen como entidades de derecho privado que buscan un beneficio social. No persiguen fines de lucro, es decir que no se reparten las utilidades que se generan entre los asociados, sino que se reinvierten para el cumplimiento del fin propuesto. Son autónomas, es decir que el Estado no interviene en sus decisiones y puede ser del ámbito local, nacional o internacional (Gaitán, 2014).

Persona jurídica: según el código civil colombiano se trata de “una persona ficticia capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente” (Artículo 633, Código civil). Se puede constituir por acta de constitución junto con los estatutos, por documento privado y por escritura pública, y la conforman individuos asociados. Una vez constituida, forma una persona diferente de los socios que la componen, es decir, una persona distinta de sus miembros o fundadores individualmente considerados. Tiene su propio nombre y debe actuar como tal, sin necesidad de identificar a las personas que la conforman.

RUES: Registro Único Empresarial y Social. Fue establecido en el artículo 11 de la Ley 590 de 2000. Consiste en un registro administrado por las Cámaras de Comercio, para brindar al Estado, a la sociedad en general, a los empre-

sarios, a los contratistas, a las entidades de economía solidaria y a las entidades sin ánimo de lucro una herramienta confiable de información unificada tanto en el orden nacional como en el internacional.

## Proceso

### ¿Qué entidades se deben registrar?

De acuerdo con el Decreto 427 de 1996, y sus siguientes modificaciones, se deben registrar en las Cámaras de Comercio las siguientes personas jurídicas sin ánimo de lucro:

- » Asociaciones, corporaciones, fundaciones e instituciones de utilidad común (gremiales, de beneficencia, de profesionales, juveniles, sociales, democráticas y participativas, cívicas y comunitarias, de egresados, agropecuarios y campesinos, y clubes sociales).
- » Entidades científicas, tecnológicas, culturales e investigativas.
- » Entidades cuyo objeto sea el desarrollo de planes y programas de vivienda de interés social, excepto si se trata de entidades sin ánimo de lucro integradas por familias interesadas en la autoconstrucción de sus viviendas.
- » Asociaciones de padres de familia de cualquier grado.
- » Asociaciones de instituciones educativas.
- » Asociaciones sin ánimo de lucro o de economía solidaria formadas por padres de familia y educadores.
- » Asociaciones agropecuarias y campesinas nacionales y no nacionales; y asociaciones de segundo y tercer grado.
- » Corporaciones, asociaciones y fundaciones creadas para adelantar actividades en comunidades indígenas.
- » Asociaciones de copropietarios, coarrendatarios, arrendatarios de vivienda compartida y vecinos, diferentes a las de propiedad horizontal regidas por la Ley 182 de 1948, la Ley 16 de 1985 y la Ley 675 de 2001.
- » Entidades ambientalistas.
- » Personas jurídicas extranjeras y ONG extranjeras de derecho privado sin ánimo de lucro, con domicilio en el exterior y que establezcan negocios permanentes en Colombia a través de apoderados con facultades para representarlas judicialmente (artículo 48 de Constitución Política Colombiana).
- » Veedurías ciudadanas y Red de veedurías (Ley 850 de 2003).
- » Cooperativas, federaciones y confederaciones, instituciones auxiliares de la economía solidaria y pre-cooperativas.
- » Fondos de empleados.
- » Asociaciones mutuales.
- » Empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas.
- » En general todas las entidades del sector solidario sin importar que las mismas tengan un objeto exceptuado (y) de la Superintendencia de Industria y Comercio).
- » Organizaciones populares de vivienda.
- » Las demás organizaciones civiles, corporaciones, fundaciones y entidades privadas sin ánimo de lucro no sujetas a excepción.

El Decreto 1074 de 2015, Artículo 2.2.2.40.1.3. Excepciones, establece las organizaciones con excepción de este registro, entre las que se encuentran los Cabildos Indígenas regulados por la Ley 89 de 1890. No obstante, estas organizaciones deben realizar el trámite de su inscripción ante el Ministerio del Interior.

### ¿Qué requisitos y procedimientos se requieren para realizar la inscripción?

Las organizaciones que deseen realizar el registro, para obtener su Personería Jurídica, deben llevar a cabo el siguiente proceso para solicitar el registro ante la Cámara y Comercio de su Jurisdicción, presentando los siguientes documentos<sup>2</sup>:

- » Documento de identidad original del representante legal, junto con una fotocopia.
- » Estatutos de constitución de la ESAL.
- » Formulario del Registro Único Tributario (RUT). En el módulo 6 pueden encontrar mayor información sobre este registro.
- » Formulario del Registro Único Empresarial y Social (RUES).

Las ESALES deben renovar su inscripción durante los primeros meses de cada año, diligenciando el formulario RUES y cancelando las tarifas establecidas para tal efecto.

### Juntas de Acción Comunal

El reconocimiento de la personería jurídica de las organizaciones comunales debe hacerse ante el Ministerio del Interior. Este procedimiento está regulado por el artículo 2.3.2.1.4. y siguientes del Decreto 1066 de 2015.

Para que las entidades de inspección, control y vigilancia competentes reconozcan la personería jurídica a las organizaciones comunales, se requiere que estas presenten la siguiente documentación (artículo 2.3.2.1.4. del Decreto 1066 de 2015):

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.



▶ Archivo fotográfico ART

<sup>2</sup> Los procedimientos pueden variar según lo establecido por cada Cámara de Comercio. Es importante que se informe directamente en la que corresponda a su jurisdicción.

### Referencias normativas

| Nombre  | Título  | Contenido   |
|---|---|---|
| DECRETO 427 DE 1993                                   | Por el cual se reglamentan el Capítulo II del Título I y el Capítulo XV del Título II del Decreto 2150 de 1995.   | Registro de las personas jurídicas sin ánimo de lucro.  |
| DECRETO 2150 DE 1995 Artículos 40 a 45 y 143 a 148    | Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.  | Reconocimiento de personerías jurídicas. Cooperativas, Fondos de Empleados y Asociaciones Mutuas. |
| DECRETO 1066 DE 2015 Artículo 2.3.2.1.4. y siguientes | Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo del Interior. Los artículos señalados se refieren a las organizaciones comunales. | Reconocimiento de la personería jurídica de las organizaciones comunales.                         |



► Archivo fotográfico ART



### Ejercicios de repaso

Tomando como marco su organización, desarrolle los siguientes ejercicios de repaso. Le recomendamos contar con la participación de otros miembros de esta. De esta forma, podrán realizar una reflexión grupal sobre el estado de su organización y proponer los ajustes y pasos a seguir necesarios.

### Nuestra Ruta

1. ¿Qué significa que una organización adquiere su personería jurídica?

¿Cómo obtiene su personería jurídica una organización?

2. ¿Su organización cuenta con el registro ante Cámara y Comercio, establecido en el Decreto 427 de 1996? SÍ\_\_\_/NO\_\_\_. Si no cuenta con este registro, póngase de acuerdo con los demás integrantes de su organización y definan:

| Responsable de realizar este trámite | Procedimiento |
|--------------------------------------|---------------|
|                                      | 1             |
|                                      | 2             |
|                                      | 3             |
|                                      | 4             |

3. Mencione los documentos que debe presentar para realizar el registro y obtener la Personería Jurídica de su ESAL (diferente a una Junta de Acción Comunal) ante la Cámara de Comercio.

-----  
-----  
-----

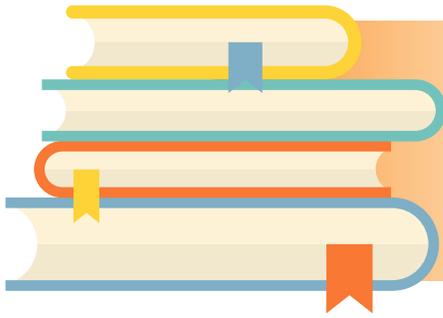
4. Mencione los documentos que debe presentar para realizar el registro y obtener la Personería Jurídica de una Junta de Acción Comunal. ¿Ante qué entidad debe realizar el registro?

-----  
-----  
-----



*¿Dónde puedo conseguir  
más información?*

- » ABC comunal para la participación. Ministerio del Interior. <https://www.boyaca.gov.co/SecParticipacion/images/admlocal/infjuntas/ABC-AccionComunal-Cartilla-1.pdf>
- » Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario. Óscar Manuel Gaitán Sánchez. <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8345/Guia%20Practica%20Entidades%20sin%20Animo%20de%20Lucro.pdf?sequence=1>
- » Guías registro, Entidades sin Ánimo de Lucro. Cámara de Comercio de Bogotá. <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Guiasinformativas-del-Registro-Mercantil-y-las-ESAL/Guias-Registro-EntidadesSin-Animo-de-Lucro-ESAL>

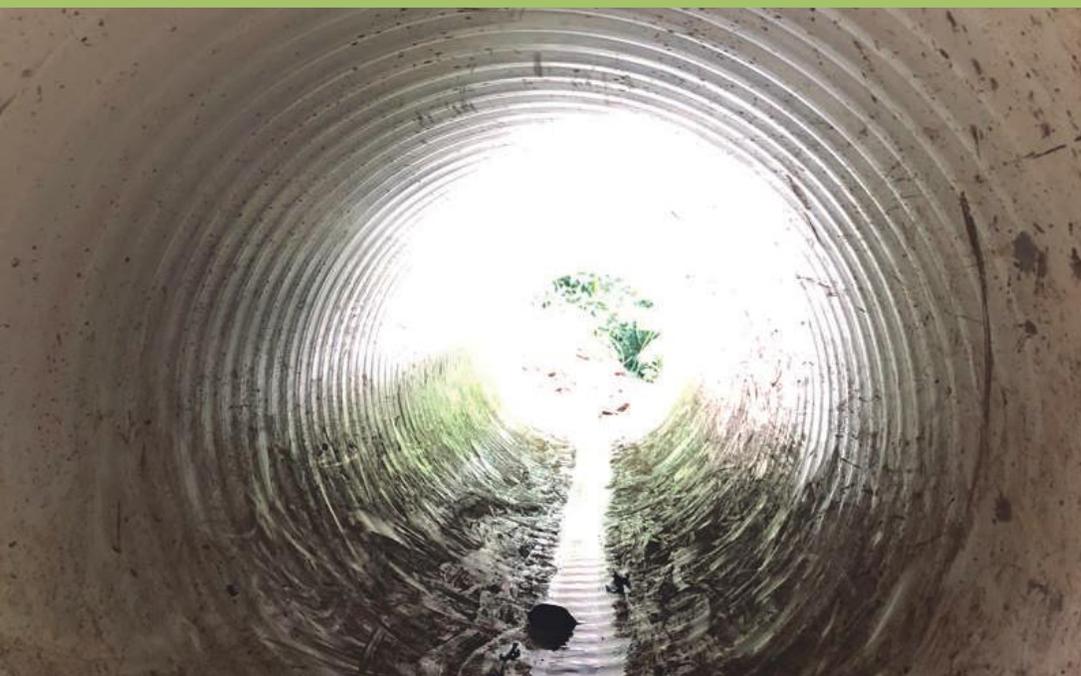


## *Bibliografía del módulo*

- » Cámara de Comercio de Bogotá (2018). Guías registro, Entidades sin Ánimo de Lucro. En página Web de la Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Guias-informativas-del-Registro-Mercantil-y-las-ESAL/Guias-Registro-Entidades-Sin-Animo-de-Lucro-ESAL>
- » Gaitán Sánchez, O. M. (2014). Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario. Bogotá D.C., Colombia: Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8345/Guia%20Practica%20Entidades%20sin%20Animo%20>
- » Ministerio del Interior (2014). ABC comunal para la participación. Bogotá D.C., Colombia: Ministerio del Interior, República de Colombia. Recuperado de <https://www.boyaca.gov.co/SecParticipacion/images/admlocal/infjuntas/ABC-Accion-Comunal-Cartilla-1.pdf>



Archivo fotográfico ART



# Módulo 3

---

*Reglas definidas sobre procesos de elección y  
funciones de la Junta Directiva*

## ¿De qué se trata?

### 1. Juntas directivas de las Entidades Sin Ánimo de Lucro

Las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESALES) cuentan con un Gobierno u órgano directivo que permite garantizar la transparencia en la gestión y el cumplimiento de la misión, mediante un acuerdo entre sus miembros. Este Gobierno orienta el qué hacer y la manera de obtener los fines propuestos por la ESAL; así como la estructura y lineamientos de la Junta Directiva, que es el máximo órgano de gobierno. No se debe olvidar que las ESALES normalmente hacen parte de un entorno social, económico y productivo determinado al cual pueden aportarle o afectarlo con sus acciones. Esto es importante al elegir las personas que lo van a dirigir y al definir sus funciones.

A partir de la definición de ¿qué hace una ESAL?, ¿cómo lo hace? y ¿para qué lo hace?, se pueden establecer las responsabilidades y los derechos de sus integrantes, así como los lineamientos para la toma de decisiones y para la definición de procedimientos y recursos para el cumplimiento de la misión. Al pensar en ¿para qué lo hace? Debemos tener en cuenta cómo podemos aportar desde nuestra organización al desarrollo de nuestra comunidad en particular y de nuestro territorio en general.

La composición, número y perfiles de los miembros, organización, cronograma, convocatoria, quorum para sesionar, causales de pérdida de investidura, protocolos de elección y renuncia de los miembros de la Junta Directiva deben ser establecidos en el documento del Gobierno u órgano directivo que lo registrará.

Las Juntas Directivas son responsables de la generación de confianza entre los miembros,

la transparencia y el cumplimiento de la misión, la planeación, la definición de las responsabilidades de los integrantes y la gestión de las ESALES (Zuluaga, 2018). Por eso es importante que se revisen bien los perfiles de quienes ocuparán estos cargos para que no se repitan las lógicas de clientelismo y corrupción que tanto criticamos en nuestros dirigentes políticos. Los integrantes de estas juntas se deben convertir en un actor territorial que active sus comunidades y territorios en pro de su desarrollo y bienestar general.

### 2. Juntas Directivas en las Juntas de Acción Comunal

De acuerdo con el número de afiliados o afiliadas y con las características de cada territorio, los organismos comunales determinan sus órganos de dirección, administración y vigilancia y sus respectivas funciones. Estos pueden ser, entre otros: Asamblea, Junta Directiva, Comisiones de Trabajo, Comisión de Convivencia y Conciliación, Fiscal, Delegados a las Asojuntas, etc.

Según el Artículo 42 de la Ley 743 del 2002, la junta directiva o el consejo comunal para quienes lo adopten es el órgano de dirección y administración de la junta de acción comunal. Y tiene las siguientes funciones:

Las funciones de la junta directiva o del consejo comunal, según el caso, además de las que se establezcan en los estatutos serán:

- a. Aprobar su reglamento y el de las comisiones de trabajo;
- b. Ordenar gastos y celebrar contratos en la cuantía y naturaleza que le asigne la asamblea general.
- c. Elaborar y presentar el plan estratégico de desarrollo de la organización a consideración

de la asamblea general. Este plan consultará los programas sectoriales puestos a consideración por los candidatos a la junta directiva o consejo comunal, según el caso.

- d. Convocar a foros y eventos de encuentro y deliberación en su territorio sobre asuntos de interés general.
- e. Las demás que le asignen la asamblea, los estatutos y el reglamento. Parágrafo. En caso de optarse por el consejo comunal como órgano de dirección, además de las funciones anteriores, éste elegirá entre sus integrantes: presidente, vicepresidente, secretario y tesorero.

Adicionalmente, las JAC cuentan con los siguientes dignatarios:

- » Un fiscal que vela por el cumplimiento de los estatutos.
- » Una comisión de conciliación y convivencia, integrada por mínimo tres personas elegidas por la asamblea general.
- » Comisiones de trabajo. El número, nombre y funciones de las comisiones son determinados por la asamblea general. En todo caso, en los organismos de acción comunal deben existir como mínimo tres comisiones de trabajo.
- » Delegados a la asociación de juntas. La asamblea general debe elegir tres delegados a la asociación municipal de Juntas de Acción Comunal. En esta asociación municipal participa por derecho el Presidente de la JAC.

Los dignatarios son los encargados de velar por el adecuado funcionamiento de las JAC y por el cumplimiento de su misión, en relación con el bienestar de los ciudadanos que habitan un territorio.

Las elecciones de los dignatarios de las JAC son espacios fundamentales para el fortalecimiento de los procesos democráticos de las organizaciones de base; para la promoción y

renovación de los liderazgos, y para la inclusión de grupos poblacionales que históricamente han tenido poca participación política, como las mujeres, comunidades étnicas o jóvenes. Estos procesos de elección son una oportunidad para hacer parte a las comunidades locales de sus propios procesos de desarrollo territorial, de manera participativo y sostenible (Gobernación del Meta, 2016).

### Conceptos clave:

**Acción Comunal:** “es 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.” (Artículo 6, Ley 743 de 2002).

**Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESALES):** es una agrupación de ciudadanos que de manera voluntaria se reúnen para lograr un propósito común, generalmente con fines altruistas. En la reglamentación colombiana se definen como entidades de derecho privado que buscan un beneficio social. No persiguen fines de lucro, es decir que no se reparten las utilidades que se generan entre los asociados, sino que se reinvierten para el cumplimiento del fin propuesto. Son autónomas, es decir que el Estado no interviene en sus decisiones y puede ser del ámbito local, nacional o internacional (Gaitán, 2014).



Archivo fotográfico Rimisp

Democracia participativa: son mecanismos de participación ciudadana consagrados en la Constitución Colombiana, que permiten que los colombianos, además de elegir democráticamente a sus representantes, puedan hacer parte activa en la toma de decisiones de la gestión y administración de las entidades del gobierno nacional y territorial (Rimisp, Avina, 2017). Los organismos de Acción Comunal, como las Juntas de Acción Comunal (JAC), constituyen uno de estos mecanismos, en beneficio del desarrollo de los territorios y sus comunidades.

Dignatarios de los organismos de acción comunal: son las personas que han sido elegidas para el desempeño de cargos en los órganos de dirección, administración, vigilancia, conciliación y representación de los organismos de acción comunal, como las JAC (artículo 34, ley 743 de 2002).

Juntas directivas: son el máximo órgano de gobierno y administración de una entidad, empresa o institución. Su función es la orientación estratégica, la supervisión y seguimiento del cumplimiento de los objetivos propuestos y la definición de las políticas financieras y de gerencia (Zuluaga, 2018).

Juntas de Acción Comunal (JAC): son organizaciones cívicas, sociales y comunitarias de gestión social que se encargan de representar a las poblaciones y comunidades ante las instancias del gobierno y que tienen un enfoque territorial, por lo que desempeñan actividades en un territorio determinado. Están integradas por habitantes de un mismo territorio, quienes se unen de manera voluntaria, en ejercicio de los mecanismos de democracia participativa. Su fin es trabajar por el bienestar ciudadano, a partir de la identificación de las principales necesidades de las comunidades. Cuentan con personería jurídica y patrimonio propio. (Registraduría, 2018).

Quórum: El quórum hace referencia al número de asistentes o personas que son necesarias para que sea posible deliberar en una reunión y tomar decisiones en la misma. También hace alusión a número o porcentaje que son necesarios para que una votación sea válida.

## Proceso

### 1. Funciones de la Junta Directiva

La Junta Directiva de las ESALES tienen, entre otras, las siguientes funciones principales (Gaitán, 2014)<sup>3</sup>:

- » Desarrollar los objetivos de la entidad y direccionar su correcto funcionamiento.
- » Nombrar al director.
- » Liderar y acompañar la administración de la entidad, junto con el representante legal.
- » Direccionar las acciones estratégicas y la planeación.
- » Velar por la transparencia y sostenibilidad.
- » Analizar y administrar el riesgo.
- » Realizar acciones de seguimiento y control.

<sup>3</sup> Estas funciones se establecen a manera de ejemplo, a partir de la fuente citada. Los miembros de cada ESAL deben definir y ampliar estas funciones en sus estatutos.



Archivo fotográfico ART

Las funciones específicas de la Junta Directiva, así como de cada uno de los miembros son definidas por la entidad en los estatutos, de acuerdo con la misión y fines propuestos. En el anexo del módulo 3 se presenta un ejemplo de estas funciones

## 2. Nombramiento de la Junta Directiva

Las Juntas Directivas son adoptadas como el máximo órgano de administración en la mayoría de las entidades sin ánimo de lucro, aunque no son propias de todas. Son nombradas por los socios fundadores o promotores de la entidad en la reunión de la Asamblea General, que se realiza anualmente.

En el nombramiento se tienen en cuenta, generalmente, los siguientes cargos: presidente, vicepresidente, secretario y vocales. El grupo debe estar conformado por un número impar, para evitar empates en los momentos de tomar las decisiones. Para cada cargo es recomendable elegir un principal y un suplente, en caso de que falte el primero.

Es deseable que se definan claramente los perfiles requeridos, para que el nombramiento de la junta corresponda a las necesidades de la organización. También, es recomendable conformar un equipo diverso, en donde cada persona cuente con competencias y conocimientos diferentes, para enriquecer la gestión de la organización.

Teniendo en cuenta que la Junta Directiva cumple propósitos tan fundamentales para la entidad, es necesario garantizar que las personas que la conforman cuenten con las habilidades personales y el conocimiento necesario para velar por el cumplimiento de los objetivos y la misión. En este sentido, estas personas deben tener afinidad con los valores de la organización y contar con experiencia en la gestión y liderazgo de organizaciones y/o proyectos.

Luego de que se ha nombrado la Junta Directiva, es necesario que todas las personas que la integran reciban una inducción sobre la entidad: sus objetivos, funcionamiento, misión, procedimientos, estructuras y pautas de dirección, lineamientos para la toma de decisiones, entre otras.

Se debe establecer el cronograma para el funcionamiento de la Junta Directiva, determinando el número y frecuencia de las reuniones. Cada una de estas reuniones debe contar con un orden del día previo y quedar registrada en un acta.

### **Especificidades para las Juntas de Acción Comunal (JAC)**

Como se ha visto en los módulos anteriores, las JAC son organizaciones que hacen parte de las ESALES y que constituyen un mecanismo de representación ciudadana. Estas organizaciones tienen ciertas especificidades, que han sido establecidas legalmente, en la conformación de las Juntas Directivas o consejos comunales y en las funciones de sus dignatarios. A continuación, se describen estas especificidades legales.

#### **1. Funciones de la junta directiva y/o del consejo comunal**

Las funciones de la junta directiva o del consejo comunal<sup>4</sup>, según el caso, además de las que se establezcan en los estatutos son (artículo 43, Ley 743 de 2002):

- » Aprobar su reglamento y el de las comisiones de trabajo.
- » Ordenar gastos y celebrar contratos en la cuantía y naturaleza que le asigne la asamblea general.
- » Elaborar y presentar el plan estratégico de desarrollo de la organización a consideración de la asamblea general. Este plan consultará los programas sectoriales puestos a consideración por los candidatos a la junta directiva o consejo comunal, según el caso.
- » Convocar a foros y eventos de encuentro y deliberación en su territorio sobre asuntos de interés general.
- » Las demás que le asignen la asamblea, los estatutos y el reglamento.

#### **2. Sistema para la elección de los dignatarios (Capítulo 3 Ley 743 de 2002)**

- » La elección de dignatarios de los organismos de acción comunal es realizada por los órganos de esta o directamente por los afiliados, según lo determinen los estatutos y conforme al procedimiento que estos establezcan, bien sea por asamblea de los afiliados o de delegados.
- » Quince (15) días hábiles antes de la elección de dignatarios, para cualquier organismo de acción comunal, cada organización constituirá un tribunal de garantías, integrado por tres (3) afiliados a la misma, quienes no deben aspirar, ni ser dignatarios.
- » El período de los directivos y dignatarios de los organismos de acción comunal es el mismo de las corporaciones públicas nacionales y territoriales, según el caso. La elección de la Junta Directiva y de los dignatarios se realiza en el ámbito nacional el último domingo del mes de abril cada cuatro años y su período inicia el primero de julio del mismo año.
- » Cuando se opta por el consejo comunal, este está integrado por un número de afiliados definidos por la asamblea general. En cualquier caso, su número no puede ser inferior a nueve (9) miembros, quienes en lo posible representan, entre otros, a los siguientes sectores: mujeres, jóvenes, trabajadores, comerciantes, economía solidaria, productores, ambientalistas, cultura, recreación, deporte y educación, según lo determine la asamblea general.

---

<sup>4</sup> Cuando se eligen los miembros de las Juntas de Acción Comunal, es posible que la comunidad decida entre tener una junta directiva, conformar un consejo comunal o revisar las opciones que se dan el artículo 27 de la Ley 743 de 2002. Artículo 27. Órganos de dirección, administración y vigilancia. De conformidad con el número de afiliados o afiliadas y demás características propias de cada región, los organismos comunales determinarán los órganos de dirección, administración y vigilancia con sus respectivas funciones.

Cada uno de estos sectores tiene representación en el consejo comunal, con un (1) delegado, de acuerdo con los candidatos que postulen los afiliados pertenecientes a los sectores. La escogencia de los candidatos se puede hacer por parte de los afiliados que tengan interés en dicho sector. Para la designación de los demás consejeros, se aplica el cuociente electoral (artículo 44, Ley 743 de 2002).

### ¿Cómo se calcula el cuociente electoral?

Este sistema se encuentra definido en el artículo 197 del Código de Comercio de la siguiente manera:

- » Siempre que en las sociedades se trate de elegir a dos o más personas para integrar una misma junta, comisión o cuerpo colegiado, se aplicará el sistema de cuociente electoral.
- » Este se determina dividiendo el número total de los votos válidos, incluyendo los votos en blanco, por el número de cargos a elegirse.
- » Irá de mayor a menor votación, cada lista tendrá tantos cupos cuantas veces quepa el cociente en el número de votos obtenidos por la lista.
- » Si quedaren puestos por proveer, estos serán para los residuos más altos, en orden descendente.
- » En caso de empate de los residuos se decidirá a la suerte.
- » Las personas elegidas no podrán ser reemplazadas en elecciones parciales, sin proceder a una nueva elección del sistema de cuociente electoral, a menos que las vacantes se provean por unanimidad.

3. Elección por Asamblea General, Asamblea de Delegados o elección directa (Gobernación del Meta, 2016).

- » La elección de los dignatarios en **Asamblea General** (afiliados o delegados) se realiza en una reunión con la presencia de los afiliados o delegados en un lugar definido. Previamente se debe verificar el quórum para dar inicio al proceso.
- » En el caso de la **Asamblea de Delegados**, estos son nombrados por los afiliados, según lo que se haya considerado en los estatutos. La elección se realiza en una reunión con la presencia de los delegados y la postulación o candidatización se realiza por plancha o por lista. La votación se realiza de manera secreta.

En la candidatización por planchas, la postulación se hace a un cargo determinado y el postulado no puede aparecer en más de una plancha. La información requerida es la siguiente:

- Cargos, nombres, documento de identidad y firma de aceptación de candidatos.
- Nombre, documento de identidad y firma de quienes presentan la plancha.
- Fecha y hora de presentación de la plancha.

- » La **elección directa** es la que se realiza sin la necesidad de reunir a los afiliados en asamblea. Para esta, se debe establecer un horario para la votación, número de mesas, lugar de votación y número de urnas para cada mesa. Este tipo de elección es recomendado cuando el número de delegados o de afiliados es superior a 200 (Gobernación del Meta, 2016).

La elección tiene validez cuando votan como mínimo el 30% de los afiliados de la asamblea general. El quórum se verifica al final con el escrutinio.

Una vez finalizada la elección, la documentación de la misma debe ser entregada al secretario de la junta, quien será el responsable de su custodia. Este también deberá elaborar los documentos para inscribir a los nuevos dignatarios electos ante la autoridad competente.

#### Pasos básicos para la elección:

- » Verificación del libro de afiliados.
- » Nombramiento del tribunal de garantías.
- » Definición de la logística para las elecciones.
- » Inscripción de planchas o listas.
- » Elección por Asamblea de Afiliados, Asamblea de Delegados o directa.
- » Escrutinio o recuento de votos.
- » Consolidación de los documentos electorales.
- » Registro de los documentos electorales ante el organismo de vigilancia y control.

#### Referencias normativas:

| Nombre                                      | Título  | Contenido   |
|---|---|---|
| LEY 743 DE 2002                             | Desarrollo del artículo 38 Constitución Política de Colombia en lo referente a los organismos de acción comunal                 | Definición, clasificación, denominación, ubicación, organización, constitución, estatutos, objetivos y principios, miembros, funciones, administración y vigilancia, conciliación, aspectos económicos y fiscales, liquidación. |
| DECRETO LEY 2150 DE 1995. ARTÍCULO 40       | Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública | Requisitos generales de las Entidades sin ánimo de lucro.   |
| DECRETO 2350 DE 2003                        | Reglamentación parcial de la Ley 743 de 2002  | Constitución de los organismos comunales, condiciones de los afiliados, requisitos para ser delegados ante un organismo de grado superior.  |
| DECRETO 1066 DE 2015. Título 2. Capítulo I. | Expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo del Interior  | Constitución de los Organismos Comunales: número de afiliados/as, reconocimiento de personería jurídica, requisitos de los delegados, actas y archivo.  |



### Ejercicios de repaso

Tomando como marco su organización, desarrolle los siguientes ejercicios de repaso. Le recomendamos contar con la participación de otros miembros de esta. De esta forma, podrán realizar una reflexión grupal sobre el estado de su organización y proponer los ajustes y pasos a seguir necesarios.

### *Nuestra Ruta*

1. Repase el módulo y mencione las funciones de la Junta Directiva de una Entidad sin Ánimo de Lucro:

1

2

3

4

5

6

7

Si su organización cuenta con estatutos o si los está elaborando, revise si contienen las funciones de la Junta Directiva y responda de acuerdo con el contenido del módulo ¿Es necesario realizar ajustes o modificaciones a las funciones de la Junta Directiva? SÍ\_\_\_/NO\_\_\_, ¿Por qué?

-----  
-----

Si su respuesta es Sí, defina las funciones que debe modificar o agregar

-----  
-----

2. ¿Cuáles son las funciones de la junta directiva de una Junta de Acción Comunal o del consejo comunal establecidas por el artículo 43 de la Ley 743 de 2002?

1

2

3

4

5

Si su organización es una JAC y cuenta con estatutos, revise si contienen las funciones de la Junta Directiva o consejo comunal establecidas por el artículo 43 de la Ley 743 de 2002. De acuerdo con el contenido del módulo, responda: ¿Es necesario realizar ajustes o modificaciones a las funciones de la Junta Directiva o consejo comunal? SÍ\_\_\_/NO\_\_\_, ¿Por qué?

-----  
-----

Si su respuesta es Sí, defina las funciones que debe modificar o agregar

-----  
-----  
-----

3. Describa brevemente cómo se realiza la elección de la Junta Directiva de una Entidad sin Ánimo de Lucro

-----  
-----  
-----

¿Cuáles son los principales cargos que deben elegirse?

|  |  |
|--|--|
| <div style="background-color: #c8e6c9; width: 250px; height: 40px; border-radius: 5px;"></div> | <div style="background-color: #c8e6c9; width: 250px; height: 40px; border-radius: 5px;"></div> |
| <div style="background-color: #c8e6c9; width: 250px; height: 40px; border-radius: 5px;"></div> | <div style="background-color: #c8e6c9; width: 250px; height: 40px; border-radius: 5px;"></div> |

¿Cómo se realiza la elección de la Junta Directiva de su organización?

-----  
-----  
-----

¿Teniendo en cuenta las necesidades, problemáticas y potenciales de su organización y territorio, cuáles características cree usted que deben tener los miembros de la Junta Directiva de su organización?

-----  
-----  
-----

De acuerdo con el contenido del módulo, ¿considera necesario que se modifique el procedimiento para elegir a la Junta Directiva de su organización? SÍ\_\_\_/NO\_\_\_  
¿Por qué?\_\_\_\_\_

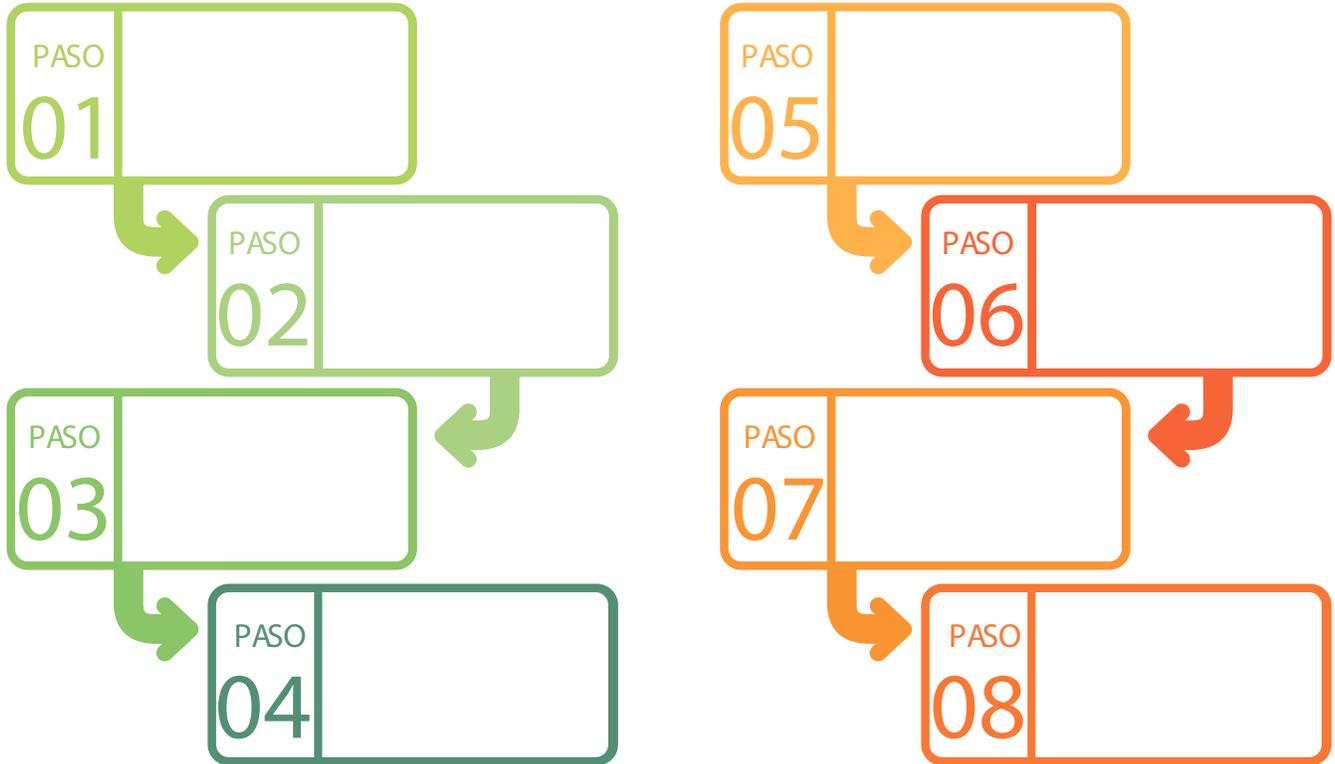
-----  
-----

Si su respuesta es Sí, proponga un nuevo procedimiento para realizar la elección de la Junta Directiva. \_\_\_\_\_

-----  
-----



4. Cuáles son los ocho pasos básicos para la elección de dignatarios de las Juntas Directivas o los organismos de acción comunal de las JAC?



¿Ha votado alguna vez en la elección de los dignatarios de las Juntas Directivas o los organismos de acción comunal de su JAC? ¿Por qué cree que es importante participar en este proceso democrático?

-----  
-----  
-----

5. Explique cuál es la diferencia entre la elección por Asamblea General, por Asamblea de Delegados y la elección directa.

-----  
-----  
-----



*¿Dónde puedo conseguir  
más información?*

- » ABC comunal para la participación. Ministerio del Interior. <https://www.boyaca.gov.co/SecParticipacion/images/admlocal/infjuntas/ABC-Accion-Comunal- Cartilla-1.pdf>
- » Elecciones Juntas de Acción Comunal. Alcaldía de Santiago de Cali [http://www.cali.gov.co/general/publicaciones/2358/elecciones\\_juntas\\_de\\_accin\\_comunal/](http://www.cali.gov.co/general/publicaciones/2358/elecciones_juntas_de_accin_comunal/)
- » Elección de dignatarios de Juntas de Acción Comunal JAC y Juntas de Vivienda Comunitaria JVC 2016 – 2020. Gobernación del Meta. <http://www.meta.gov.co/web/sites/default/files/adjuntos/OK%20JUNTAS%20NEW%201%20PARTE%20PLANCHAS.pdf>
- » Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario. Óscar Manuel Gaitán Sánchez. <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8345/Guia%20Practica%20Entidades%20sin%20Animo%20de%20Lucro.pdf?sequence=1>



Archivo fotográfico Rimisp



## *Bibliografía del módulo*

- » Alcaldía de Santiago de Cali (2018). Elecciones Juntas de Acción Comunal. Santiago de Cali, Colombia: Página Web de la Alcaldía de Santiago de Cali, Oficina Asesora de Comunicaciones. Recuperado de: [http://www.cali.gov.co/general/publicaciones/2358/elecciones\\_juntas\\_de\\_accin\\_comunal/](http://www.cali.gov.co/general/publicaciones/2358/elecciones_juntas_de_accin_comunal/)
- » Cámara de comercio de Cúcuta (2018). Modelo de Estatutos de Fundación. Entidad sin Ánimo de Lucro. Cúcuta, Norte de Santander: Página Web de la Cámara de Comercio. Recuperado de: [http://www.cccucuta.org.co/uploads\\_descarga/desc\\_573a41bde1e750ffef99bc48522272fc.pdf](http://www.cccucuta.org.co/uploads_descarga/desc_573a41bde1e750ffef99bc48522272fc.pdf)
- » Cañón Suavita, A. E. (2013). La Junta directiva de la Junta de Acción Comunal. Recuperado de: [https://prezi.com/fr\\_nqtcq5b9p/la-junta-directiva-de-la-junta-de-accion-comunal/](https://prezi.com/fr_nqtcq5b9p/la-junta-directiva-de-la-junta-de-accion-comunal/)
- » Gaitán Sánchez, O. M. (2014). Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario. Bogotá D.C., Colombia: Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8345/Guia%20Practica%20Entidades%20sin%20Animo%20de%20Lucro.pdf?sequence=1>
- » Gobernación del Meta (2016). Elección de dignatarios de Juntas de Acción Comunal JAC y Juntas de Vivienda Comunitaria JVC 2016 – 2020. Villavicencio, Meta: Gobernación del Meta. Recuperado de: <http://www.meta.gov.co/web/sites/default/files/adjuntos/OK%20JUNTAS%20NEW%201%20PARTE%20PLANCHAS.pdf>
- » Ministerio del Interior (2014). ABC comunal para la participación. Bogotá D.C., Colombia: Ministerio del Interior, República de Colombia. Recuperado de <https://www.boyaca.gov.co/SecParticipacion/images/admlocal/infjuntas/ABC-Accion-Comunal-Cartilla-1.pdf>
- » Registraduría Nacional del Estado Civil (2018). Diferencias sobre las Juntas Administradoras Locales (JAL) y las Juntas de Acción Comunal (JAC). Página Web de la Registraduría Nacional del Estado Civil. Recuperado de <https://www.registraduria.gov.co/descargar/jac-jal.pdf>
- » Rimisp, Avina (2017). Formación para la planeación participativa. Bogotá D.C. Colombia: Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP) y Fundación Avina. Recuperado de <https://rimisp.org/contenido/avina-formacion-para-la-planeacion-participativa/>
- » Zuluaga Sánchez, (2018). El papel de las Juntas Directivas en las Entidades sin Ánimo de Lucro. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Recuperado de <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaGobiernoCorporativo/ElpapeldelasJuntasDirectivasenlasEntidades.aspx>



## Anexos módulo 3

### Anexo A: Ejemplo del funcionamiento y funciones de la Junta Directiva establecidos en los estatutos

**Artículo XX.** La junta directiva (consejo directivo, consejo de administración, etcétera) está compuesta por un "número impar" de miembros, entre los que se encuentran el presidente, vicepresidente, secretario y 2 vocales, elegidos por la asamblea general para períodos de dos años contados a partir de elección.

**Artículo XX.** Funciones de la junta directiva (consejo directivo, consejo de administración, etcétera):

- » Nombrar y remover al representante legal y a su suplente.
- » Designar y remover a los dignatarios cuya elección no corresponda a la asamblea general.
- » Crear los empleos que considere necesarios para el buen funcionamiento de la asociación.
- » Delegar el representante legal o cualquier funcionario, las funciones que estime convenientes.
- » Autorizar al representante legal para comprar, vender o gravar bienes y para celebrar contratos cuyo valor excede la suma de \$ 20.000.000 (Veinte millones de pesos).
- » Convocar a la asamblea general cuando no lo haga el representante legal o reuniones extraordinarias cuando lo juzgue conveniente.
- » Presentar a la asamblea general los informes necesarios.
- » Examinar, cuando lo tenga a bien, los libros, documentos y caja de la entidad.
- » Aprobar en primera instancia los informes financieros y de cuentas, aspectos que el Presidente debe presentar luego a la Asamblea General.
- » Tomar las decisiones que no correspondan a otro órgano de la asociación.
- » Estudiar los informes y necesidades de los organismos internos o de los integrantes, tratando de responder a ellas, según el presupuesto y los programas aprobados en la Asamblea General o el determinado por la misma Junta para este fin.

**Artículo XX.** La junta directiva se reunirá ordinariamente por lo menos una vez al mes y podrá reunirse extraordinariamente cuando lo soliciten por escrito dos de sus miembros, el representante legal o el revisor fiscal. La convocatoria para reuniones ordinarias y extraordinarias, las hará el presidente (representante legal, fiscal, etcétera) de la junta directiva (consejo directivo, consejo de

administración, etcétera), con 5 días calendario de anticipación, mediante comunicación escrita o correo electrónico.

Deliberará y decidirá con la presencia y los votos de la mayoría de sus miembros.

**Artículo XX.** La junta directiva (consejo directivo, consejo de administración, etcétera) será elegida por la asamblea general por el sistema de mayoría simple<sup>5</sup>.

**Artículo XX.** Funciones del presidente:

- » Ejercer la función de Representante Legal de la Fundación.
- » Convocar y presidir con los límites que señalan los presentes estatutos, todas las Asambleas Generales, reuniones de la Junta Directiva y actos sociales de la Fundación.
- » Velar por los intereses de la Fundación debiendo firmar las actas, contratos, convenios, correspondencia especial, memorias y todos los documentos emanados de la Fundación; sin dicha firma tales actos no tendrán validez.
- » Ordenar los gastos y firmar conjuntamente con el Tesorero de la Fundación los pagos, dentro de sus limitaciones.
- » Colocar a consideración y aprobación de la Junta Directiva y de la Asamblea, los planes, programas y proyectos de la Fundación.
- » Aprobar los actos y contratos que comprometan a la Fundación y los que señalen los estatutos, reglamentos, acuerdos de la Asamblea o la Junta Directiva, resoluciones o demás documentos.
- » Presentar a la Asamblea General de Fundadores informe escrito sobre la marcha de la fundación y en las reuniones extraordinarias explicaciones sobre los motivos de la convocatoria.
- » Hacer cumplir la Ley, los estatutos, los reglamentos internos, los acuerdos de la Asamblea, las resoluciones de la Junta Directiva, y los principios de la fundación.
- » Las demás que correspondan a la naturaleza de su cargo.
- » Nombrar los funcionarios y cargos que sean necesarios para el funcionamiento de la Fundación.
- » Celebrar los actos y los contratos para el desarrollo del objeto social de LA FUNDACIÓN. Cuando éstos excedan de \$20.000.000 se necesita de autorización previa de la Junta Directiva.
- » Velará que los proyectos se presenten de manera oportuna y con adecuada calidad.
- » Presidir y orientar el orden del día y la agenda de cada sesión de la Junta Directiva.
- » Comunicarse permanentemente con el director de la entidad, con el fin de orientar el cumplimiento de los objetivos

**Artículo XX.** El Vicepresidente sustituirá al Presidente en ausencia de éste, motivada por enfermedad o cualquier otra causa, y tendrá las mismas atribuciones que él.

**Artículo XX.** Funciones del secretario:

- » Dirigir los trabajos puramente administrativos de la Asociación.

---

<sup>5</sup> En el sistema de mayoría simple, el elector vota por uno de los postulados. El candidato ganador es el que obtiene la mayor cantidad de votos.



- » Expedir certificaciones, llevar los libros de la asociación que sean legalmente establecidos y el fichero de asociados.
- » Elaborar las actas de las reuniones y realizar las labores de archivo correspondientes.
- » Custodiar la documentación de la entidad, haciendo que se cursen las comunicaciones sobre designación de Juntas Directivas y demás acuerdos sociales inscribibles a los Registros correspondientes.
- » Garantizar la presentación de las cuentas anuales y el cumplimiento de las obligaciones documentales en los términos que legalmente correspondan.

**Artículo XX.** El Tesorero recaudará y custodiará los fondos pertenecientes a la Asociación y dará cumplimiento a las órdenes de pago que expida el Presidente.

**Artículo XX.** Los Vocales tendrán las obligaciones propias de su cargo como miembros de la Junta Directiva, y así como las que nazcan de las delegaciones o comisiones de trabajo que la propia Junta les encomiende.

**Fuente adaptación libre de las siguientes referencias:**

- » Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario. Óscar Manuel Gaitán Sánchez. Cámara de Comercio de Bogotá, 2014. Página 42. <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8345/Guia%20Practica%20Entidades%20sin%20Animo%20de%20Lucro.pdf?sequence=1>

- » Modelo de Estatutos de Fundación. Entidad sin Ánimo de Lucro. Cámara de comercio de Cúcuta. [http://www.cccucuta.org.co/uploads\\_descarga/desc\\_573a41bde1e750ffef99bc48522272fc.pdf](http://www.cccucuta.org.co/uploads_descarga/desc_573a41bde1e750ffef99bc48522272fc.pdf)

### Anexo B. Módulo 3. Ejemplo del acta de elección de dignatarios

ACTA N° \_\_\_\_\_ DE ASAMBLEA GENERAL DE AFILIADOS ORGANIZACIÓN COMUNAL  
DE \_\_\_\_\_ DEL MUNICIPIO DE \_\_\_\_\_

Siendo las \_\_\_\_\_ del día \_\_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, en el salón de la escuela de la vereda/barrio \_\_\_\_\_ del municipio de \_\_\_\_\_, se reunieron los afiliados a la organización comunal de \_\_\_\_\_ en cumplimiento a la convocatoria ordenada por el Presidente. Acto seguido los afiliados designaron como presidente de la asamblea al señor \_\_\_\_\_ y como secretario de la misma al señor \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, quienes aceptaron los cargos.

El Secretario(a) procedió a dar lectura al orden del día así:

1. Llamada a lista y verificación del quórum.
2. Elección de los dignatarios de la Junta de Acción Comunal.
3. Lectura y aprobación del acta de la reunión y cierre de la Asamblea.

El presidente puso a consideración de la asamblea el orden del día el cual fue aprobado por todos los asistentes.

#### DESARROLLO DEL ORDEN DEL DÍA

1. El Secretario procedió a llamar a lista habiendo constatado la presencia de \_\_\_\_\_ afiliados de un total de \_\_\_\_\_, existiendo quórum decisorio.

2. El Secretario procedió a dar lectura a las planchas y una vez verificado el lleno de los requisitos, las enumera de acuerdo al orden de la presentación, así:

\_\_\_\_\_ N° Uno encabezada por \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_ N° Dos encabezada por \_\_\_\_\_.

Acto seguido el tribunal de garantías verifica las urnas, las cuales fueron mostradas a los asistentes y se procedió a la votación, en el orden en que fueron llamados por el secretario(a) de la asamblea.

El resultado de la votación fue el siguiente:

Por la \_\_\_\_\_ N° Uno \_\_\_\_\_ Votos.

Por la \_\_\_\_\_ N° Dos \_\_\_\_\_ Votos.

Votos en blanco \_\_\_\_\_ Votos.

Votos nulos \_\_\_\_\_ Votos.

#### ACTA DE ELECCIÓN DE DIGNATARIOS

3. Los miembros del tribunal de garantías adelantarán el proceso de escrutinio y procederán a la asignación de cargos por cociente, dejando constancia en el acta de su conformación.

4. El presidente procedió a tomar el juramento a los dignatarios electos y solicitó un receso de media (1/2) hora para que el secretario elabore el acta respectiva.

Una vez transcurrido el tiempo de receso solicitado, se reunió nuevamente la asamblea y el secretario(a) dio lectura al acta de elección de los dignatarios, y puesta en consideración por el presidente de la asamblea, fue aprobada por unanimidad.

Agotado el orden del día el Presidente de la asamblea dio por finalizada la reunión, siendo las \_\_\_\_\_ del mismo día.

En constancia se firma la presente acta por el Presidente y el Secretario(a) y los miembros del Tribunal de Garantías, como aparece:

Presidente Asamblea

C.C

Miembro del Tribunal de Garantías

C.C

Secretario Asamblea

C.C

Miembro del Tribunal de Garantías

C.C

Miembro del Tribunal de Garantías

C.C

Fuente: Elección de dignatarios de Juntas de Acción Comunal JAC y Juntas de Vivienda Comunitaria JVC 2016 – 2020. Gobernación del Meta, 2016. Página 30.

<http://www.meta.gov.co/web/sites/default/files/adjuntos/OK%20JUNTAS%20NEW%201%20PARTE%20PLANCHAS.pdf>



# Módulo 4

---

*Actas, archivos y libros de las ESALES: Capacitación en elaboración y archivo de actas*

## ¿De qué se trata?

Las ESALES deben llevar y registrar en las cámaras de comercio, los libros de asociados o fundadores y los de actas de Asamblea o de Junta de Asociados, y en general de reuniones del máximo órgano social de la entidad (Artículo 175 del Decreto-Ley 019 de 2012, Ley Antitrámites). Los libros de actas permiten llevar en orden cronológico las reuniones de las juntas directivas o asambleas generales. Por otra parte, los libros de asociados o fundadores permiten llevar una relación cronológica de los fundadores y asociados.

Los requerimientos legales para la elaboración de las actas establecidos en los artículos 189 y 431 del Código de Comercio son aplicables para las Entidades Sin Ánimo de Lucro, y determinan los elementos formales que deben hacer parte integral de las actas de las ESALES, para que sirvan como prueba y soporte de las decisiones que fueron tomadas en cada reunión.

Siempre que se celebre una reunión de una entidad sin ánimo de lucro, el secretario de esta debe elaborar un acta que recoja los puntos tratados y las decisiones adoptadas, los cuales sirven de base para probar lo sucedido en cada reunión.

Las actas y los archivos son los que nos permiten comprobar las reuniones y acciones llevados a cabo por la organización, sirven para ver el curso o trazabilidad en la toma de decisiones, y tener un registro de las acciones técnicas, financieras y legales que se han llevado a cabo. Estos documentos son un soporte para garantizar que nuestros actos cuentan con la formalidad necesaria, proporcionando orden y transparencia a las acciones de nuestra organización.

## Conceptos clave

**Acta de reunión:** es un documento escrito en el cual se registran los temas que fueron tratados en una reunión, así como las conclusiones obtenidas y los acuerdos establecidos. La finalidad de un acta es certificar y documentar lo que ocurrió en la reunión y dar validez a lo que fue acordado. Estas actas se deben guardar y archivar debidamente, para que siempre podamos tener acceso a estas y a información que contienen.

**Archivo:** se trata de un conjunto de documentos, no importa cual fecha tienen, o su forma y soporte material, lo importante es que han sido acumulados o guardados en un proceso natural por una persona o entidad pública o privada, en el transcurso de su gestión. Son conservados respetando un orden para servir como referente, testimonio e información a la persona o institución que los produce y a los ciudadanos, o como fuentes de la historia (Ley 594 de 2000). En el archivo debemos encontrar toda la documentación referente a nuestra organización, esta debe encontrarse debidamente organizada.

**Documento de archivo:** registro de información producida o recibida por una entidad pública o privada debido a sus actividades o funciones (Ley 594 de 2000). Se trata de los documentos que iremos guardando y organizando en nuestros archivos. Estos documentos deben corresponder con la información, acciones actividades y decisiones que realiza la organización de acuerdo con sus objetivos, metas y funciones, siendo uno de sus soportes.

**Función archivística:** actividades relacionadas con la totalidad del quehacer archivístico, que comprende desde la elaboración del documento hasta su eliminación o conservación perma-

nente (Ley 594 de 2000). Se refiere a la labor o función de organizar y administrar en el archivo los documentos de archivo correspondientes.

**Gestión documental:** conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación (Ley 594 de 2000). La gestión corresponde a la realización de todos los trámites para contar con la documentación exigida por la ley y necesaria para nuestra información administrativa y financiera. Esto incluye la elaboración, recolección, archivo, manejo y administración de los documentos de la organización.

## Proceso

### Requisitos para elaborar las actas de las ESALES

Para que tengan total validez, así como para que se efectúen los registros ante las cámaras de comercio, como ante las entidades que ejercen inspección, control y vigilancia, las actas de las Entidades sin Ánimo de Lucro deben reunir los siguientes requisitos:

#### 1. Datos generales

- » Número del acta.
- » Nombre completo de la entidad sin ánimo lucro.
- » Nombre del órgano que se reúne; por ejemplo, asamblea de asociados, junta directiva, consejo de administración, etcétera.
- » Clase de reunión, ordinaria, extraordinaria.
- » Domicilio, lugar, fecha y hora de inicio y de terminación de la reunión.

#### 2. Convocatoria

Se debe indicar:

- » Quién convocó: el representante legal, la junta directiva, etcétera (debe coincidir con los estatutos, los reglamentos o la ley).
  - » Medio utilizado para convocar: por ejemplo, aviso de cartelera en las oficinas de la entidad, publicación en un diario en el domicilio principal, comunicaciones enviadas a cada asociado, etcétera.
  - » Antelación de la convocatoria: expresar con cuántos días hábiles o comunes de anticipación se citó a la reunión.
  - » Si en los estatutos no se indican claramente estos aspectos de la convocatoria, o no son completos, pueden consultarse los reglamentos internos de la entidad, si los hay (los que regulan el funcionamiento de la asamblea general, o junta directiva o consejo directivo, etcétera), para verificar si eventualmente se ha establecido un procedimiento al respecto.
  - » En el caso de las fundaciones, asociaciones o corporaciones, los aspectos relacionados con la convocatoria deben estar regulados en los estatutos o en los reglamentos, toda vez que las disposiciones legales que las rigen no regulan nada al respecto.
  - » En el caso de las entidades del sector solidario, cuando los estatutos o los reglamentos internos no dicen al respecto, la ley determina que la convocatoria la deberá efectuar el representante legal, el consejo de administración o la junta directiva, según el caso aplicando lo previsto en los estatutos en cuanto al medio y la antelación para convocar. Para calcular los días, no tener en cuenta el día de la convocatoria ni el día de la reunión.
- #### 3. Quórum
- » Para definir que hubo quórum deliberatorio, si se trata de actas de asambleas, por lo menos se debe indicar el número total de

asociados hábiles o delegados que asistieron y el número de porcentaje que representa de los asociados. Por ejemplo: se encuentra presente el 55% de los asociados hábiles. Se recomienda tener listas de asistencias para saber quiénes y cuantos son los asistentes.

- » Si se trata de actas de juntas directivas o consejos de administración, debe indicarse el nombre completo de los miembros presentes.

#### 4. Orden del día

Escribir el orden del día que se va a desarrollar en la reunión, e indicar si este fue aprobado por los asociados asistentes; si hubo modificaciones se debe dejar la constancia respectiva. El orden del día hace referencia a los temas que se van a tratar en la reunión y el orden en el que se van a discutir.

#### 5. Decisiones

- » Indicar con cuántos votos se aprueban cada una de las decisiones tomadas en la reunión, especialmente las relativas a reformas estatutarias y nombramientos. Por ejemplo: “Por el 70% de los presentes”, o “por unanimidad” o por “30 votos a favor, 10 en blanco y 7 en contra”.
- » Si la decisión consiste en una reforma estatutaria, se transcribir el texto de las cláusulas modificadas.

#### 6. Nombramientos

- » Los nombramientos deben hacerse por el órgano competente previsto en los estatutos. Por ejemplo: si en los estatutos se expresa que el revisor fiscal lo nombra la asamblea, solo está puede hacerlo y no procede ni tendría validez su nombramiento hecho por la junta directiva.
- » Los nombramientos efectuados deben corresponder a los cargos creados en los estatutos. Por ejemplo: si el cargo creado es de suplente del gerente, no debe nombrarse subgerente, sino suplente del gerente.
- » Señalar claramente el nombre completo, los apellidos y el número de identificación de cada una de las personas nombradas.
- » Informar en el acta si las personas elegidas aceptaron los cargos. Si la aceptación no consta en el acta, deben anexarse las cartas de aceptación de las personas nombradas, indicando el número de identificación.

#### 7. Lectura y aprobación del acta

Debe existir constancia de aprobación en el acta; o si fue nombrada una comisión para aprobarla, debe aparecer constancia de la aprobación por parte de la comisión.

#### 8. Firma o constancia de firmas

El acta original debe estar firmada por el presidente y el secretario de la reunión. La copia del acta que se envía a registro a la cámara de comercio también puede estar firmada en original, o puede dejarse una constancia de que las firmas están en el original del acta (que reposa en el libro de actas), indicando en la copia del acta: “original firmado” por el presidente y secretario de la reunión. Todo esto debe estar debidamente archivado.

### Requisitos específicos para las Juntas de Acción Comunal

Como se mencionó en el módulo 3, las JAC tienen especificaciones legales respecto a las funciones y procedimientos para la elección de las Juntas Directivas o los organismos de acción comunal, en comparación con otro tipo de ESALES. Veamos a continuación cuáles son esas especificaciones.

Las actas de reunión de los órganos de la junta, como asamblea, directiva y comisiones de trabajo deben contener los siguientes datos:

- » Número del acta.
- » Lugar y fecha de la reunión.
- » Nombre y cargo de la persona o personas que convocan.
- » Número de afiliados hábiles a la fecha de la asamblea o reunión.
- » Número de afiliados hábiles asistentes a la asamblea o reunión.
- » Hora en que se citó la reunión y hora en que se instaló.
- » Nombre y firma del presidente y secretario de la reunión.
- » Orden del día propuesto (temas o asuntos a tratar), desarrollo punto por punto del orden del día, decisiones adoptadas, incluyendo las votaciones que se realicen.
- » Si se eligen dignatarios deben incluir nombres completos, número del documento de identidad, dirección y teléfono.

Los organismos de acción comunal, además de los libros que autoricen la asamblea general y los estatutos, deben llevar los siguientes libros de registro y control:

- » De tesorería: en él constará el movimiento del efectivo y recursos de la respectiva organización comunal.
- » De inventarios: deben registrarse en este libro los bienes y activos fijos de la organización.
- » De actas de la asamblea, del comité central y del consejo comunal: este libro debe contener el resumen de los temas discutidos en cada reunión, los asistentes y votaciones efectuadas.
- » De registro de afiliados: contiene los nombres, identificación y dirección de los afiliados, así como las novedades que registran en lo que respecta a sanciones, desafiliaciones, delegaciones ante organismos públicos o privados.



### ¿Qué son y cómo inscribir los libros de las ESALES?

Como se mencionó anteriormente, las ESALES deben llevar y registrar ante la Cámara de Comercio de su jurisdicción los libros de asociados o fundadores y los de actas de Asamblea o de Junta de Asociados, y en general de reuniones del máximo órgano social.

En los libros de actas deben figurar las actas de las reuniones de las Asambleas Generales, y de los otros órganos de la asociación, como la Junta Directiva. Su finalidad es dar testimonio de lo ocurrido en las reuniones y servir como prueba y soporte de las decisiones que fueron tomadas.

En los libros de asociados o fundadores se registran los datos de todas las personas asociadas a la ESAL, dejando constancia de altas y bajas, es decir, cuando estas personas se afilian o desafilian. Generalmente se registra el nombre y apellido, fechas de alta y de baja, el domicilio y el teléfono de contacto.

Este libro permite registrar cronológicamente la manera como está conformada la ESAL: la constitución por los asociados fundadores y las novedades de nuevos asociados, hasta la fecha actual.

Para la inscripción del libro de asociados o fundadores y los de actas de Asamblea o de Junta de Asociados, y en general de reuniones del máximo órgano social, las entidades sin ánimo de lucro deben<sup>6</sup>:

- » Elevar la solicitud suscrita por el representante legal, realizando su inscripción en la Cámara de Comercio correspondiente, en la que se indique: nombre de la entidad sin ánimo de lucro, número de NIT, el nombre de los libros que se desea registrar, número de hojas útiles de que está compuesto cada libro y código de cada libro si se trata de libros llevados en la modalidad de formas continuas, hojas removibles o series continuas de

tarjetas; los libros deberán presentarse en blanco.

- » Se debe cancelar en la Cámara de Comercio el valor correspondiente a los derechos de registro.
- » La persona que presente los libros para registro en la Cámara de Comercio debe tener el original del documento de identidad.

### Recomendaciones para instalar y conservar adecuadamente un archivo

La correcta conservación de las actas y demás documentos importantes de la organización dependen de una adecuada administración de un archivo. Algunas recomendaciones para lograr este fin son las siguientes (Universidad de Sevilla, s.f.):

- » Las actas y documentos deben estar agrupados en carpetas por temas. La solapa o parte visible de estas carpetas debe indicar claramente: el tema contenido en la carpeta (por ejemplo, “Actas de reuniones de la junta directiva” o “Documentación de afiliados”), fecha inicial y final de los documentos contenidos (por ejemplo: actas agosto de 2016 – julio de 2017). Esto permitirá realizar una búsqueda rápida de la carpeta con el tema requerido.
- » Es recomendable utilizar carpetas de cartón o de un material resistente, con ganchos legajadores, que permitan mantener firmes y ordenadas todas las hojas o folios. También se pueden utilizar fólderres que cumplen la misma función.
- » Cada hoja o folio dentro de la carpeta debe ir numerado en una de las esquinas de la derecha, con el número escrito en lápiz, por si es necesario incluir documentos y cambiar el orden.
- » Es recomendable incluir en la primera hoja de cada carpeta una lista de todos los docu-

<sup>6</sup> Los requerimientos pueden modificarse según lo establecido por cada Cámara de Comercio. Se recomienda revisar en cada caso que se requiere.

mentos contenidos en la misma, en el orden de ubicación, indicando el número de la hoja o folio y su respectiva fecha. Esto permite localizar un documento dentro de una carpeta con facilidad.

- » Se recomienda no utilizar clips, grapas o pos-it, en la medida de lo posible, dentro de las carpetas. Esto dificulta el tratamiento de la documentación y puede afectar la buena conservación.
- » Las carpetas deben estar organizadas en un mueble seco y fresco, libre de roedores o animales que puedan afectar el archivo. Preferiblemente, dentro de cajones para evitar el polvo y la suciedad.
- » Las carpetas que no tengan un uso cotidiano pueden ser almacenadas en cajas en un depósito seco y fresco, libre de roedores o animales que puedan afectar el archivo. Cada caja debe indicar claramente la lista de las carpetas que contiene. Se recomienda tener una caja por temática, para facilitar la búsqueda de un documento requerido.

### Referencias normativas:

| Nombre                                  | Título   | Contenido   |
|---|--|---|
| ARTÍCULOS 189 Y 431 DECRETO 410 DE 1971 | Código de Comercio de Colombia.  | Régimen de Sociedades, requisitos formales para la elaboración de actas.  |
| ARTÍCULO 42, DECRETO 2150 DE 1995       | Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. | “Los estatutos y sus reformas, los nombramientos de administradores, los libros, la disolución y la liquidación de personas jurídicas formadas según lo previsto en este capítulo, se inscribirán en la Cámara de Comercio con jurisdicción en el domicilio principal de la persona jurídica en los mismos términos, derechos y condiciones previstos para el registro de actos de las sociedades comerciales”. |





### Ejercicios de repaso

Para desarrollar los siguientes ejercicios guía le recomendamos contar con la participación de otros integrantes de su organización. De esta manera, podrán realizar una reflexión grupal sobre el estado de su organización y proponer los ajustes necesarios.

### *Nuestra Ruta*

1. ¿Qué son las actas de reunión y para qué son útiles?

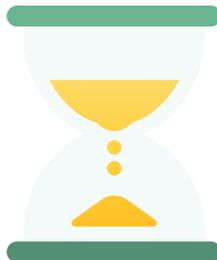
-----  
-----  
-----  
-----

2. ¿Cuándo los integrantes de su organización se reúnen, siempre elaboran actas de reunión? Sí/no ¿Por qué? ¿Cómo registran los resultados de sus reuniones?

-----  
-----  
-----  
-----

¿Considera que es importante elaborar actas de todas las reuniones que se lleven a cabo en su organización? Sí/no ¿Por qué?

-----  
-----  
-----  
-----



3. Mencione los elementos que debe contener un acta de reunión de una Entidad sin Ánimo de Lucro.

-----  
-----  
-----  
-----

4. Mencione las especificidades que deben contener las actas de reunión de una Junta de Acción Comunal.

-----  
-----  
-----  
-----

5. Revise dos o tres actas de reunión elaboradas por su organización. ¿Contienen todos los elementos mencionados anteriormente? SÍ\_\_\_/NO\_\_\_ ¿Cuáles elementos le hacen falta?

Tenga en cuenta los elementos que hacen falta, si encontró algunos, para la elaboración de las actas en una próxima oportunidad.



▶ Archivo fotográfico Rimisp

6. ¿Qué es un archivo?

-----  
-----  
-----  
-----

7. ¿Por qué es importante llevar un archivo de las actas y documentos legales de su organización?

-----  
-----  
-----  
-----



8. Revise en el presente módulo las recomendaciones para instalar y conservar adecuadamente un archivo. ¿Su organización tiene un archivo que cumple con las anteriores recomendaciones? SÍ\_\_\_/NO\_\_\_.

¿Quién es el responsable de realizar las labores de archivo y la gestión documental en su organización?

-----  
-----

¿Qué aspectos podrían mejorar en la manera como su organización lleva el archivo?

-----  
-----  
-----



*¿Dónde puedo conseguir  
más información?*

- » ABC comunal para la participación. Ministerio del Interior. <https://www.boyaca.gov.co/SecParticipacion/images/admlocal/infjuntas/ABC-AccionComunal-Cartilla-1.pdf>
- » Elección de dignatarios de Juntas de Acción Comunal JAC y Juntas de Vivienda Comunitaria JVC 2016 – 2020. Gobernación del Meta. <http://www.meta.gov.co/web/sites/default/files/adjuntos/OK%20JUNTAS%20NEW%201%20PARTE%20PLANCHAS.pdf>
- » Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario. Óscar Manuel Gaitán Sánchez. <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8345/Guia%20Practica%20Entidades%20sin%20Animo%20de%20Lucro.pdf?sequence=1>



## *Bibliografía del módulo*

- » Alcaldía de Santiago de Cali (2018). Elecciones Juntas de Acción Comunal. Santiago de Cali, Colombia: Página Web de la Alcaldía de Santiago de Cali, Oficina Asesora de Comunicaciones. Recuperado de: [http://www.cali.gov.co/general/publicaciones/2358/elecciones\\_juntas\\_de\\_accin\\_comunal/](http://www.cali.gov.co/general/publicaciones/2358/elecciones_juntas_de_accin_comunal/)
- » Gaitán Sánchez, O. M. (2014). Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario. Bogotá D.C., Colombia: Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8345/Guia%20Practica%20Entidades%20sin%20Animo%20de%20Lucro.pdf?sequence=1>
- » Gobernación del Meta (2016). Elección de dignatarios de Juntas de Acción Comunal JAC y Juntas de Vivienda Comunitaria JVC 2016 – 2020. Villavicencio, Meta: Gobernación del Meta. Recuperado de: <http://www.meta.gov.co/web/sites/default/files/adjuntos/OK%20JUNTAS%20NEW%201%20PARTE%20PLANCHAS.pdf>
- » Ministerio del Interior (2014). ABC comunal para la participación. Bogotá D.C., Colombia: Ministerio del Interior, República de Colombia. Recuperado de <https://www.boyaca.gov.co/SecParticipacion/images/admlocal/infjuntas/ABC-Accion-Comunal-Cartilla-1.pdf>
- » Universidad de Sevilla (sin fecha). Normas básicas de organización de archivos de oficina. Recuperado de [http://servicio.us.es/archivous/Doc/Normas\\_basicas\\_de\\_organizacion\\_de\\_archivos\\_de\\_oficina.pdf](http://servicio.us.es/archivous/Doc/Normas_basicas_de_organizacion_de_archivos_de_oficina.pdf)



Archivo fotográfico Rimisp



## Anexo módulo 4

### ACTA DE ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA O EXTRAORDINARIA

NO. \_\_\_\_\_

En Sogamoso a las \_\_\_ horas del día \_\_\_\_ del mes \_\_\_\_ del año 201\_ en \_\_\_\_\_, se reunieron los \_\_\_\_\_ de la Junta de Acción Comunal del Barrio \_\_\_\_\_ en asamblea \_\_\_\_\_ la cual fue convocada de acuerdo a los artículos \_\_\_\_\_ de los estatutos, y en donde se desarrolló el siguiente orden del día:

Orden del día:

1. Llamado a lista y verificación del quórum
2. Aprobación del orden del día
3. Elección de presidente y secretario de asamblea (tema a Tratar)
4. Lectura y aprobación del acta anterior
5. Informes de los dignatarios
6. Reestructuración de dignatarios
7. Propositiones y varios

### DESARROLLO

#### 1. Llamado a lista y verificación del quórum

La asamblea fue convocada por el Presidente de la junta para las \_\_\_\_ de la mañana, a esta hora la secretaria de la junta procedió a llamar lista, contestando \_\_\_\_\_ de los \_\_\_\_ afiliados, seguidamente toma la palabra el señor presidente y manifiesta que cumplidos los requerimientos de rigor se da por instalada la asamblea con quórum decisorio o deliberatorio.

*Lo anterior siempre y cuando estén presentes la mitad más uno de los afiliados de lo contrario dirá:*

Para darle cumplimiento a lo establecido en el Artículo \_\_\_\_\_ de los estatutos, esperamos una hora y siendo las \_\_\_\_\_ de la mañana, la secretaria procedió nuevamente a llamar lista contestando \_\_\_\_\_ de los \_\_\_\_\_ afiliados, comprobándose la presencia del 30 % de estos, en este caso se instala asamblea con quórum supletorio.

#### 2. Aprobación del orden del día

*El orden del día se somete a consideración de la asamblea, instancia que lo aprueba o solicita se modifique. Si hay modificaciones una vez tenidas en cuenta, se somete nuevamente a consideración para su aprobación.*

#### 3. Elección de presidente y secretario de asamblea

*Se recomienda elegir presidente o secretario de asamblea, cuando alguno vaya a intervenir en el debate o vaya a ser cuestionada su gestión, en el caso de elegir es importante anotar el número de votos por cada postulado.*

#### **4. Lectura y aprobación del acta anterior**

*El secretario da lectura al Acta de la asamblea anterior y la somete a consideración de los asistentes quienes la aprueban o piden se aclare algún punto. Una vez aclarado y hechas las modificaciones pertinentes se somete nuevamente el acta a consideración para su aprobación definitiva. Todo el proceso debe quedar consignado en el acta.*

#### **5. Informes de los dignatarios**

*Se sugiere que los dignatarios presentes a la Asamblea un informe breve sobre las gestiones y actividades desarrolladas a partir de la última asamblea general realizada. La asamblea debe designar un tiempo mínimo y máximo por persona para la presentación del informe.*

#### **6. Reestructuración de dignatarios**

En caso de hacer reestructuración (cambio) de dignatarios se debe tener en cuenta:

- » Si es por renuncia de un dignatario, se debe dar lectura a la carta de la respectiva renuncia.
- » Si es por remoción, la Asamblea General es autónoma para tomar esta decisión.
- » Si es elección de un nuevo cargo se debe anotar los nombres de todos los postulados y los votos que obtuvo cada uno.

**En el acta es necesario especificar los siguientes datos de las personas elegidas:**

- » Nombre y apellidos completos.
- » Cargo al que ingresa. Es necesario aclarar el nombre y apellido del dignatario que reemplaza.
- » Número del documento de identidad.
- » Dirección y teléfono.

#### **7. Proposiciones y varios:**

*Es un espacio importante pues es la oportunidad que tienen los afiliados para presentar sus inquietudes, quejas, sugerencias y propuestas, por lo tanto, se sugiere que la asamblea se haga de manera ágil y concreta.*

Una vez agotado el orden del día y no presentándose ninguna otra intervención, se da por terminada la asamblea siendo las \_\_\_\_\_ horas.

En Constancia Firman:

-----  
PRESIDENTE DE ASAMBLEA

C.C.

-----  
SECRETARIO DE ASAMBLEA

C.C.



# Módulo 5

---

*Definición de misión, visión de las JAC o de la Organización*

## ¿De qué se trata?

Cuando se define la misión y visión de una Junta de Acción Comunal se recomienda realizar un ejercicio de planeación estratégica que permita establecer los principales objetivos y metas a las que se quiere llegar. La planeación estratégica es un ejercicio de formulación y definición de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es la definición de las rutas acción para alcanzar dichos objetivos. A partir de un diagnóstico de la situación actual, la planeación estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. En el marco de esta planeación, las organizaciones definen su misión y visión, como elementos orientadores para el logro de las metas propuestas.

Los conceptos de Misión y Visión refieren de manera general a los objetivos que una organización desea alcanzar. Ambos conceptos son medios para lograr alcanzar un estado que se considera deseable.

La misión depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone. Si se trata de una organización, entre estas una junta de acción comunal, la misión dependerá del tipo de actividad que realice, de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del contexto. Tener en cuenta el contexto de los territorios es importante, y se recomienda reflexionar en este punto sobre cuál es el aporte al desarrollo del territorio que se puede hacer desde las organizaciones.

La visión depende de la situación presente, de las posibilidades materiales presentes y futuras tal y como las perciba la organización, de los eventos inesperados que puedan ocurrir y de la

propia misión que ya se haya planteado y cómo se piensa llevar a cabo en el tiempo.

Ambos conceptos juegan un papel importante como aspectos psicológicos y organizativos en cualquier estrategia a largo plazo, sea esta empresarial, política, personal, etc. Una vez que se tiene un objetivo determinado, permiten situarse en el presente (misión) y proyectarse hacia el futuro (visión) desde el plano racional, ya que permite vincular medios y fines, y también desde el emocional, ya que permite inspirar e incentivar a actuar incluso en situaciones desfavorables.

Deben formularse conjuntamente entre los miembros de la organización, ya que es importante que sean coherentes entre sí, y que prevean las situaciones que pueden ocurrir dentro del plazo propuesto. Ambas son parte de una estrategia, y sirven al propósito de realizar un mismo objetivo.

## ¿Cuál es la diferencia entre la misión y la visión?

La misión es el principal motivo o razón de existencia de una organización, definida en forma precisa y con posibilidad de ser realizada. Es el camino a través del cual los líderes de la empresa u organización harán realidad su visión.

La misión debe contener la siguiente información, no en futuro sino en presente:

1. ¿Qué hace o a qué se dedica la organización?
2. ¿Quién es el destinatario de sus productos/servicios?
3. ¿Qué quiere hacer? ¿De qué forma ayudará a sus beneficiarios?

A diferencia de la misión, la visión es más una proyección a futuro, las aspiraciones de la orga-

nización, de carácter idealista, y más genérica que la misión, lo que la hace menos precisa y menos concreta. La visión marca una meta final de hacia dónde quiere llegar la organización en el futuro. Si bien la misión y la visión se definen de forma diferente, ambas deben necesariamente estar relacionadas y ser consecuentes.

### Conceptos clave

**Misión:** es la razón de ser o el motivo por el cual una organización, empresa o institución desarrolla sus actividades. La misión se enfoca en el presente, describe la actividad que se desarrolla en un momento dado.

**Visión:** es la imagen que una organización, empresa o institución planea lograr a largo plazo, es decir, cómo espera ser y ser vista en el futuro. El objetivo de la misión es orientar y motivar las acciones hacia una expectativa ideal de lo que se espera que ocurra con la organización.

**Planeación estratégica:** es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el contexto y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

### Proceso

#### La Misión

La misión puede ser un ejercicio tanto de identificación o definición de la misma, como de revisión y a veces actualización de la organización. Esta depende de los intereses de acción de las personas que lideran la organización, de los resultados que desean obtener y de los impactos esperados en las comunidades con quienes trabajan o benefician.

De esta manera, antes de comenzar cualquier ejercicio alrededor de la misión institucional es clave que sus directivos estén involucrados, liderando el proceso y validando los compromisos que surjan.

#### Elementos que debe contener la misión

La redacción de la misión determina y detalla lo que es esencial, la razón de ser o actividad particular de la organización, los fines últimos e intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia de actividad (Figueroa, s.f.). Es por eso que normalmente la misión incluye los siguientes elementos:

1. **Identidad:** ¿Quiénes somos? Al conocer de manera profunda las capacidades y talentos de los integrantes de la organización, se va a poder explotarlos y utilizarlos en beneficio de los demás.
2. **Actividad:** ¿A qué nos dedicamos? Es muy importante tener claro qué realiza la organización, los bienes o servicio que presta o las acciones que realiza para las comunidades del territorio.
3. **Finalidad u objetivos:** ¿Para quién lo hacemos? Se debe definir quiénes son las personas o comunidades que se benefician con las acciones que desarrolla la organización. Es importante conocer el contexto y las necesidades de estas comunidades y sus territorios, para que se puedan desarrollar acciones pertinentes y que respondan a las necesidades reales de su contexto.
4. **¿Cuál es el efecto que se espera lograr?** Se debe definir el resultado final en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos o servicios que se desarrollan.

Es muy importante sensibilizar al grupo de personas con las cuales se está trabajando y buscar la participación de todos y constantemente darles a conocer que son de vital importancia para la organización. Se recomienda utilizar la lluvia de ideas y la mesa redonda.

#### ¿Cuándo se debe reformular o la misión o definir una nueva?

Muchas veces la misión puede definirse a partir de lo que las entidades definieron en sus es-

tatutos o en su constitución formal, pero no establece lo que realmente desarrolla la organización. En este sentido, cuando no coincide el propósito de creación de la entidad o las actividades realizadas con la misión, es necesario revisarla y modificarla. Se recomienda reformular la misión cuando:

- » Se han realizado cambios en las funciones o actividades que desarrolla la organización.
- » La misión no representa exactamente lo que la organización realiza o las personas a las que beneficia.
- » Si la redacción de la misión sólo explica lo establecido en los documentos de constitución, pero no establece qué bien o servicio produce, para quiénes y qué se espera como resultado.
- » En caso de un cambio en la Junta Directiva, es recomendable que los nuevos integrantes revisen si están de acuerdo con cómo están redactados los propósitos de la organización.

### Para recordar...

#### La misión siempre debe contener:

Los productos o servicios que produce la organización, o las acciones que desarrolla en beneficio de las comunidades y los territorios.

Las personas o comunidades beneficiadas: la población objetivo de las acciones y el quehacer de la organización.

¿Qué pueden esperar los usuarios, beneficiarios y la ciudadanía en su conjunto, en términos de resultados (efectos)?

#### También es recomendable incluir:

El ámbito de acción de la organización: nacional, departamental, municipal o local.

La forma como la organización espera lograr sus propósitos.

Los valores de la organización, que orientan su gestión.

### Ejemplo de la Misión de la Junta de Acción Comunal de Vista Alegre (Envigado, Antioquia)



► Archivo fotográfico ART

Fuente: <http://jacvistalegre.blogspot.com.co/p/objetivos-mision-y-vision.html>

“Lograr que todas las personas que pertenezcan a la acción comunal tengan sentido de pertenencia que trabajen por la comunidad dentro del marco de la ley 743 de 2002 que rige, concientizar que el trabajo de la junta de acción comunal es un trabajo de equipo, comprometido, dinámico, participativo, solidario, creativo, optimista, con persistencia y con una calidad de vida digna para todos”.

## La Visión

Debe ser una descripción positiva y breve de lo que una organización desea y cree que pueda alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión en un período definido (Figueroa, s.f.). Para construir la visión es muy importante echar a volar la imaginación del grupo, sin perder el sentido de realidad de cómo podría verse la organización en un tiempo determinado.

La visión no debe ser cualquier imagen deseada del futuro, sino una imagen que represente lo que verdaderamente es relevante para el éxito en el cumplimiento de los objetivos. Es una mirada ideal, pero al tiempo posible, de ¿a dónde queremos llegar?

### ¿Qué se debe tener en cuenta para elaborar la visión?

- » Debe ser una frase inspiradora y orientadora sobre lo que se desea y piensa hacer en el futuro.
- » Debe llevar una fecha en la que se estima se alcanzará lo propuesto en la visión.
- » Se recomienda construirla de manera participativa, para integrar diversas opiniones y expectativas. Así puede tener un mayor impacto en la motivación de los miembros de la organización.
- » Es conveniente realizar una lluvia de ideas o entrevistas colectivas con los miembros de la organización, y si es posible con los beneficiarios, para tener un buen número de ideas sobre lo que se desea a futuro.
- » Lo que expresa debe cumplir con las expectativas e intereses de los miembros de la organización.

### Características de la visión

1. Debe contener los valores de la organización.
2. Debe definir y especificar cómo quiere ser vista o percibida la organización en el futuro.
3. Medible: debe ser posible medir o verificar el éxito en el logro.
4. Atractiva: debe reflejar las aspiraciones y expectativas de directivos, miembros de la organización, beneficiarios y otros que tengan interacción con la organización.
5. Posible: hay que incluir objetivos realistas y alcanzables, aun cuando impliquen un reto.
6. Estratégica: debe incluir los asuntos decisivos para cumplir con éxito la misión.
7. Entendible: debe de tener claridad y precisión, por ejemplo realizarla con un lenguaje sencillo.
8. Inspiradora: que estimule y provoque un efecto positivo en las personas, para ayudar así al que se comprometan con los propósitos de la organización.
9. Tiempo: debe tener establecido el tiempo en años, por lo regular debe ser de 3 a 5 años. Al cumplir ese período de tiempo no debe pasar el ajustar o el cambiar los objetivos a alcanzar.



**Ejemplo de la Visión de la Junta de Acción Comunal de Vista Alegre  
(Envigado, Antioquia)**

“En el 2015 la junta de acción comunal de Vista Alegre será una organización líder en impulsar proyectos comunitarios para disminuir la problemática de nuestra comunidad como son la convivencia, falta de capacitación, cultura comunal entre otros”.

Fuente: <http://jacvistalegre.blogspot.com.co/p/objetivos-mision-y-vision.html>



Archivo fotográfico ART



### Ejercicios de repaso

Para desarrollar los siguientes ejercicios guía le recomendamos tener en cuenta los contenidos del módulo anterior y contar con la participación de otros integrantes de su organización. De esta manera, podrán realizar una reflexión grupal sobre el estado de su organización y proponer los ajustes necesarios.

### Nuestra Ruta

1. ¿Qué es la planeación estratégica de una organización?

¿Por qué es importante?

2. ¿Su organización cuenta con un documento de planeación estratégica? SÍ\_\_\_/NO\_\_\_.

En caso de que su respuesta sea NO, mencione qué acciones podría realizar con sus compañeros de organización para elaborarla.

1

4

2

5

3

6

3. ¿Qué es la misión de una organización y para qué sirve?

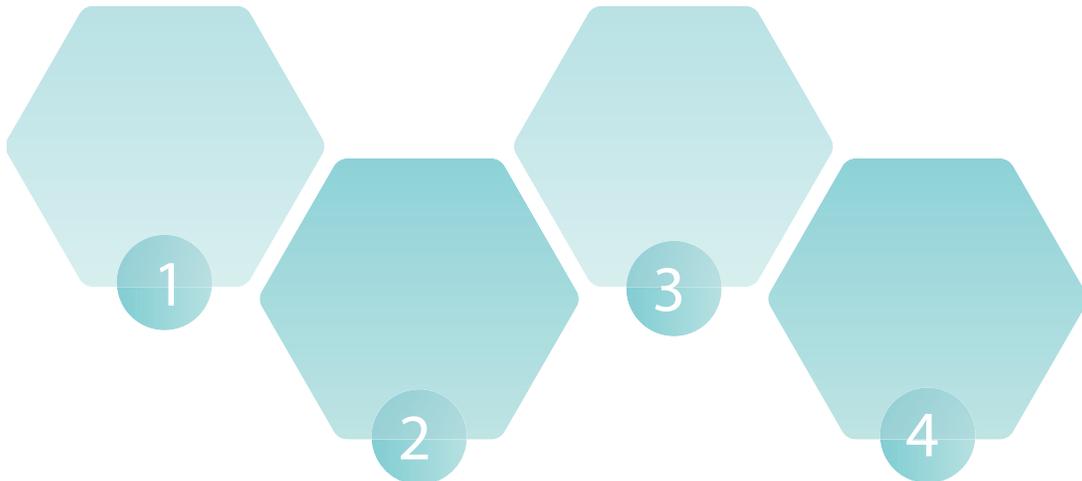
-----  
-----  
-----  
-----

¿Su organización cuenta con misión? SÍ\_\_\_/NO\_\_\_

¿Por qué cree que es importante para su organización tener una misión?

-----  
-----  
-----

4. Repase el contenido del presente módulo respecto a la misión ¿Cuáles son los elementos que debe contener la misión de una organización?



En caso de que su organización tenga escrita una misión, revise si contiene todos los elementos mencionados anteriormente. ¿Qué elementos nuevos podrían incluirse para mejorar la redacción y sentido de la misión?

-----  
-----  
-----  
-----



En caso de que su organización no cuente con una misión escrita, reúname con sus compañeros y propongan un texto para la misma. Posteriormente, valídela con los otros integrantes y directivos en una reunión y elabore un acta, en donde conste la aprobación de la misión.

5. ¿Qué es la visión de una organización? ¿Por qué es importante?



¿Su organización cuenta con visión? SÍ\_\_\_/NO\_\_\_

¿Por qué cree que es importante para su organización tener una visión?

-----  
-----  
-----  
-----

6. Repase el contenido del presente módulo respecto a la misión ¿Cuáles son los elementos que debe contener la misión de una organización?

|   |  |   |  |   |  |
|---|--|---|--|---|--|
| 1 |  | 4 |  | 7 |  |
| 2 |  | 5 |  | 8 |  |
| 3 |  | 6 |  | 9 |  |



En caso de que su organización tenga escrita una visión, revise si cumple con las características mencionadas anteriormente. ¿Qué elementos nuevos podrían incluirse para mejorar la redacción de la visión?



## *¿Dónde puedo conseguir más información?*

- » Guía para elaborar correctamente la visión y misión de la empresa. Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. [https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621127\\_1\\_VIRTUAL/Contenidos/Documentos/Material%20Complementario/Mat.%20Apoyo%20Guia%2014/GU%C3%8DA%20PARA%20ELABORAR%20CORRECTAMENTE%20LA%20VISI%C3%93N%20Y%20MISI%C3%93N%20DE%20UNA%20EMPRESA.pdf](https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621127_1_VIRTUAL/Contenidos/Documentos/Material%20Complementario/Mat.%20Apoyo%20Guia%2014/GU%C3%8DA%20PARA%20ELABORAR%20CORRECTAMENTE%20LA%20VISI%C3%93N%20Y%20MISI%C3%93N%20DE%20UNA%20EMPRESA.pdf)
- » Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Versión preliminar. Marianela Armijo. [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)
- » Pasos para crear la misión, la visión y los valores organizacionales. Diana Figueroa Martínez <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19838/Capitulo4.pdf>



OBRAS PDET  
Archivo fotográfico ART



## Bibliografía del módulo

- » Concepto de (2018) ¿Qué es Misión y visión? Artículo en página Web. Recuperado de <http://concepto.de/mision-y-vision/#ixzz57xdonhgy>
- » Figueroa Martínez, D. (Sin información). Pasos para crear la misión, la visión y los valores organizacionales. Recuperado de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19838/Capitulo4.pdf>
- » Ordenes, C. (sin fecha). Misión, visión y valores de la empresa. Presentación en página web. Chile: Liceo Sara Blinder Dargoltz. Departamento de Turismo. [http://www.secst.cl/upfiles/documentos/28042015\\_245pm\\_553ff15bed5f9.pdf](http://www.secst.cl/upfiles/documentos/28042015_245pm_553ff15bed5f9.pdf)
- » SENA (sin fecha). Guía para elaborar correctamente la visión y misión de la empresa. Recuperado de [https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621127\\_1\\_VIRTUAL/Contenidos/Documentos/Material%20Complementario/Mat.%20Apoyo%20Guia%2014/GU%C3%8DA%20PARA%20ELABORAR%20CORRECTAMENTE%20LA%20VISI%C3%93N%20Y%20MISI%C3%93N%20DE%20UNA%20EMPRESA.pdf](https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621127_1_VIRTUAL/Contenidos/Documentos/Material%20Complementario/Mat.%20Apoyo%20Guia%2014/GU%C3%8DA%20PARA%20ELABORAR%20CORRECTAMENTE%20LA%20VISI%C3%93N%20Y%20MISI%C3%93N%20DE%20UNA%20EMPRESA.pdf)
- » Tarazona Mantilla, J. (sin fecha). Misión, visión, política, objetivo, meta. Artículo en página Web. Recuperado de [http://www.jairotarazona.com/empresas\\_archivos/mision\\_vision\\_politicas\\_objetivos.pdf](http://www.jairotarazona.com/empresas_archivos/mision_vision_politicas_objetivos.pdf)



▶ Archivo fotográfico Rimisp



# Módulo 6

---

*Inscripción y actualización en el RUT*

## ¿De qué se trata?

El Registro Único Tributario (RUT) es un mecanismo que se utiliza en Colombia para identificar, ubicar y clasificar a las personas y entidades que tienen obligaciones tributarias, aduaneras cambiarias. Su trámite y administración se encuentra a cargo de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

De acuerdo con el artículo 6 del Decreto 2788 de 2004 la **inscripción** en el RUT tiene vigencia indefinida y no requiere de renovación.

Se entiende por formalización de la inscripción, de la actualización o de la cancelación del Registro Único Tributario (RUT), el proceso de autenticación, validación e incorporación de la información, suministrada virtual o físicamente, por el obligado ante la DIAN, o demás entidades autorizadas, y la expedición del respectivo certificado (DIAN, 2018).

Gracias a este registro hacemos parte del sistema tributario del país y podemos reportar con transparencia nuestras actividades en este sentido, ya que permite hacer seguimiento a las actividades económicas que realice la organización.

### ¿Para qué sirve el RUT?

- » Para acreditar e identificar la actividad económica realizada por una persona u organización ante terceros con quienes tenga una relación comercial, laboral o económica.
- » Para que las entidades de supervisión y control puedan hacer el seguimiento de las actividades económicas desarrolladas las personas u organizaciones.
- » Para identificar y reconocer las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias frente al Estado Colombiano.
- » Para realizar los trámites relacionados con las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias de manera presencial o mediante servicios en línea de la DIAN (DIAN, 2018).

También, este registro permite que la DIAN pueda contar con información confiable, clasificada, actualizada y veraz sobre todas las personas y organizaciones que están obligadas a inscribirse en el sistema tributario. De esta manera, dicha entidad puede realizar su gestión de recaudo, control y servicio (Urna de Cristal, 2018).

### ¿Por qué las ESALES están obligados a inscribirse en el RUT?

De acuerdo con el artículo 5 del Decreto 2788 de 2004, las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta o las personas y entidades no contribuyentes, declarantes de ingresos y patrimonio, están obligadas a inscribirse en el RUT. Estas dos condiciones aplican para determinados tipos de ESALES.

Algunas de las entidades sin ánimo de lucro, si cumplen ciertos requisitos, no deben pagar el impuesto de renta, más no están eximidas de su obligación de declarar. El Decreto 92 de 2017, que reglamenta la contratación estatal con las ESALES, no plantea excepciones en cuanto al pago de impuestos. Esta reglamentación establece que los beneficios tributarios son de carácter restringido, por ello estas entidades son contribuyentes de renta y demás tributos a que haya lugar por la celebración y ejecución de los contratos.

De acuerdo con en el artículo 19 del Estatuto Tributario, todas la asociaciones, fundaciones y corporaciones constituidas como ESALES son contribuyentes y, excepcionalmente, pueden

solicitar ante la administración tributaria su calificación como contribuyentes del régimen tributario especial. Por otra parte, los artículos 592 y siguientes de este Estatuto establecen que algunos contribuyentes del impuesto de renta no deben declarar, pero entre esas excepciones no se encuentran las entidades sin ánimo de lucro como cooperativas, fundaciones o corporaciones que sean contribuyentes del impuesto a la renta.

Las entidades clasificadas como no contribuyentes no están obligadas a presentar la declaración de renta. Entre estas hay varios tipos de ESALES, pero en su lugar deben presentar declaración de ingresos y patrimonio si no figuran en las excepciones contenidas en el artículo 598 del Estatuto Tributario.

### Conceptos clave

**DIAN:** Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Es la entidad encargada de administrar y controlar el debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias en Colombia, y facilitar las operaciones de comercio exterior, velando por su transparencia, legalidad y equidad. Con sus acciones protege el orden público económico y la seguridad fiscal del Estado.

**Impuesto o Tributo:** son un tipo de aporte que los ciudadanos deben pagar al Estado, para que este los use y distribuya de manera equitativa para financiar los gastos de un país y las necesidades comunes de todos sus habitantes. Con excepción de algunos casos, los impuestos o tributos se pagan mediante dinero.

**Obligación tributaria:** es el vínculo que se establece por ley entre un acreedor que es el Estado y el deudor tributario que son las personas naturales o jurídicas, cuyo objetivo es el cumplimiento de presentar un tributo o impuesto.

**Persona natural:** es un individuo que realiza a nombre propio actividades consideradas por

la ley como actividades económicas (Cámara de Comercio, 2018).

**Persona jurídica:** según el código civil colombiano se trata de “una persona ficticia capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente” (Artículo 633, Código civil). Se puede constituir por acta de constitución junto con los estatutos, por documento privado y por escritura pública, y la conforman individuos asociados. Una vez constituida, forma una persona diferente de los socios que la componen, es decir, una persona distinta de sus miembros o fundadores individualmente considerados. Tiene su propio nombre y debe actuar como tal, sin necesidad de identificar a las personas que la conforman.

**NIT:** Número de Identificación Tributaria. Es el número único que asigna la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN) por una sola vez, cuando las personas y organizaciones obligadas se inscriben en el Registro Único Tributario (RUT). Es usado como el único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a quienes tienen obligaciones administradas y controladas por la DIAN en materia tributaria, aduanera y cambiaria.

**RUT:** Registro Único Tributario. Es el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la DIAN en materia tributaria, aduanera y cambiaria. Esto incluye las ESAL.

### Proceso

#### La inscripción en el RUT debe realizarse:

- » De manera previa al inicio de una actividad económica.
- » Al cumplimiento de las obligaciones tributarias, administradas por la DIAN.
- » A la realización de operaciones de importador, exportador o usuario aduanero.
- » Las personas naturales que en el correspondiente año gravable adquieran la



OBRAS PDET

Archivo fotográfico ART

calidad de declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios, tendrán plazo para inscribirse en el RUT hasta la fecha de vencimiento prevista para presentar la respectiva declaración.

#### **Trámites para la inscripción y actualización en el RUT**

El trámite de inscripción, actualización y solicitud de cancelación en el Registro Único Tributario (RUT) se puede realizar de forma presencial:

- » Directamente por el interesado o por quien ejerza la representación legal, presentando los documentos que lo acrediten como tal.
- » A través de apoderado debidamente acreditado, el cual no requiere ser abogado.
- » De forma electrónica, se pueden formalizar los siguientes trámites (a través de la página web de la DIAN <http://shp00-p02:81/impuestos/personas/Paginas/rut.aspx>):
- » Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) para las personas naturales del régimen simplificado del impuesto a las ventas que no realicen actividades mercantiles, previa verificación de información que realizará el sistema.
- » Actualización del Registro Único Tributario (RUT) para las personas naturales,

previa verificación de información que realizará el sistema.

- » Actualización y solicitud de cancelación del Registro Único Tributario (RUT), con mecanismo de firma respaldado con certificado digital, para aquellos inscritos a quienes la DIAN le ha asignado tal mecanismo.

En la página relacionada se encuentra disponible el trámite para la inscripción en línea de las siguientes personas:

- » Persona natural no obligado a registro en cámara de comercio. Es la Persona Natural del Régimen Simplificado del IVA no obligado a inscribirse en el registro mercantil.
- » Persona Natural o Asimilada. Es la Persona Natural que realiza actividades excluidas del IVA y no son consideradas mercantiles (por ejemplo, asalariados, rentistas de capital, actividades de la práctica médica u odontológica sin vinculación laboral, entre otros.) Persona Natural con NIT asignado antes del mes de septiembre del año 2004 y que aún no ha hecho la reinscripción.
- » Persona Jurídica o Asimilada. Es la nueva Persona Jurídica que no requiere registro mercantil o certificado de cámara de comercio. Persona Jurídica con NIT asignado antes del mes de septiembre del año 2004 y que aún no ha hecho la reinscripción.

- » Clientes que requieran inscripción ante Cámara de Comercio. Son las Personas Naturales o Jurídicas que aún no cuentan con NIT y requieren registro mercantil o certificado de cámara de comercio.

| Tipo de Persona                 | Documentos  |
|---------------------------------|---|
| Personas jurídicas y asimiladas | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fotocopia del documento mediante el cual se acredite la existencia y representación legal para quienes no se encuentran obligados a registrarse ante Cámara de Comercio, con fecha de expedición no mayor a un (1) mes, expedido por la Autoridad correspondiente, teniendo en cuenta que si en dicho documento se señala un término de vigencia superior a un (1) mes este será válido. Este proceso se describe en el módulo uno.</li> <li>2. Fotocopia del documento de identidad del representante legal, con exhibición del original.</li> <li>3. Cuando el trámite se realice a través de apoderado: <ul style="list-style-type: none"> <li>» Fotocopia del documento de identidad del apoderado con exhibición del mismo.</li> <li>» Fotocopia del documento de identidad de la persona que otorga el poder (representante legal).</li> <li>» Original del poder especial o copia simple del poder general, junto con la certificación de vigencia del mismo expedida por el notario, cuando el poder general tenga una vigencia mayor de seis (6) meses.</li> </ul> </li> </ol> |
| Personas naturales              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fotocopia del documento de identidad del solicitante, con exhibición del original.</li> <li>2. Cuando el trámite se realice a través de apoderado: <ul style="list-style-type: none"> <li>» Fotocopia del documento de identidad del apoderado con exhibición del mismo y fotocopia del documento de identidad del poderdante.</li> <li>» Fotocopia del documento de identidad de la persona que otorga el poder (persona natural).</li> <li>» Original del poder especial o copia simple del poder general, junto con la certificación de vigencia del mismo expedida por el notario, cuando el poder general tenga una vigencia mayor de seis (6) meses.</li> </ul> </li> </ol>   |

### Procedimiento para la inscripción en el RUT

Para realizar el trámite de inscripción en el RUT de manera presencial, la persona interesada debe presentarse ante una dependencia de la DIAN con los documentos mencionados en el punto anterior.

En el siguiente vínculo se puede consultar la cartilla con el procedimiento para el trámite digital de la inscripción en el RUT de personas naturales y/o jurídicas:

*Para ver este enlace copia este enlace en tu navegador en internet*

<https://www.dian.gov.co/impuestos/personas/RUT/Inscripci%C3%B3n%20en%20el%20RUT%20para%20Personas%20Naturales%20y-o%20Jur%C3%ADdicas%20Naturales%20del%20R%C3%A9gimen%20Simplificado%20y%20C%C3%A1mara%20de%20Comercio%20V%201.0.pdf>

### Procedimiento para la actualización del RUT

Como se mencionó anteriormente, la renovación del RUT no es requerida, pero la organización está obligado a realizar su actualización en el caso en que modifique la información contenida en este registro. Es decir, que la actualización procede cuando se modifiquen o adicionen los datos consignados en cualquiera de los elementos de identificación, ubicación o clasificación.

Es responsabilidad de las organizaciones actualizar la información contenida en RUT, a más tardar dentro del mes siguiente al hecho que genera la actualización.

Para realizar el trámite de actualización en el RUT de manera presencial, la persona interesada debe presentarse ante una dependencia de la DIAN y acreditar los mismos documentos exigidos para la inscripción.

En el siguiente vínculo se puede consultar la cartilla con el procedimiento para el trámite digital de la actualización en el RUT de personas naturales y/o jurídicas:

*Para ver este enlace copia este enlace en tu navegador en internet*

<https://www.dian.gov.co/impuestos/personas/RUT/Ingreso%20al%20Servicio%20en%20L%C3%ADnea%20para%20la%20Actualizaci%C3%B3n%20en%20el%20RUT%20de%20Personas%20Naturales%20y-o%20Personas%20Jur%C3%ADdicas%20V%201.0.pdf>

### Referencias normativas:

| Nombre  | Título  | Contenido  |
|---|---|--|
| ARTÍCULO 555-2 DEL ESTATUTO TRIBUTARIO NACIONAL   | Registro Único Tributario (RUT).                      | Definición del RUT y disposiciones generales. Establece RUT como mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar las personas y entidades de obligaciones administradas por la DIAN.                     |
| ARTÍCULOS 555-1 DEL ESTATUTO TRIBUTARIO NACIONAL  | Número de Identificación Tributaria (NIT).            | Definición del NIT y disposiciones generales.  |
| DECRETO 2460 DE 2013<br>Compilado en el Decreto 1625 de 2016, Decreto Único Reglamentario en materia Tributaria | Reglamenta el artículo 555-2 del Estatuto Tributario. | Administración del RUT, elementos que contiene, personas obligadas a inscribirse, documentos requeridos para la inscripción, mecanismos de inscripción y actualización, lugar y oportunidad de la inscripción. |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>DECRETO 2620 DE 2014<br/>                 Compilado en el Decreto 1625 de 2016, Decreto Único Reglamentario en materia Tributaria</p> | <p>Por el cual se modifica y adiciona el Decreto número 2460 de 2013.</p> | <p>Formalización de la inscripción, actualización y solicitud de cancelación en el Registro Único Tributario (RUT). Modifica los elementos del RUT, los documentos requeridos. Documentos requeridos para solicitar la cancelación de la inscripción en el RUT.</p> |
| <p>DECRETO 589 DE 2016<br/>                 Compilado en el Decreto 1625 de 2016, Decreto Único Reglamentario en materia Tributaria</p>  | <p>Se modifica y adiciona el Decreto número 2460 de 2013.</p>             | <p>Modifica los documentos requeridos para la inscripción en el RUT.</p>  |



### Ejercicios de repaso

Para desarrollar los siguientes ejercicios guía le recomendamos tener en cuenta los contenidos del módulo anterior y contar con la participación de otros integrantes de su organización. De esta manera, podrán realizar una reflexión grupal sobre el estado de su organización y proponer los ajustes necesarios.

### Nuestra Ruta

1

¿Qué es el Registro Único Tributario (RUT)?

2

¿Qué es el Número Único Tributario (NIT)?

3

¿Para qué sirve la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT)?

4

¿Por qué es importante que usted y su organización realicen el registro o actualización en el RUT?

¿Cuáles son los documentos que usted, como persona natural, requiere para la inscripción o actualización en el RUT?

¿Cuáles son los pasos que debe seguir?

5

¿Cuáles son los documentos que su organización, como persona jurídica, requiere para la inscripción o actualización en el RUT?

¿Cuáles son los pasos que debe seguir?

6

7

De acuerdo con el procedimiento para la actualización del RUT descrito en el presente módulo, ¿debe usted o su organización realizar la actualización en el RUT?

SÍ

NO

¿Por qué?



*¿Dónde puedo conseguir más información?*

- » Cartilla con el procedimiento para el trámite digital de la inscripción en el RUT de personas naturales y/o jurídicas: <https://www.dian.gov.co/impuestos/personas/RUT/Inscripci%C3%B3n%20en%20el%20RUT%20para%20Personas%20Naturales%20y-o%20Jur%C3%ADdicas%20Naturales%20del%20R%C3%A9gimen%20Simplificado%20y%20C%C3%A1mara%20de%20Comercio%20V%201.0.pdf>
- » En el siguiente vínculo se puede consultar la cartilla con el procedimiento para el trámite digital de la actualización en el RUT de personas naturales y/o jurídicas: <https://www.dian.gov.co/impuestos/personas/RUT/Ingreso%20al%20Servicio%20en%20L%C3%ADnea%20para%20la%20Actualizaci%C3%B3n%20en%20el%20RUT%20de%20Personas%20Naturales%20y-o%20Personas%20Jur%C3%ADdicas%20V%201.0.pdf>
- » Preguntas frecuentes. Registro Único Tributario. Página Web de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). <https://www.dian.gov.co/impuestos/personas/Paginas/preguntas.aspx>
- » Todo lo que debes saber sobre la inscripción del RUT. Urna de Cristal (2018). Recuperado de <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/como-inscribirse-rut>



## *Bibliografía del módulo*



- » Cámara de Comercio de Bogotá (2018). Trámites registrales. Bogotá D.C., Colombia: página Web de la Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Tramites-registrales>
- » DIAN (2018). Preguntas frecuentes. Registro Único Tributario. Recuperado de <https://www.dian.gov.co/impuestos/personas/Paginas/preguntas.aspx>
- » Finanzas personales (2018). ¿Qué es y para qué sirve el RUT? Recuperado de <http://www.finanzaspersonales.co/consumo-inteligente/articulo/que-para-que-sirve-rut/52074>
- » Urna de Cristal (2018). Todo lo que debes saber sobre la inscripción del RUT. Recuperado de <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/como-inscribirse-rut>
- » Utel Blog (2018). ¿Para qué sirven los impuestos? Recuperado de <http://www.utel.edu.mx/blog/dia-a-dia/para-que-sirven-los-impuestos/>



# Módulo 7

---

Bancarización

## ¿De qué se trata?

La bancarización se trata del proceso mediante el cual accedemos a los servicios financieros que ofrecen una diversidad de instituciones financieras. Se debe revisar con cuidado los criterios de cada una de estas y ver cuál es más conveniente para nuestra organización y se adapta mejor a nuestras necesidades y nuestro contexto. Puede definirse también como una estrategia de servicios financieros que busca fortalecer el ahorro y el acceso a otros productos y servicios de la banca. Las entidades bancarias ofrecen un acompañamiento técnico, jurídico, administrativo y financiero; con el propósito de fortalecer las dinámicas económicas y sociales que jalonen el desarrollo de las organizaciones y con ellas de sus territorios, al poder acceder a mayores servicios financieros. Algunos de estos productos son: cuentas de ahorro, cuenta corriente, CDT (Certificado de Depósito a Término<sup>7</sup>) entre otros.

La bancarización representa un proceso de inclusión financiera, es decir, busca una disminución de brechas sociales a partir de la apertura de productos financieros, que eventualmente se conviertan en una herramienta de decisiones financieras acertadas, uso adecuado y eficiente de los servicios públicos y ahorro a corto, mediano y largo plazo, partiendo de prioridades y metas deseadas.

Para las organizaciones comunitarias es muy importante conocer las funcionalidades, beneficios y servicios que prestan los bancos y desarrollar habilidades financieras, para que puedan tomar decisiones acertadas al res-

pecto y adquirir una cultura del ahorro, que a largo plazo favorezca su desarrollo y fortalecimiento.

## Conceptos clave:

**Bancarización:** consiste en un conjunto de políticas, estrategias e incentivos para motivar a las personas a adquirir un servicio financiero. Mediante la bancarización se busca formalizar todas las operaciones financieras y canalizarlas a través de medios legales. De esta manera es posible identificar su origen y destino, para realizar un adecuado proceso de inspección y control.

**Cuenta de ahorro:** es un producto financiero que permite ahorrar dinero en el corto, mediano y largo plazo. En este tipo de cuentas, el dinero que se deposita tiene disponibilidad inmediata, es decir que se puede contar con éste permanentemente y genera cierta rentabilidad durante un tiempo determinado.

**Educación financiera:** es la estrategia de información y formación sobre los productos financieros, que facilita y mejora la toma de buenas decisiones y el desarrollo de una cultura del ahorro y buenos manejos financieros.

**Productos financieros:** son aquellos productos ofrecidos por instituciones del sistema financiero. Pueden ser de ahorro, de inversión o de financiación.

**Persona jurídica:** según el código civil colombiano se trata de “una persona ficticia capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente” (Artículo 633, Código civil). Se

<sup>7</sup> El Certificado de Depósito a Término o CDT es un mecanismo para ahorrar que genera algunos intereses.

puede constituir por acta de constitución junto con los estatutos, por documento privado y por escritura pública, y la conforman individuos asociados. Una vez constituida, forma una persona diferente de los socios que la componen, es decir, una persona distinta de sus miembros o fundadores individualmente considerados. Tiene su propio nombre y debe actuar como tal, sin necesidad de identificar a las personas que la conforman.

**Persona natural:** que realiza a nombre propio actividades consideradas por la ley como actividades económicas (Cámara de Comercio, 2018).

**Servicios financieros:** son todas las actividades comerciales o de intermediación de recursos, que permiten el aprovechamiento, manejo e inversión del dinero o que generan valor a través de éste.

## Proceso

### Requerimientos

La bancarización es un proceso de visibilización, a través del cual las organizaciones participantes de la estrategia PDET establecen una relación formal con una entidad financiera. Además, estar bancarizado será un requisito indispensable para participar en dicha estrategia. Por otra parte, es importante identificar qué tipo de bancarización se realizará como persona natural o jurídica.

De acuerdo con Asobancaria (2018), las condiciones de apertura de cuentas y las tarifas establecidas pueden variar de un banco a otro.

Para realizar la bancarización, las **personas naturales** deben presentar:

- » Cédula de ciudadanía (Ampliación 150%).
- » Rut.
- » Puede o no necesitar un monto de apertura, esta condición la establece cada entidad bancaria.

Para realizar la bancarización, las **personas jurídicas** deben presentar:

- » Certificado de constitución de la Cámara de Comercio o los documentos que acrediten la existencia de la persona jurídica y su representación con vigencia no mayor a 30 días.
- » Rut
- » Fotocopia (Ampliación 150%) del documento de identidad del representante legal.
- » Formatos de vinculación con entidad bancaria.
- » La apertura de cuenta la debe realizar el representante legal.
- » Carta membretada con las condiciones de manejo de la cuenta. Esto quiere decir que se debe especificar cómo será administrada la cuenta, por ejemplo, quién puede firmar y autorizar transacciones, si se requiere sello de la organización para los trámites en el banco, etc. Estas condiciones las establece la organización y las informa al banco.
- » No necesita monto de apertura.

### Beneficios:

1. Reconocimiento ante el sistema financiero.
2. Creación de vida crediticia para acceder a créditos.
3. Reducción de carga tributaria.
4. Facilidad de información financiera.
5. Se conoce la trazabilidad del dinero. Esto es importante para el control y seguimiento fiscal de la organización.

En general la bancarización es mucho más alta en personas naturales dado que los requisitos de acceso a productos financieros son más asequibles. Sin embargo, el fin de la bancarización es en parte luchar contra la evasión tributaria y procurar la formalización de la economía a través de figuras de personas naturales y jurídicas.

### Referencias normativas

| Nombre  | Título                       | Contenido   |
|---|------------------------------|---|
| Ley 1328 De 2009:                             | Normas en materia financiera | Esta ley es el régimen de protección al consumidor financiero, en el cual se incluyeron los siguientes temas, entre otros: derechos y obligaciones, Sistema de Atención al Consumidor Financiero (SAC), suministro de información al consumidor y cláusulas y prácticas abusivas. |
| Resolución No. 000446 del 04 de julio de 2017 |                              | Lineamientos generales para el establecimiento e implementación de las estrategias para promover el desarrollo económico, productivo y social para el desarrollo rural con enfoque territorial.   |

Fuente: Elaboración propia con base en Análisis Preliminar Condiciones Contractuales, 2017 y Asobancaria



▶ Archivo fotográfico Rimisp

OBRAS PDET  
 Archivo fotográfico ART



### Ejercicios de repaso

Tomando como marco su organización, desarrolle los siguientes ejercicios de repaso. Le recomendamos contar con la participación de otros miembros de esta. De esta forma, podrán realizar una reflexión grupal sobre el estado de su organización y proponer los ajustes y pasos a seguir necesarios.



1. ¿Qué beneficios puedo recibir yo o mi organización al bancarizarme?

1

2

3

4

5

2. ¿Quiénes se deben bancarizar?

-----

-----

-----

-----

3. ¿Para qué mi bancarización personal sea exitosa que documentos debo presentar?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Para qué la bancarización de mi organización sea exitosa, que documentos debo presentar?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



▶ Archivo fotográfico Rimisp



## *¿Dónde puedo conseguir más información?*

- » Bancarización en otros programas <http://www.prosperidadsocial.gov.co/que/jov/Paginas/Compromisos.aspx>
- » Productos y servicios financieros <http://www.asobancaria.com/sabermassermas/home/consumidor-informado/mas-acerca-de-los-bancos/productos-y-servicios-financieros/>
- » ¿Qué pasa con la inclusión financiera en Colombia? <http://www.finanzaspersonales.co/credito/articulo/bancarizacion-inclusion-financiera-en-colombia-2018/71302>



## *Bibliografía del módulo*

- » Asobancaria, (2018). Página Web de ASOBANCARIA. <http://www.asobancaria.com/sabermassermas/programas-de-educacion-financiera-de-los-bancos-en-colombia/>
- » Finanzas prácticas, (2018). Finanzas Prácticas. Recuperado de <https://www.finanzaspracticas.com.co/finanzaspersonales/presupuestar/ninos/educacion.php>
- » PA-FCP, (2017). Análisis Preliminar. Bogotá: Fondo Colombia en Paz-FCP.
- » SUPERFINANCIERA. (2018). Reporte de Inclusión Financiera. Bogotá: Superintendencia Financiera de Colombia.



# Módulo 8

---

*Gestión contable: creación y seguimiento de libros contables  
de las Obras PDET*

## ¿De qué se trata?

La gestión contable es una función interna de las organizaciones, que hace parte de las gestiones administrativas. Permite llevar un control y registro de las operaciones financieras que se realizan, para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos financieros y un aumento de la productividad. Las Entidades sin Ánimo de Lucro (ESALES) están obligadas a llevar contabilidad y en la mayoría de los casos deben contar con una revisoría fiscal. Llevar una adecuada contabilidad es además una herramienta para que las cuentas sean transparentes y se pueda realizar una rendición de cuentas de los manejos contables de la organización.

La gestión contable debe estar acompañada de un eficiente sistema de información, que permita registrar todos los movimientos financieros de la organización, de manera que el uso de los recursos sea transparente. Esto permite evidenciar si se están aprovechando adecuadamente, o por el contrario, hay un escenario financiero desfavorable, que requiere que se implementen estrategias diferentes a las desarrolladas.

En general, la gestión contable se lleva a cabo en tres momentos que se mencionan a continuación. Estos momentos o etapas son medios utilizados para recopilar y organizar la información que será clave para guiar la gestión contable de la organización (Gestión ORG, 2017).

1. El registro de la actividad económica de la organización. Se registran todos los movimientos financieros como compras, donaciones, ingresos por actividades derivadas de la misión de la ESAL, ingresos por cuotas de afiliación, entre otros.
2. La clasificación de la información contable en diferentes categorías. En general, se cla-

sifica en transacciones de ingreso de dinero y transacciones de gastos.

3. La elaboración de resúmenes e informes, para que puedan ser utilizados por las personas responsables de tomar las decisiones dentro de las ESALES, como las juntas directivas o los consejos comunales.

La socialización y uso de estos informes implica una adecuada comunicación entre los diferentes actores que conforman la ESAL. Es importante que se divulguen con las personas que cumplen roles de dirección y administración, para que sirvan de herramienta en la definición de acciones y toma de decisiones. Es importante, también, preparar información contable para otros miembros o afiliados de la organización, no con el detalle de los primeros, pero sí de manera que se garantice que conozcan el estado financiero en todo momento. Esto permite garantizar la transparencia en la gestión.

Realizar una gestión contable rigurosa y transparente tiene varias ventajas para la ESALES, entre las que podemos mencionar (Gestión ORG, 2017):

- » Se puede predecir de manera confiable el flujo de efectivo disponible para cubrir los gastos requeridos.
- » Permite decidir sobre inversiones o créditos para financiar un proyecto.
- » Es un apoyo administrativo para la orientar la planeación y dirigir las acciones de la organización.
- » Para el caso de las ESALES que producen bienes y/o servicios, es útil para determinar el precio de los mismos.
- » Permite el control de todas las operaciones financieras que realiza la organización.

- » Ayuda a conocer el estado financiero de la organización y a tomar medidas correctivas, cuando sea necesario.
- » Provee información actualizada para un mejor aprovechamiento de los recursos de la organización.
- » Brinda la información necesaria para cumplir con las obligaciones legales y tributarias de la organización.

### Conceptos clave:

Contabilidad: es el sistema de control y registro de los gastos e ingresos y demás operaciones económicas que realiza una empresa u organización.

Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESALES): son una agrupación de ciudadanos que de manera voluntaria se reúnen para lograr un propósito común, generalmente con fines altruistas que no buscan obtener una ganancia financiera de su actividad. En la reglamentación colombiana se definen como entidades de derecho privado que buscan un beneficio social. No persiguen fines de lucro, es decir que no se reparten las utilidades que se generan entre los asociados, sino que se reinvierten para el cumplimiento del fin propuesto. Son autónomas, es decir que el Estado no interviene en sus decisiones y puede ser del ámbito local, nacional o internacional (Gaitán, 2014).

Gestión contable: es un proceso administrativo que permite llevar un registro y control de todas las operaciones financieras que desarrolla una organización. La información generada en este proceso permite tomar decisiones respecto al uso de los recursos financieros.

Normas Internacional de Información Financiera (NIIF): son normas internacionales que constituyen una guía para realizar los procedimientos financieros y para llevar a cabo

una gestión contable. El artículo 3 de la Ley 1314 de 2009 establece que en Colombia, las NIIF permiten identificar, medir, clasificar, analizar e interpretar la información financiera de una entidad. En Colombia fueron adoptadas mediante los decretos que reglamentan la Ley 1314 de 2009 (Decretos 2784, 2706 y 3022 de 2012).

Operaciones financieras: es un intercambio de recursos financieros (dinero o documentos asimilados al dinero como letras de cambio o cheques) entre dos partes. Algunos ejemplos son la compra y venta de un bien o servicio, un crédito o un depósito bancario.

Régimen tributario: es el conjunto de leyes, reglas y normas que regulan la tributación de las actividades económicas.

### Proceso

Como ya hemos visto, las ESALES no persiguen una finalidad de lucro. Sin embargo, es importante que aun así, la gestión administrativa y contable sea lo más eficiente y transparente posible. Esto permitirá medir si la organización es viable en términos financieros, si está cumpliendo con los fines para los que fue creada o, en caso de las ESALES que producen bienes y/o servicios, si los costos establecidos permiten la sostenibilidad de la organización y el beneficio de sus afiliados.

La gestión contable, su legislación y normas técnicas, es un tema demasiado extenso y complejo, y el presente documento no tiene el alcance de desarrollarlo. Lo que se pretende a continuación, es brindar información general y básica sobre los principales conceptos y obligaciones contables. Como se mencionó, la mayoría de las ESALES están obligadas a contar con revisoría fiscal. Los órganos de dirección de la ESAL deben verificar que la persona que cumple este rol tenga un amplio conocimiento sobre el tema, para que pueda orientar en el cumplimiento de todos los requisitos contables, tributarios y legales.

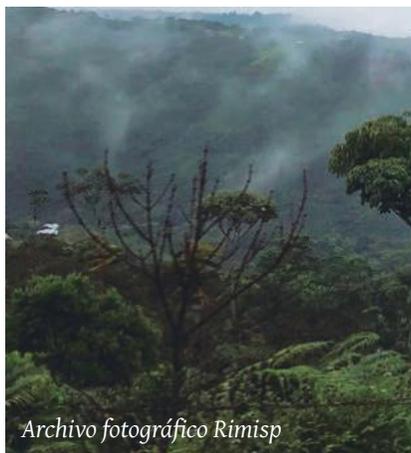
### Conceptos básicos de la gestión contable<sup>8</sup>

En primer lugar, es importante que conozcamos algunos conceptos básicos de la contabilidad. Si bien, en nuestra organización las personas que cumplan el papel de contadores o revisores fiscales son los responsables de la gestión, es importante familiarizarnos con los términos, para poder comprender la información que nos reporten.

- » Activo: es el total de recursos de que dispone la organización para llevar a cabo sus actividades. Están conformados por bienes, derechos y otros recursos de los que dispone la ESAL. Algunos ejemplos de activos son los muebles, equipos de cómputo, construcciones, dinero en efectivo, saldo en bancos, etc.
- » Pasivo: es el total de deudas contraídas por la organización, es decir, representa las obligaciones que tiene la ESAL de pagar dinero por recursos obtenidos de personas ajenas. Algunos ejemplos son deudas bancarias, deudas de un equipo de cómputo, deuda por pagar a un empleado o persona que le prestó un servicio a la ESAL.
- » Patrimonio: son elementos como las donaciones, el aporte inicial con el que se constituyó la ESAL y todos los excedentes que se vayan generando a lo largo de su existencia. Todo lo que provenga de los resultados del período, pasará a llamarse excedentes, y estos se pueden convertir en reservas con la finalidad de ser utilizadas en el futuro para la compra de activos o para reinversión. El patrimonio de una ESAL tiene una característica muy particular, y es que los recursos no le pertenecen a nadie, no hay socios ni inversionistas detrás de dichos recursos. Jamás se podrán distribuir dividendos ni excedentes, como tampoco nunca podrá darse el caso en que un socio solicite la devolución de su aporte o vender sus cuotas sociales.
- » Estados financieros: son los documentos contables de una organización, que nos muestran su situación financiera; o bien el resultado de las operaciones obtenidas en un periodo determinado. Los estados financieros de las ESALES deben reflejar el estado de los servicios prestados, el logro de los objetivos propuestos en su constitución y la eficacia y eficiencia en la gestión. Los principales documentos contables que deben preparar las ESALES son el Estado de Situación Financiera, el Estado de Resultados o Estado de Actividades, el Estado de Flujos de Efectivo y el Estado de Cambios en los Activos Netos<sup>9</sup>.
- » Costo: es el valor que tienen los recursos necesarios para producir un bien o servicio. Por ejemplo, el costo de la materia prima, de la mano de obra, de la operación de una maquinaria, etc.
- » Gasto: es una salida de dinero o egreso que una organización utiliza para pagar un derecho, artículo o servicio que sea necesario para su funcionamiento. Se diferencia del costo, pues aunque también implica una salida de dinero, se espera recuperarla, con un excedente, con la venta del bien o servicio que produce la ESAL. Algunos ejemplos de gastos son el canon de arrendamiento de una oficina, las cuentas de servicios públicos, la compra de materiales de oficina, los honorarios por el asesoramiento contable y legal de la ESAL, etc.
- » Ingreso: es el recurso monetario que recibe una organización por la venta de un bien o un servicio. Por ejemplo, el dinero que recibe una asociación de productores de frutas por la venta de una cosecha o el dinero que recibe una Junta de Acción Comunal por las reparaciones a una escuela en el marco de la estrategia de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET).

<sup>8</sup> Información adaptada de Velásquez Hernández (2013).

<sup>9</sup> Para mayor información sobre estos estados financieros se puede consultar el siguiente vínculo <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/guia-de-presentacion-de-estados-financieros-ESAL.pdf>



### **El Régimen Tributario Especial y el Régimen de No Contribuyentes de las ESALES<sup>10</sup>**

La reforma normativa más reciente, con un alto impacto para las ESALES, que debe tenerse en cuenta para la gestión contable y el cumplimiento de las obligaciones tributarias es la Ley 1819 de 2016 de Reforma Tributaria Estructural.

Esta ley implica un importante giro en el régimen tributario. Entre los artículos 140 y 164 se reestructuran los regímenes tributarios del impuesto sobre la renta para las ESALES. Aunque se mantienen vigentes el Régimen Tributario Especial y el Régimen de No Contribuyentes de las ESALES, los asimila a la estructura clásica del impuesto en Colombia, en la cual todas las personas jurídicas son contribuyentes del impuesto sobre la renta, con las excepciones establecidas en la ley.

El artículo 140 de esta Ley modifica el artículo 19 del Estatuto Tributario y establece que todas las asociaciones, fundaciones y corporaciones sin ánimo de lucro son contribuyentes del impuesto sobre la renta del régimen ordinario y que, excepcionalmente, podrán solicitar ante la Administración Tributaria su calificación como contribuyentes del régimen especial. La misma norma establece que dicho proceso de calificación es público, y en él, podrá intervenir la sociedad civil enviando comentarios generales y observaciones sobre la entidad solicitante. Lo anterior con el ánimo de fortalecer el control social para que el tratamiento tributario preferencial que reciben las ESALES se destine a las entidades que en realidad cumplan los requisitos. Estos comentarios que realiza la sociedad civil, conforme lo señala el parágrafo del artículo 1.2.1.5. 1.2.1.5.1.5. del Decreto 1625 de 2016, en caso de no ser contestados de fondo y dentro de los treinta (30) días calendarios siguientes a su recibido, será causal de rechazo de la solicitud de calificación, permanencia o actualización del Régimen Tributario Especial.

Para acceder al Régimen Tributario Especial las ESALES deben presentar solicitud de calificación o readmisión para el año inmediatamente siguiente y cumplir con los siguientes requisitos, los que son verificados por un sistema de calificación previa de la administración tributaria:

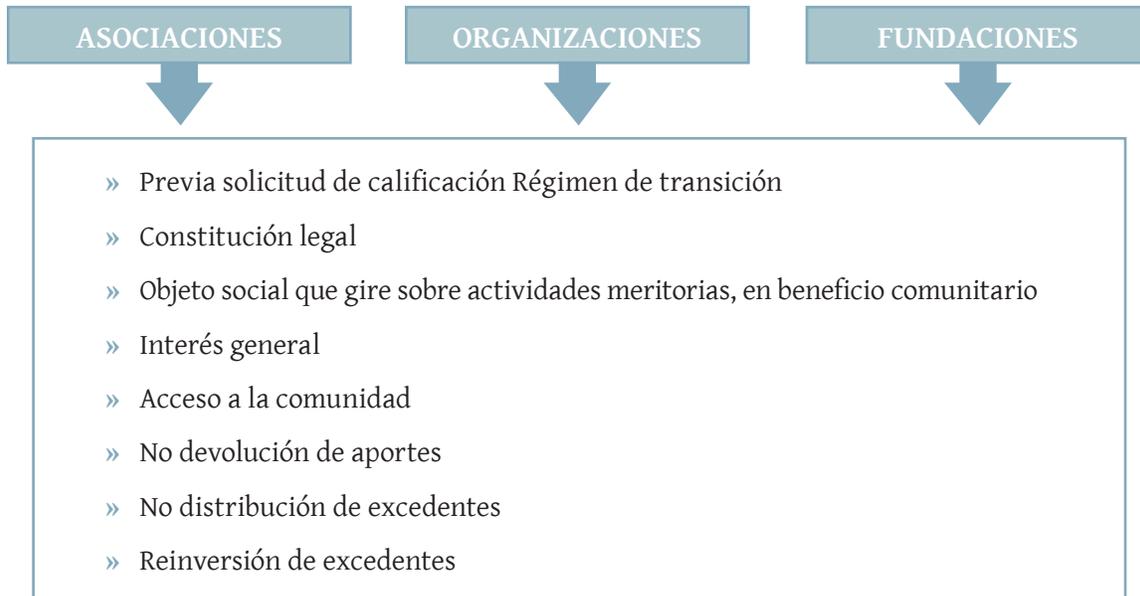
1. Que estén legalmente constituidas y registradas ante Cámara y Comercio.
2. Que su objeto social sea de interés general en una o varias de las actividades meritorias establecidas en el artículo 359 del Estatuto Tributario, a las cuales debe tener acceso la comunidad.

<sup>10</sup> Información extractada de la Ley 1819 de 2018 y de Pérez Hoyos, s.i.

3. Que ni sus aportes sean reembolsados ni sus excedentes distribuidos, bajo ninguna modalidad, cualquiera que sea la denominación que se utilice, ni directa, ni indirectamente, ni durante su existencia, ni en el momento de su disolución y liquidación.

En la siguiente gráfica se presenta un esquema general de los criterios legales necesarios para solicitar la pertenencia al Régimen Tributario Especial (adaptado de Pérez Hoyos, s.i.)

### Gráfica 1. Nueva conformación del Régimen Tributario Especial



Fuente: Elaboración propia adaptado de Pérez Hoyos, s.i.

La calificación previa para acceder al Régimen Tributario Especial aplica para las ESALES constituidas a partir del momento en que entró en vigencia la Ley 1819 de 2016. Cuando una fundación, corporación o asociación sea constituida, pertenecerá inicialmente al régimen ordinario del impuesto sobre la renta. Luego de su constitución legal puede solicitar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) su inclusión en el Régimen Tributario Especial (RTE). No ocurre lo mismo en el caso de las Cooperativas, las cuales desde su creación serán R.T.E, sin perjuicio del deber de adelantar la actualización cada año para seguir perteneciendo al régimen (artículo 19-4 del Estatuto Tributario).

Si la calificación previa solicitada por la ESAL es favorable, podrá acceder a los beneficios tributarios que esta categoría ofrece. En caso de ser excluida del RTE por no actualizar su Registro Web o bien por estar incurso en alguna de las causales de exclusión relacionadas en el artículo 364-3 del Estatuto Tributario, podrá presentar nuevamente solicitud de calificación al RTE cuando haya pasado un (1) año de su exclusión. Si la que fuere excluida es una Cooperativa, en ese caso, podrá optar por pertenecer nuevamente el RTE siempre y cuando hayan transcurrido 3 años de su exclusión.

A partir del 1 de enero de 2019, tal como lo señala el artículo 364-5 del Estatuto Tributario, las entidades sin ánimo de lucro y del sector cooperativo clasificados en el RTE, nuevas o las ya creadas deberán actualizar anualmente la información en el Registro Web, durante los primeros tres (3) meses de cada año.

De manera que las ESALES que pretendan continuar estando en el R.T.E del impuesto sobre la renta y complementario, aparte de los requisitos ya mencionados para acceder o permanecer, deberán adjuntar al proceso de actualización, copia de los estatutos de la entidad y la certificación suscrita por el representante legal (numerales 4 y 5 del artículo 1.2.1.5.1.8 del Decreto 1625 de 2016. Sustituido artículo 2 Decreto 2150 de 2017), siempre y cuando exista algún cambio frente a la información reportada en el momento de realizar el proceso de calificación o permanencia.

Vale la pena mencionar las recomendaciones hechas por la DIAN para todas las ESAL antes de presentar el proceso de actualización del Registro Web:

#### 1. Verificar la información del Registro Único Tributario RUT

- » Los datos de ubicación de la ESAL deben estar completos y correctos.
- » En la casilla 53 - "Responsabilidades" debe tener registrado el código "04 - Régimen Tributario Especial del impuesto sobre la renta y complementarios".
- » Las casillas 66 o 69 deben estar diligenciadas, únicamente aplica para el caso de las entidades del sector cooperativo.
- » En la casilla 70 - "Beneficio" registre el código "2 - Sin ánimo de lucro".
- » Los datos de la identificación, nombre del representante legal autorizado para presentar la solicitud son correctos y deben estar ubicados en el primer ítem de la hoja 3 del RUT.
- » En la casilla 76 - "Fecha de Registro" se encuentre diligenciada la fecha de registro ante el ente de vigilancia y control.



▶ Archivo fotográfico ART

- » En la casilla 88 "Entidad de vigilancia y control", se encuentre diligenciada.
  - » Que por lo menos una de las actividades económicas registradas en el RUT corresponda a una actividad meritoria definida en el artículo 359 Estatuto Tributario, únicamente aplica para las ESAL relacionadas en el artículo 19 del Estatuto Tributario.
  - » Contar con el Instrumento de Firma Electrónica - IFE.
- #### 2. Documentación requerida para presentar proceso de actualización del Registro Web en el RTE.
- » Informe anual de resultados o de gestión que prevea datos sobre sus proyectos en curso y los finalizados, los ingresos, los contratos realizados, subsidios y aportes recibidos, así como las metas logradas en beneficio de la comunidad.

- » Los estados financieros de la entidad del año inmediatamente anterior debidamente autorizados por el máximo órgano de administración.
  - » Certificación de Requisitos del representante legal o revisor fiscal en el que evidencia que han cumplido con todos los requisitos durante el respectivo año, conforme lo ordena el numeral 13 del párrafo 2 del artículo 364-5 Estatuto Tributario. NO es necesario adjuntar la declaración de renta.
  - » Certificación del Representante Legal de los antecedentes judiciales y declaración de caducidad de contratos estatales de los miembros de la junta directiva, fundadores, representantes legales o miembros de los órganos de dirección de conformidad con el numeral 3 artículo 364-3 Estatuto Tributario.
  - » Acta de la asamblea o máximo órgano de dirección que indica el estado de las asignaciones permanentes de los años gravables anteriores de conformidad con el artículo 1.2.1.5.1.27 del Decreto 1625 de 2016.
  - » Acta de la Asamblea General o máximo órgano de dirección en el que se aprobó la distribución del beneficio neto o excedente del respectivo año gravable. Numeral 3, Párrafo 2° del artículo 364-5 Estatuto Tributario.
  - » Certificación donde se indiquen los nombres e identificación de los cargos directivos y gerenciales, y de manera global el concepto y valor de la remuneración de dichos cargos. Aplica para las entidades a que se refieren los artículos 19 y 19-4 del Estatuto Tributario, que tengan ingresos brutos en el año gravable anterior superiores a 3.500 Unidades de Valor Tributario UVT.
3. Envío de Información Prevalidador por SIE Carga Masiva<sup>11</sup>
- » Descargar el prevalidador que contiene los Formatos 2530 Información Fundadores, 2531 Información de Personas que Ejercen Cargos Gerenciales, Directivos o de Control, 2532 Información Donaciones y 2533 Información Asignaciones Permanentes.
  - » Diligenciar la información de los formatos a través del prevalidador, siempre y cuando hayan surgido cambios en comparación con el año inmediatamente anterior. Los Formatos 2530 y 2531 son obligatorios; los Formatos 2532 y 2533, cuando haya lugar a ello y generar los archivos XML.
  - » Enviar la información del numeral anterior, a través del Servicio Informático Electrónico de "Presentación de Información por Envío de Archivos".<sup>12</sup>
4. Radicar a través del SIE-RTE el proceso de actualización del registro web
- » Diligenciar el formato 5245 a través del SIE Régimen Tributario Especial.
  - » Adjuntar los documentos soportes requeridos.
  - » Firmar y presentar la solicitud actualización del registro web, verificando que el formato 5245 quede con la marca de agua PRESENTADO.
5. Dar respuesta a los comentarios recibidos de la sociedad civil.
- Si la entidad recibió comentarios por parte de la sociedad civil, recibirá dentro de los 3 días hábiles siguientes al vencimiento de recepción de los comentarios, un correo por parte de la DIAN informándole que debe dar respuesta a la totalidad de los comentarios recibidos, es importante que la entidad de manera autónoma revise constantemente si ha recibido los comentarios. Para ello debe:
- » Ingresar a los Servicios Informáticos Electrónicos de la DIAN con cuenta habilitada y contraseña.

<sup>11</sup> Prevalidador disponible en: <https://www.dian.gov.co/Transaccional/Paginas/Prevalidadores.aspx>

<sup>12</sup> Mas información sobre el uso del servicio informático electrónico en: [https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/ESAL/Herramientas/Documents/MANUAL\\_SIE\\_RTE\\_V01.pdf](https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/ESAL/Herramientas/Documents/MANUAL_SIE_RTE_V01.pdf)

- » Seleccionar el módulo respuestas a comentarios, dar respuesta a todos los que se presentan, y/o adjuntar soportes, si es el caso.
- » Guardar y enviar respuesta a los comentarios.

**Nota:** En el siguiente vínculo se puede consultar un instructivo sobre este proceso:

<https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/ESAL/Herramientas/Documents/Presentaci%3bn%20Procesos%20de%20Actualizaci%3bn%20y%20Calificaci%3bn%20SIE%20RTE%20-%202028mayo2019.pdf>

Por otra parte, el artículo 22 del Estatuto Tributario (Decreto 624 de 1989) establece la categoría de organizaciones No contribuyentes No Declarantes, que como su nombre lo indica, no son contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementarios y no deben cumplir el deber formal de presentar declaración de ingresos y patrimonio. En esta categoría se encuentran, entre otras, las Juntas de Acción Comunal (JAC), los Resguardos y Cabildos Indígenas y las Propiedad Colectiva de Comunidades Negras.

También, existe la categoría de No Contribuyentes Declarantes, definida en el artículo 23 del Estatuto Tributario. Las organizaciones que pertenecen a esta categoría no son contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementarios, pero están obligadas a presentar sus declaraciones de ingresos y patrimonio. Entre estas se encuentran las asociaciones gremiales.

### **Características de la gestión contable de las ESALES**

Las siguientes son las principales características en la gestión contable de las ESALES (Aliaga, 2013):

- » Como no tienen por objetivo la obtención de lucro, los informes contables no ofrecen información sobre la rentabilidad económica de la organización, sino que indican si ha mantenido o no su capital y si es viable y sostenible en términos financieros.
- » Como la actividad de las ESALES está orientada a la prestación de servicios a la comunidad, la información de los estados financieros estará orientada a informar acerca de los servicios prestados, la consecución de objetivos, o la eficacia y eficiencia en la gestión.
- » Los usuarios de los servicios que prestan las ESALES no siempre tienen que pagar un precio por los mismos, por lo que los ingresos no tienen por qué estar, necesariamente, relacionados con los servicios que prestan.
- » En este sentido, no existe una correlación directa entre gastos e ingresos, como ocurre en las empresas comerciales u organizaciones con fines de lucro.



Archivo fotográfico ART

- » Las ESALES están sometidas a un régimen fiscal diferente de las empresas comerciales u organizaciones con fines de lucro.

### **Los estados financieros y normas técnicas para la gestión contable de las ESALES<sup>13</sup>**

A partir de la Ley 1314 de 2009 se inició en Colombia la adopción de normas o estándares técnicos contables con aceptación internacional. Estos son desarrollados desde el año 2013 y se encuentran recogidos en el Decreto Único Reglamentario 2420 de 2015.

La normatividad colombiana ha establecido que los marcos técnicos normativos son aplicables a todo tipo de entidades obligadas a llevar contabilidad. Esta normatividad establece tres grupos de usuarios para las normas técnicas contables. Las ESALES deben evaluar la pertenencia a alguno de los grupos y, por consiguiente, llevar la contabilidad, bien sea de acuerdo con la Normas Internacional de Información Financiera (NIIF) para microempresas, la NIIF para las PYMES o las NIIF completas, según corresponda.

En términos generales, los estados financieros de las ESALES son iguales que para cualquier otro tipo de entidades, pues no existen marcos normativos diferentes para estas organizaciones. Sin embargo, los formatos de presentación tienen particularidades o se pueden incluir informes adicionales para dar mayor claridad, según las características de cada tipo de entidad, los objetivos para los cuales fue creada y la importancia que la información tiene para diferentes actores o usuarios. Cualquier acción complementaría que nos permita ser más transparentes con las cuentas de nuestra organización será positiva.

Generalmente, los estados financieros de las ESALES deben ser preparados para los siguientes grupos de interés, de acuerdo con sus expectativas (Franco, et. al., 2015):

- » Aportantes: son los originadores de los recursos primarios de la ESAL. Como tales, están interesados en que sus aportes se hayan utilizado según lo previsto y con las debidas autorizaciones.
- » Donantes: su principal interés es que sus donaciones se utilicen de acuerdo con sus instrucciones.
- » Afiliados, miembros o asociados (cuando los hay): están interesados en el adecuado uso de sus cuotas y sobre la buena marcha de la ESAL en general.
- » Usuarios: normalmente no se interesan por la información financiera, porque dadas las características de las ESAL, suelen ser personas naturales o familias con condiciones socioeconómicas desfavorables o situaciones especiales de otro tipo. El interés de estos usuarios es conocer sobre los servicios prestados por la entidad.

### **Los libros contables de las ESALES**

Como vimos en el módulo 4, las ESALES tienen la obligación de llevar y registrar en las cámaras de comercio, los libros de asociados o fundadores y los de actas de Asamblea o de Junta de Asociados, y en general de reuniones del máximo órgano social de la entidad (Artículo 175 del Decreto-Ley 019 de 2012, Ley Antitrámites).

También, las entidades sin ánimo de lucro deben llevar libros de contabilidad, en la forma que indique el Gobierno Nacional. El artículo 774 del Estatuto Tributario indicaba que quienes estén obligados a llevar libros de contabilidad deben registrar tales libros ya sea en la “Cámara de Comercio” o en la “Administración de Impuestos Nacionales”, según el caso. Si bien, la Ley 19 del

<sup>13</sup> Información extraída del marco normativo y de Pérez Hoyos (s.i.) y Franco, et. al. (2015).

2012 se eliminó la obligación de registrar los libros de contabilidad ante las Cámaras de Comercio (excepto el libro de actas y asociados), para que la contabilidad misma se constituya como prueba, debe realizarse el registro de algunos de ellos ante la DIAN.

La Ley mencionada, también permite que dichos libros puedan llevarse en archivos electrónicos, siempre y cuando garanticen en forma ordenada la inalterabilidad, integridad y seguridad de la información que se incluye en los mismos.

Para poder realizar este registro ante la DIAN, se debe presentar una solicitud escrita, firmada por el representante legal de la organización u obligado, dirigida a la División y/o Grupo de Gestión de Asistencia al Cliente o quien haga sus veces, que contenga lo siguiente<sup>14</sup>:

- » Fecha de solicitud
- » Razón social, o nombres y apellidos y NIT del obligado a quien pertenecen los libros.
- » Nombre o destinación del libro (s) que solicita registrar.
- » Número de hojas útiles de que está compuesto el libro.
- » Firma del representante legal u obligado.
- » Acompañada de documento que demuestre la existencia y representación legal del ente que solicita el registro (Certificado de Personería Jurídica).

Es importante recordar, como se mencionó en el módulo cuatro, que los organismos de acción comunal, además de los libros que autoricen la asamblea general y los estatutos, deben llevar los siguientes libros de registro y control, relacionados con la gestión contable:

- De tesorería: en este se registra el movimiento de los recursos financieros y del efectivo de la respectiva organización comunal. Se incluyen todos los ingresos y egresos (costos y gastos) de recursos monetarios.



<sup>14</sup> Tomado de <http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/Otros/libros-que-se-pueden-registrar-ante-la-dian.asp>

- De inventarios: en este libro se registran todos los bienes y activos fijos de la organización (por ejemplo, bienes inmuebles, maquinaria, material de oficina, etc.). También es importante que en este libro consten las altas y bajos de los inventarios.

### **Los libros contables de las Obras PDET**

Como ya hemos mencionado, es muy importante llevar un registro contable de todas las operaciones financieras que realiza una organización. Es decir, todos los ingresos, gastos, costos, entrada y bajas de bienes, movimientos en bancos, depreciaciones de los bienes muebles, créditos, entre otros. En resumen, todo lo que va sucediendo en nuestra organización a nivel económico.

Como el desarrollo de las Obras PDET implica el uso de recursos económicos, es importante que llevemos estos registros para hacer un adecuado seguimiento de los recursos disponibles y la manera como estos se van utilizando para el cumplimiento de la obra.

El registro contable debe hacerse de manera ordenada en un cuaderno, libreta o carpeta controlados, que permitan verificar que no han sido modificados o que han sido suprimidas hojas o información.

La información que se debe registrar en los libros, para las Obras PDET, es la siguiente:

- Recursos financieros o dinero recibido por la organización o disponible para el desarrollo de la obra PDET. Este es el recurso inicial con el que cuenta la organización para cumplir el propósito encomendado.
- Costos. Como vimos, el valor en dinero que se utiliza para producir un bien o servicio. En el caso de las Obras PDET, los costos son el recurso que vamos a utilizar para realizar la obra encomendada. En las obras de construcción o adecuación debemos considerar los costos de mano de obra, materiales, equipos y herramientas.
- Gastos en los que incurre la organización durante el tiempo del desarrollo de la obra, por ejemplo, pago de servicios públicos, arrendamientos, materiales de oficina, entre otros. Recuerde que los gastos no están directamente relacionados con el servicio que se va a prestar, pero implica una salida de dinero necesaria para el funcionamiento de la organización.
- Inventarios. Es necesario llevar un registro detallado y ordenado de los inventarios de materiales de obra o construcción, así como de las herramientas que son compradas para el desarrollo de la obra.

### **¿Cómo realizar el registro contable de las Obras PDET?**

1. En primer lugar, es importante delegar a una persona de la organización para que realice el registro contable. Este puede ser el contador, pero como se trata solamente del registro y recopilación de información y no de la elaboración de informes, también lo puede realizar un integrante de la junta directiva que todos los miembros acuerden y frente al cual se tenga total confianza.
2. Diariamente en el libro dispuesto para tal fin, la persona responsable debe registrar las transacciones realizadas por la organización, en el desarrollo de la Obra PDET. Es importante también llevar la conciliación bancaria, es decir, llevar el registro de los posibles movimientos de la cuenta bancaria, si la organización cuenta con una, su destinación y soporte. Diariamente se debe verificar que el saldo entregado por el banco corresponde al registrado en los libros.

En el libro contable se deben registrar los ingresos y egresos (costos o gastos) que tengan el respectivo soporte.

3. Realizar la gestión documental. Los registros contables que se realicen en los libros deben contar con los respectivos soportes documentales. En una libreta, cuaderno o carpeta se deben archivar de manera ordenada documentos que soporten los egresos (costos o gastos), como por ejemplo facturas de compra, tiquetes de transporte, recibos de caja, entre otros. Tenga en cuenta que cualquier registro contable que carezca de soporte pierde validez, pues no se cuenta con elementos probatorios del egreso ni de su destinación.

Es necesario que el archivo de los soportes documentales se proteja de posibles daños, sustracciones, alteraciones o pérdidas. TODOS los soportes deben estar adecuadamente conservados.

4. Inventarios de materiales y herramientas de obra: como el desarrollo de la obra PDET requiere del uso de materiales de obra o construcción (tejas, ladrillos, pintura, cableado, tabletas de cerámica, yeso, estuco, etc.), es necesario que se registre diariamente el inventario de estos materiales. Cuando se realice una compra, en los libros se debe dejar constancia de la misma, indicando de la manera más detallada posible el tipo y características del material y sus cantidades. Posteriormente, a medida que estos materiales se utilizan, se debe registrar cuándo, en qué y qué cantidades. De esta manera se puede controlar la pérdida o sustracción de los materiales de obra.

También, seguramente para el desarrollo de la obra será necesaria la compra de herramientas. Se debe hacer un registro de inventario en los libros, que indique las características y cantidades de las herramientas adquiridas. En este registro deben constar las posibles bajas de estas herramientas por daños, desgastes u otras razones asociadas a la obra. En todo momento se debe conocer el estado de las herramientas, en dónde se encuentran o si han sido dadas de baja.

5. Realizar un balance entre los ingresos y egresos (costos y gastos). Es importante verificar regularmente que el recurso disponible para la Obra PDET se esté ejecutando según el presupuesto inicial. También, que el recurso disponible a la fecha de verificación corresponde a la resta del recurso disponible inicialmente o entregado a la organización, menos los costos o gastos que están debidamente soportados. Esto es:

Recurso financiero a la fecha de verificación = recurso inicial disponible - egresos soportados (gastos o costos).

6. Los asientos contables. Son las anotaciones de cada una de las operaciones financieras que se realizan a diario en la obra PDET, y que deben registrarse en los libros.

Por ejemplo, si se compra cierta cantidad de materiales de obra, se debe anotar el movimiento de compra con la fecha y los materiales adquiridos:

*El 6 de junio de 2018 se realizó la compra de 10 tejas plásticas traslúcidas, por valor de \$50.000 cada una, para un valor total de \$500.000. El pago se realizó mediante una transferencia bancaria al proveedor.*

En este ejemplo, se debe realizar un registro en los inventarios, indicando la entrada de las tejas. También, en el libro diario se debe registrar la transacción bancaria, indicando el egreso de dinero.

7. Si está dentro de las posibilidades de la organización, es recomendable que el registro contable se lleve de manera informática, por ejemplo, en un archivo de Excel controlado o en un programa contable.



Archivo fotográfico ART

### Referencias normativas

| Nombre  | Título  | Contenido   |
|---|---|---|
| Ley 190 de 1995   | IV. Sistemas de Control<br>A. Control sobre entidades sin Ánimo de Lucro. Artículo 45.  | Obliga a llevar contabilidad a las ESALES y establece el sistema de control.  |
| Ley 1314 de 2009<br>Reglamentada por los Decretos 2784, 2706 y 3022 de 2012 | Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento. | Define los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia.  |
| Decreto Único Reglamentario 2420 de 2015                                    | Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de la información y se dictan otras disposiciones.  | Normas técnicas para la gestión contable y la información financiera que deben cumplir las organizaciones en Colombia.  |
| Ley 1819 de 2016  | Por medio de la cual se adopta una Reforma Tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones.   | Modificaciones al artículo 19 del Estatuto Tributario, en lo relacionado con el Régimen Tributario Especial. Actualización del RUT para los contribuyentes del Régimen Tributario Especial. |



### Ejercicios de repaso

Luego de leer los contenidos del presente módulo, y tomando como marco su organización, realice los siguientes ejercicios de repaso. Le recomendamos contar con la participación de otros miembros de esta. De esta forma, podrán realizar una reflexión grupal sobre el estado de su organización y proponer los ajustes y pasos a seguir necesarios.

### Nuestra Ruta

1. ¿En qué consiste la gestión contable?

-----  
 -----  
 -----

¿Qué beneficio trae a mi organización llevar una adecuada gestión contable?

-----  
 -----  
 -----

2. ¿Mi organización cuenta con contador y /o revisor fiscal?

SÍ      NO

En caso de que su organización no cuente con gestión contable, proponga junto con sus compañeros las acciones que pueden desarrollar para implementar esta gestión, quiénes serían los responsables y de qué manera se pueden costear los gastos de asesorías contables y tributarias.

¿Mi organización cuenta con un procedimiento para realizar la gestión contable y se lleva a cabo de manera ordenada y detallada?

SÍ      NO

Si ya cuentan con una gestión contable, propongan acciones que puedan mejorarla.

¿Por qué? -----  
 -----  
 -----  
 -----

-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----





## *¿Dónde puedo conseguir más información?*

- » Como llevar la contabilidad: Manual paso a paso <https://getquipu.com/blog/como-llevar-la-contabilidad-de-mi-empresa/#como-llevar-una-contabilidad-basica-para-torpes>
- » Dificultades administrativas, contables y económicas que afrontan las Entidades sin Ánimo De Lucro como consecuencia de la convergencia normas internacionales de información financiera. Universidad Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Recuperado de <http://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/2670/Dificultades%20en%20entidades%20sin%20%C3%A1nimo%20de%20lucro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- » Guía de presentación de Estados Financieros para entidades sin ánimo de lucro (ESAL). <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/guia-de-presentacion-de-estados-financieros-ESAL.pdf>
- » La información financiera de las entidades sin ánimo de lucro. Contaduría Universidad de Antioquia, (55), 149-164. Recuperado de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/view/16341>
- » Orientación Técnica sobre Entidades sin Ánimo de Lucro. Documento de Orientación Técnica 14. Convergencia con las normas internacionales de información financiera (NIIF) en Colombia. Recuperado de [http://www.ctcp.gov.co/puerta/athena/\\_files/docs/1472852119-2195.pdf](http://www.ctcp.gov.co/puerta/athena/_files/docs/1472852119-2195.pdf)
- » Video explicativo contabilidad de las ESAL. Consejo Técnico de la Contaduría Pública. <https://www.incp.org.co/contabilidad-de-las-entidades-sin-animo-de-lucro/>



## *Bibliografía del módulo*

- » Aguilar Galeano, J.E., Corredor León, J.A., Díaz Arias, G. (2016) Dificultades administrativas, contables y económicas que afrontan las Entidades sin Ánimo De Lucro como consecuencia de la convergencia normas internacionales de información financiera. Monografía para optar al título de Especialistas en Estándares Internacionales de Contabilidad y Auditoría. Bogotá D.C., Colombia: Universidad Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Recuperado de <http://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/2670/Dificultades%20en%20entidades%20sin%20%C3%A1nimo%20de%20lucro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- » Aliaga Bernal, J. (2013). La información financiera de las entidades sin ánimo de lucro. Contaduría Universidad de Antioquia, (55), 149-164. Recuperado de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/view/16341>
- » Gestión ORG (2017). La gestión contable. Documento en página Web. Recuperado de <https://www.gestion.org/la-gestion-contable/>
- » Franco Franco, W., Sarmiento Pavas, D., Serrano Amaya, G. y Suárez Cortés, G. (2015). Orientación Técnica sobre Entidades sin Ánimo de Lucro. Documento de Orientación Técnica 14. Convergencia con las normas internacionales de información financiera (NIIF) en Colombia. Recuperado de [http://www.ctcp.gov.co/puerta/athena/\\_files/docs/1472852119-2195.pdf](http://www.ctcp.gov.co/puerta/athena/_files/docs/1472852119-2195.pdf)
- » Gaitán Sánchez, O. M. (2014). Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario. Bogotá D.C., Colombia: Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8345/Guia%20Practica%20Entidades%20sin%20Animo%20de%20Lucro.pdf?sequence=1>
- » Pérez Hoyos, J. G. (sin información). Guía Tributaria para las Entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL). Bogotá D.C., Colombia: Cámara de Comercio de Bogotá.
- » Velásquez Hernández, R. M. (2003). Fundamentos y conceptos básicos de contabilidad. Documento en página Web. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-y-conceptos-basicos-de-contabilidad/>



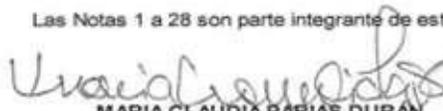
## Anexo módulo 8

### EJEMPLO DE ESTADOS FINANCIEROS DE UNA ESAL<sup>16</sup>

**FUNDACIÓN NACIONAL BATUTA**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**  
 (Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)

| <b>Activos</b>  | <b>Nota</b> | <b>2016</b>       | <b>2015</b>       |
|---|-------------|-------------------|-------------------|
| <b>Activos Corrientes</b>                                 |             |                   |                   |
| Efectivo y Equivalentes al Efectivo                       | <u>8</u>    | 2.362.492         | 2.345.029         |
| Cuentas Comerciales por Cobrar y Otras Cuentas por Cobrar | <u>9</u>    | 1.568.803         | 1.315.760         |
| Activos por Impuestos Corrientes                          | <u>10</u>   | 45.736            | 28.903            |
| Otros Activos Financieros Corrientes                      | <u>11</u>   | 555.017           | 533.788           |
| Otros Activos No Financieros Corrientes                   | <u>12</u>   | 13.885            | 16.043            |
| <b>Total Activos Corrientes</b>                           |             | <b>4.545.933</b>  | <b>4.239.523</b>  |
| <b>Activos no Corrientes</b>                              |             |                   |                   |
| Propiedad Planta y Equipo                                 | <u>13</u>   | 6.115.257         | 5.993.212         |
| Activos por Impuesto Diferido                             | <u>14</u>   | 26.700            | 0                 |
| <b>Total Activos no Corrientes</b>                        |             | <b>6.141.957</b>  | <b>5.993.212</b>  |
| <b>Total Activos</b>                                      |             | <b>10.687.890</b> | <b>10.232.735</b> |
| <b>Pasivos y Fondo Social</b>                             |             |                   |                   |
| <b>Pasivos Corrientes</b>                                 |             |                   |                   |
| Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas por Pagar   | <u>15</u>   | 476.190           | 301.056           |
| Pasivos por Impuestos Corrientes                          | <u>16</u>   | 53.487            | 66.590            |
| Beneficios a Empleados                                    | <u>17</u>   | 222.694           | 209.106           |
| Otros Pasivos no Financieros Corrientes                   | <u>18</u>   | 1.070.522         | 1.156.324         |
| <b>Total Pasivos Corrientes</b>                           |             | <b>1.822.893</b>  | <b>1.733.076</b>  |
| <b>Total Pasivos</b>                                      |             | <b>1.822.893</b>  | <b>1.733.076</b>  |
| <b>Fondo Social</b>                                       |             |                   |                   |
| Superávit de Fondo Social                                 | <u>23</u>   | 1.827.166         | 1.827.166         |
| Superávit de Fondo Social                                 |             | 917.282           | 917.282           |
| Resultados de Ejercicios Anteriores                       |             | (4.134.436)       | (4.343.798)       |
| Excedentes del Ejercicio                                  |             | 71.863            | 209.362           |
| Otros Resultados Integrales                               |             |                   |                   |
| Adopción por primera vez                                  |             | 9.758.975         | 9.758.975         |
| Revaluación de propiedades y equipo                       |             | 424.147           | 130.672           |
| <b>Total Fondo Social</b>                                 |             | <b>8.864.997</b>  | <b>8.499.659</b>  |
| <b>Total Pasivos y Fondo Social</b>                       |             | <b>10.687.890</b> | <b>10.232.735</b> |

Las Notas 1 a 28 son parte integrante de estos estados financieros.

  
**MARIA CLAUDIA PARIAS DURAN**  
 Representante Legal

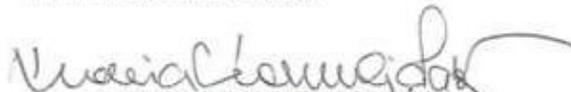
  
**GONZALO GOMEZ MOLINA**  
 Contador Público Titulado  
 T.P. 106663-T

  
**FERNANDO RODRIGUEZ RAMOS**  
 Revisor Fiscal

<sup>16</sup> Tomado de <https://www.fundacionbatuta.org/adjuntos/estados-financieros-2015-2016.pdf>

FUNDACIÓN NACIONAL BATUTA  
ESTADO DE ACTIVIDADES  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016  
(Expresado en miles de pesos colombianos)

|  | <i>Nota</i> | <b>2016</b>         | <b>2015</b>         |
|--|-------------|---------------------|---------------------|
| <i>Ingresos por Actividades Ordinarias</i>                     | <u>19</u>   | 31.998.191          | 28.848.225          |
| <i>Gastos por Actividades Ordinarias</i>                       | <u>20</u>   | <u>(32.089.727)</u> | <u>(28.476.087)</u> |
| <b>Déficit (Excedente) Actividades Ordinarias</b>              |             | <b>(91.536)</b>     | <b>372.138</b>      |
| <i>Depreciación</i>  | <u>20</u>   | <u>(359.366)</u>    | <u>(348.871)</u>    |
| <b>Total Depreciación y Amortizaciones</b>                     |             | <b>(359.366)</b>    | <b>(348.871)</b>    |
| <b>Déficit (Excedente) Operacional Después de Depreciación</b> |             | <b>(450.902)</b>    | <b>23.267</b>       |
| <i>Otros Ingresos</i>  | <u>21</u>   | 557.064             | 336.083             |
| <i>Otros gastos</i>  | <u>21</u>   | <u>(60.999)</u>     | <u>(149.989)</u>    |
| <b>Excedente Neto Actividades No Ordinarias</b>                |             | <b>496.065</b>      | <b>186.094</b>      |
| <b>Total Excedente Antes de Impuestos</b>                      |             | <b>45.163</b>       | <b>209.362</b>      |
| <i>Gasto por impuesto diferido</i>                             |             | <u>26.700</u>       | <u>0</u>            |
| <b>Total Excedente Neto</b>                                    |             | <b>71.863</b>       | <b>209.362</b>      |
| <i>Otros Resultados Integrales(ORI)</i>                        | <u>22</u>   | <u>293.475</u>      | <u>130.672</u>      |
| <b>Total Otro Resultado Integral</b>                           |             | <b>365.338</b>      | <b>340.034</b>      |

  
MARIA CLAUDIA PARIAS DURÁN  
Representante Legal

  
GONZALO GOMEZ MOLINA  
Contador Público Titulado  
T.P. 106663-T

  
FERNANDO RODRIGUEZ RAMOS  
Revisor Fiscal  
T.P 167365-T  
(Miembro de BDO AUDIT S.A. - Ver opinión adjunta)



# Módulo 9

---

*Gestión administrativa: capacitación sobre  
administración de Obras PDET*

## ¿De qué se trata?

Todas las organizaciones, por pequeñas que sean, requieren de procesos de gestión administrativa que les permita orientar y controlar los procedimientos necesarios para cumplir con sus objetivos y para hacerse sostenibles en el tiempo. Mediante esta gestión administrativa, una organización planifica sus actividades, organiza las responsabilidades de sus integrantes, ejecuta sus tareas, controla el cumplimiento de las metas e implementa acciones de mejora.

Cuando una organización no da la suficiente importancia a la gestión administrativa, termina tomando decisiones de manera improvisada, sin planeación ni control, y seguramente no se alcanzarán las metas propuestas o no se podrá realizar un adecuado aprovechamiento de los recursos disponibles.

En las ESALES son las juntas directivas las que tienen la mayor responsabilidad de llevar a cabo la gestión administrativa y de velar por el adecuado desarrollo de todas las actividades y uso de los recursos disponibles.

De acuerdo con la Orientación Técnica 14 de 2015<sup>17</sup>, para la administración de una ESAL se deben tener en cuenta los siguientes aspectos (Aguilar et. al., 2016):

- » No pueden estar constituidas por una persona natural, sino como personas jurídicas.
- » Los beneficiarios de sus actividades son los asociados, población vulnerable o público en general.
- » Las actividades administrativas están orientadas a prestar servicios de calidad o cumplir con sus fines misionales en benefi-

cio de la comunidad y no con la obtención de lucro.

No obstante, en las ESALES que producen bienes y servicios es muy importante una adecuada administración de los recursos y las actividades necesarias para comercializar estos bienes y servicios. Así se podrán obtener mayores beneficios económicos, y a su vez lograr un mayor beneficio para sus integrantes.

La gestión administrativa es necesaria en todas las áreas y actividades que desarrolla una organización. La ejecución de las obras PDET no son una excepción, y en estas se aplica una especificidad de la administración denominada administración de construcción o administración de obra. Consiste en la gestión de recursos físicos, humanos o monetarios disponibles, de la manera más eficiente posible y orientada hacia la conclusión de la obra con las condiciones óptimas de calidad.

El alcance del presente módulo es presentar un marco general de lo que implica la gestión administrativa para cualquier organización, y posteriormente detallar los procesos y actividades que permiten una adecuada administración de obra. La particularidad de los procesos administrativos de las ESALES no son desarrollados, pues de acuerdo con el tipo de cada una aplican procesos diferentes. Sin embargo, el marco general que se describirá servirá a las organizaciones para revisar si cuentan con adecuados procesos de gestión administrativa.

### Conceptos clave:

Administración: es el conjunto de etapas, funciones y procedimientos que desarrolla una organización con el fin de cumplir sus objetivos

<sup>17</sup> Emitida por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública

y tener una mayor eficiencia en las actividades que desarrolla. Mediante el proceso de administración se planifican las acciones, se organizan, dirigen y controlan todos los recursos humanos, físicos y financieros con los que cuenta la organización.

**Administración de construcción:** es el conjunto de acciones y métodos que permiten dirigir y controlar todas las fases de un proyecto de construcción, desde la concepción de la idea, hasta la finalización de la obra. Incluye la gestión de recursos financieros, físicos y humanos disponibles para la construcción de la obra.

**Costo directo:** son los gastos o costos que representan directamente ejecutar una determinada obra. Por ejemplo: materiales, mano de obra y renta de equipo (Arquínépolis, s.i.).

**Costo indirecto:** representa todo aquel gasto que el constructor necesita realizar para poder funcionar y en consecuencia poder ejecutar una determinada obra o trabajo, por ejemplo: gastos de oficina, papelería, servicios, etc. (Arquínépolis, s.i.).

**Partidas de construcción:** es cada una de las partes en las que se divide una construcción u obra civil, son identificables y se pueden individualizar de otras. Todas las partidas confluyen para la finalización de una obra.



**Presupuesto de obra:** es la estimación del recurso monetario o dinero necesario para cubrir todos los gastos y costos que se requieren para ejecutar una obra, desde su fase de diseño hasta su conclusión.

## Proceso

### 1. La gestión administrativa de las organizaciones

La gestión administrativa implica un sinnúmero de actividades y procesos; sin embargo, estos se pueden sintetizar en cuatro, principalmente, que integran a los demás: planeación, organización, ejecución y control. Veamos en qué consiste cada uno (Moratto, 2007).

#### Planificación o planeación

Es el proceso que traza una ruta para pasar de una situación actual a una situación futura deseada. La planeación incluye la definición de las tareas concretas, el paso a paso, para alcanzar una situación futura. Las principales actividades de planeación son:

- » Definición de los plazos y tiempos para lograr un objetivo o meta.
- » Reconocer el contexto, las condiciones, dificultades y recursos disponibles para alcanzar la meta propuesta.



Archivo fotográfico ART

- » Enunciar los pasos necesarios para alcanzar la situación esperada o alcanzar el objetivo propuesto.
- » Elegir la ruta más adecuada, que permita un mejor aprovechamiento de los recursos y alcanzar los mejores resultados.
- » Establecer los procedimientos y políticas que guían la organización.
- » Anticipar contingencias o dificultades en el futuro, que puedan obstaculizar el logro de los objetivos, y diseñar planes para superarlas.
- » Revisar y ajustar constantemente los planes, para corregir las situaciones no deseadas o los errores en los procesos.

### **Organización**

Es el proceso mediante el cual se asignan las tareas o responsabilidades entre los integrantes de una entidad, definiendo un rol específico para cada uno en el desarrollo de las tareas planeadas. Para este fin se deben tener en cuenta las características y habilidades de cada persona, de manera que se le asignen labores acordes con sus capacidades y pueda tener un excelente desempeño. Las principales actividades de la planeación son:

- » Subdividir el trabajo en grupos o equipos de trabajo (áreas o departamentos en las organizaciones más grandes).
- » Identificar las habilidades más fuertes de cada persona.
- » Especificar los requisitos de cada labor o puesto de trabajo.
- » Seleccionar y ubicar a las personas en las labores o trabajos que más se adecúen con sus habilidades.
- » Establecer una estructura de coordinación, de manera que cada miembro de la organización trabaje en articulación con los demás.

### **Ejecución**

Consiste en poner en marcha o impulsar las acciones que fueron planeadas previamente. Se debe dirigir al equipo de trabajo para que desarrolle lo que fue planeado. En la dirección es muy importante motivar y orientar a los demás, para que desarrollen su labor con la mayor calidad posible. Las principales actividades de ejecución son:

- » Orientar al equipo de trabajo para que desarrolle adecuadamente su trabajo y haga su mejor esfuerzo.
- » Motivar al equipo de trabajo, especialmente frente a la aparición de dificultades para cumplir las metas.
- » Comunicar adecuadamente las metas, para que todas las acciones de la organización se orienten hacia su cumplimiento.
- » Capacitar y formar al equipo de trabajo para que desarrollen todo su potencial.
- » Revisar permanentemente los resultados de la ejecución, de acuerdo con las actividades y metas que fueron planeadas.



▶ Archivo fotográfico ART

## Control

Este proceso de la gestión administrativa permite comprobar o verificar que lo que se está realizando va a permitir cumplir con los objetivos definidos y alcanzar las metas planeadas.

Normalmente en una organización siempre es necesario implementar acciones de mejora, pues se cometen errores en los procesos o se evidencia que las acciones planeadas no eran las más adecuadas para los propósitos deseados. Para este fin se realizan las acciones de control y las principales son las siguientes:

- » Comparar los resultados obtenidos frente a los objetivos o metas planeados.
- » Evaluar los resultados según las metas propuestas.
- » Medir los resultados en todo momento y verificar si se están cumpliendo en los tiempos y condiciones planeados.
- » Verificar que se está haciendo un uso eficiente de los recursos monetarios, físicos y humanos y que no se están desperdiciando.

## 2. La administración de una Obra PDET

Como se mencionó anteriormente, una especificidad de la gestión administrativa en el área de la construcción es la administración de obra. En este apartado veremos cuáles son las acciones y elementos que deben tenerse en cuenta para la administración de una Obra PDET.

La administración de una Obra PDET es dinámica, es decir que durante la ejecución pueden surgir imprevistos que habrá que administrar adecuadamente. Por ejemplo, el alza en los materiales de obra, condiciones climáticas que dificulten el cumplimiento de los tiempos, necesidades adicionales no planeadas inicialmente, entre otras. Para poder superar más fácilmente estos imprevistos, las etapas que se deben considerar en la administración de obra son:

- » **Planificación:** antes del inicio de la obra se debe planear con claridad el resultado que se desea obtener y cuáles serán las acciones que permitirán cumplirlo. También, definir las personas responsables de la ejecución. En la planificación se establece cuál es el objetivo de la obra; con qué recursos se cuenta; quiénes son los responsables de ejecutarla; qué materiales, herramientas

e insumos se requieren; y qué mecanismos de control se van a utilizar para hacer seguimiento a la ejecución.

- » **Elaboración de presupuesto de obra:** esta etapa constituye parte de la planeación y en ella se especifican los recursos monetarios o dinero necesario para ejecutar la obra. Para elaborar el presupuesto se debe tener en cuenta el recurso disponible, previamente definido para la obra PDET, para distribuirlo entre todos los materiales y demás gastos y costos requeridos. Se deben incluir los costos directos y los indirectos, los cuales se explicarán más adelante.
- » **Programación:** una vez se haya definido el objetivo o resultado esperado, es importante elaborar un plan de acción. En este se deben especificar todas las actividades necesarias para el desarrollo de la obra y los tiempos en los que deberá estar lista cada una.
- » **Implementación o ejecución de la obra:** para ejecutar la obra se debe previamente organizar el trabajo, es decir, asignar los responsables y definir el equipo de trabajo. También, si es necesario, se debe llevar a cabo la contratación de personas externas a la organización que ejecuta la obra.  
  
Antes de iniciar, es necesario contar con los materiales de obra, herramientas e insumos que fueron definidos en la planeación. A medida que se vayan utilizando es necesario llevar el inventario, como se mencionó en el módulo 8 y como se describirá con mayor detalle en el módulo 11.
- » **Dirección del proyecto:** es importante que se asigne a una persona del equipo como responsable de dirigir la ejecución de la obra. Esta persona deberá tener el conocimiento requerido para poder orientar las actividades que se desarrollan y a las personas que participan.

- » **Control y monitoreo:** como se mencionó, en la planeación se deben definir los mecanismos de monitoreo. Esto quiere decir que se debe determinar cada cuánto se hará el seguimiento al progreso de la obra, para verificar su calidad y valorar los resultados obtenidos. Es muy importante que se lleve un registro escrito de este monitoreo, para dejar constancia del cumplimiento de los compromisos adquiridos por parte de la organización ejecutora, y poder reportarlo a las comunidades beneficiarias o interesadas.
- » Las acciones de control también incluyen el seguimiento a la ejecución de los recursos y al uso adecuado de los materiales. Los libros de costos y de inventarios que se describieron en el Módulo 8 serán una herramienta fundamental para este seguimiento. Se podrá verificar que el dinero se está invirtiendo según lo planeado y que no existen pérdidas de materiales, insumos o herramientas por hurto o mal manejo.
- » **Verificación de la calidad:** en los diferentes momentos en los que se realice el monitoreo, se debe también verificar que la Obra PDET avance con las condiciones requeridas y se cumpla con los estándares de calidad esperados. De esta manera se podrán implementar las acciones correctivas a tiempo, de ser requerido. También, al finalizar la obra es necesario verificar que lo entregado corresponda a lo planeado, en condiciones óptimas de calidad. En este momento también es necesario dejar un reporte por escrito en donde conste el cumplimiento a cabalidad.

#### **Variables para la administración de una Obra PDET**<sup>18</sup>

Existen dos variables para la administración de una Obra PDET: el costo y el tiempo. A partir de estas, se desarrolla toda la gestión de la obra. Dentro de los costos existen dos tipos principalmente: los directos y los indirectos.

<sup>18</sup> Adaptado de Arquínépolis, s.i.

Para la elaboración del presupuesto de la Obra PDET se deben tener en cuenta ambos, de manera que la organización ejecutora pueda cubrir todos los costos con el recurso disponible y pueda obtener una ganancia por la mano de obra y el trabajo realizado, que beneficie a sus miembros o afiliados.

Veamos con mayor detalle cuáles son los costos directos e indirectos que la organización ejecutora debe incluir dentro del presupuesto:

**Costos directos:** Son los gastos o costos que representan directamente ejecutar todos los trabajos para concluir una Obra PDET. Algunos ejemplos de estos trabajos, también llamados partidas, son las cimentaciones, instalaciones sanitarias o hidráulicas, estructuras, muros, losas, techos, pisos, recubrimientos y acabados, pintura, etc.

Para cada uno de estos trabajos o partidas se deben calcular el costo de:

- » Materiales de obra o insumos.
- » Herramientas y equipos de construcción.
- » Costos de mano de obra. Para calcular este costo es necesario determinar el número de personas que necesita la obra, las horas que debe trabajar cada persona y el valor del pago a cada trabajador. Así, el costo total de la mano de obra será la suma total de todos los pagos que se deben realizar a los trabajadores.
- » Costo de sub-contratar a una persona o personas externas para llevar a cabo algún trabajo más especializado, en caso de ser necesario.

**Costos indirectos:** son todos los costos en los que incurre la organización ejecutora para poder funcionar y ejecutar la Obra PDET. En el Módulo 8 vimos que a estos costos indirectos se les denomina gastos en la gestión contable. Dentro de este grupo se encuentran:

- » Costos administrativos del mantenimiento de la oficina.
- » Alquiler de la oficina o bodega de almacenamiento de materiales de construcción.
- » Implementos de oficina y papelería.
- » Computadores o equipos de oficina.
- » Seguros o permisos.
- » Capacitación del personal.
- » Servicios públicos de la oficina o bodega de almacenamiento.





### Ejercicios de repaso

Luego de leer los contenidos del presente módulo, y tomando como marco su organización, realice los siguientes ejercicios de repaso. Le recomendamos contar con la participación de otros miembros de esta, para realizar una reflexión grupal sobre su estado y proponer los ajustes y pasos a seguir necesarios para optimizar la gestión administrativa de su organización.

### Nuestra Ruta

1. ¿Por qué es importante llevar a cabo la gestión administrativa de su organización?

-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

¿Su organización cuenta con una gestión administrativa?

SÍ NO

Si la respuesta es NO, realice una propuesta de cómo podría implementarla. Si la respuesta es SÍ, proponga cómo podría mejorarse.

-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

2. Describa brevemente en qué consiste cada uno de los cuatro procesos principales de la gestión administrativa.

1

2

3

4



▶ Archivo fotográfico ART





*¿Dónde puedo conseguir  
más información?*

- » Administración efectiva de proyectos de construcción en el contexto de las Pymes. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4qUTgXcRLAJ:www.ai.org.mx/ai/archivos/coloquios/regional-zona7/Administracion%2520Efectiva%2520de%2520Proyectos%2520de%2520Construccion%2520en%2520el%2520Contexto%2520de%2520las%2520Pymes.docx+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>
- » Los cuatro pasos fundamentales de todo Proceso Administrativo. <https://mercadosunidos.wordpress.com/2007/08/29/los-cuatro-pasos-fundamentales-del-proceso-administrativo/>
- » Orientación Técnica sobre Entidades sin Ánimo de Lucro. Documento de Orientación Técnica 14. Convergencia con las normas internacionales de información financiera (NIIF) en Colombia. Recuperado de [http://www.ctcp.gov.co/puerta/athena/\\_files/docs/1472852119-2195.pdf](http://www.ctcp.gov.co/puerta/athena/_files/docs/1472852119-2195.pdf)

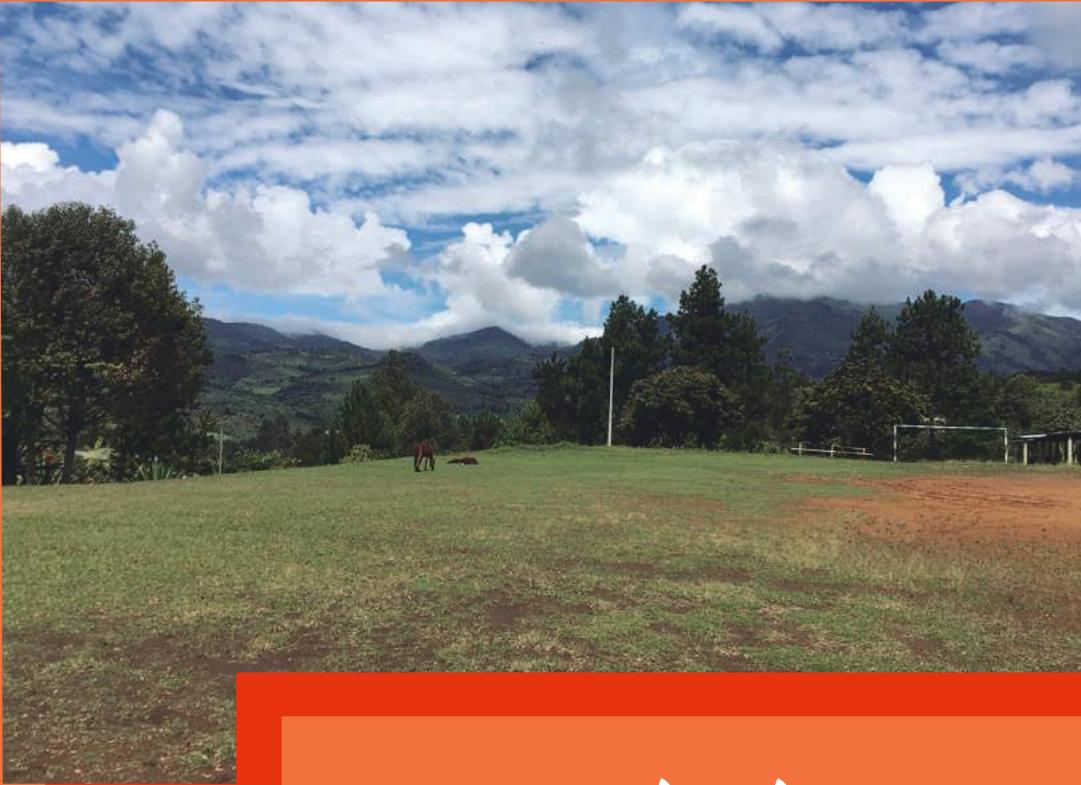


▶ Archivo fotográfico Rimisp



## *Bibliografía del módulo*

- » Arquínépolis (sin información). Principios y Fundamentos de la Administración de Obra. Artículo en página Web. Recuperado de <http://arquinetpolis.com/principios-administracion-obra-000092/>
- » Aguilar Galeano, J.E., Corredor León, J.A., Díaz Arias, G. (2016) Dificultades administrativas, contables y económicas que afrontan las Entidades sin Ánimo De Lucro como consecuencia de la convergencia normas internacionales de información financiera. Monografía para optar al título de Especialistas en Estándares Internacionales de Contabilidad y Auditoría. Bogotá D.C., Colombia: Universidad Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Recuperado de <http://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/2670/Dificultades%20en%20entidades%20sin%20%C3%A1nimo%20de%20lucro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- » Franco Franco, W., Sarmiento Pavas, D., Serrano Amaya, G. y Suárez Cortés, G. (2015). Orientación Técnica sobre Entidades sin Ánimo de Lucro. Documento de Orientación Técnica 14. Convergencia con las normas internacionales de información financiera (NIIF) en Colombia. Recuperado de [http://www.ctcp.gov.co/puerta/athena/\\_files/docs/1472852119-2195.pdf](http://www.ctcp.gov.co/puerta/athena/_files/docs/1472852119-2195.pdf)
- » Gaitán Sánchez, O.M. (2014). Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario. Bogotá D.C., Colombia: Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8345/Guia%20Practica%20Entidades%20sin%20Animo%20de%20Lucro.pdf?sequence=1>
- » Gonzáles Fajardo, J.A. (2010). Administración efectiva de proyectos de construcción en el contexto de las Pymes. México: Academia de Ingeniería de México, especialidad de Ingeniería Civil. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4qUTgXcCRLAJ:www.ai.org.mx/archivos/coloquios/regional-zona7/Administracion%20Efectiva%20de%20Proyectos%20de%20Construccion%20en%20el%20Contexto%20de%20las%20Pymes.docx+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>
- » Moratto, J. (2007). Los cuatro pasos fundamentales de todo Proceso Administrativo. Artículo en página Web: Mercados unidos. Recuperado de: <https://mercadosunidos.wordpress.com/2007/08/29/los-cuatro-pasos-fundamentales-del-proceso-administrativo/>



# Módulo 10

---

*Gestión de recursos humanos: capacitación en procesos para contratar mano de obra, pagos de seguridad social y requisitos de seguridad industrial.*

## ¿De qué se trata?

La gestión del recurso humano es una actividad administrativa, mediante la cual se gestiona la contratación, el desarrollo laboral y la salud en el trabajo de las personas que hacen parte de una organización. Esta gestión es de suma importancia, ya que el adecuado clima laboral, las relaciones armónicas y el desarrollo del talento humano de los miembros de la organización, permiten responder a las expectativas del recurso más importante de las organizaciones: las personas.

Una organización debe definir siempre políticas y estrategias claras para la gestión de los recursos humanos, de manera que pueda seleccionar y contar con el personal más idóneo y capacitado para el desarrollo de las actividades requeridas. El propósito final de la gestión del recurso humano es velar por el adecuado desarrollo de las labores encomendadas a cada persona que conforma la organización, lo que garantiza un correcto funcionamiento de la misma y el cumplimiento de los objetivos para la que fue creada.

En la actualidad, la gestión de recursos humanos se lleva a cabo de manera integral con todas las personas que hacen parte de las organizaciones, incluyendo a los niveles directivos. La persona o personas que tengan la respon-

sabilidad de realizar esta gestión deben contar con habilidades de comunicación, trabajo en equipo y tener relaciones armónicas con los demás. De esta manera, podrán desarrollar acciones para que se mantenga un buen clima en la organización, se mejoren los canales de comunicación entre diferentes áreas o personas y el personal se sienta reconocido y valorado.

La gestión de recursos humanos incluye, entre otras, las siguientes acciones:

- » El reclutamiento y la selección del personal de la organización.
- » La identificación de las necesidades de los empleados o colaboradores de la organización, para ayudarles a ser más efectivos en el cumplimiento de sus labores.
- » La creación de un ambiente laboral óptimo y de relaciones armónicas entre las personas que integran la organización, para garantizar el adecuado cumplimiento de las labores y los objetivos.
- » La implementación de acciones correctivas frente a debilidades en el desempeño de los empleados o colaboradores de la organización.
- » Llevar a cabo programas de capacitación y/o formación para el desarrollo personal y/o laboral.



Archivo fotográfico Rimisp

- » Atender posibles quejas o reclamos que los empleados presenten, respecto al desarrollo de sus labores.
- » Evaluar y hacer seguimiento al desempeño de cada uno de los trabajadores o colaboradores de la organización.
- » Promover acciones para generar sentido de pertenencia y compromiso con la organización.
- » Desarrollar las acciones y gestiones necesarias para garantizar la seguridad y salud en el trabajo de todos los trabajadores de la organización.
- » Garantizar y gestionar la vinculación al Sistema de Seguridad Social Integral de todos los trabajadores de la organización.

### Conceptos clave:

Contrato laboral individual: es el mismo contrato de trabajo, definido y regulado por el Código Sustantivo de Trabajo colombiano (CST) en su artículo 22 y siguientes: “es aquél por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración” (artículo 22, CST).

Gestión del recurso humano: es una actividad administrativa que las organizaciones desarrollan para gestionar el recurso humano, en componentes como contratación, salud laboral, bienestar y desarrollo laboral. Su finalidad es velar por la adecuada ejecución de las labores encomendadas a cada persona que conforma la organización, lo que garantiza un correcto funcionamiento de la misma y el cumplimiento de los objetivos para la que fue creada.

Reclutamiento de personal: es el proceso que busca generar un grupo de candidatos con capacidades para desempeñar una determinada labor. Es el primer paso del proceso de contratación.

Seguridad industrial: es el conjunto de actividades dedicadas al diseño, implementación de sistemas de control de los factores de riesgo que pueden ocasionar accidentes de trabajo. También, las acciones y actividades que hacen que el trabajador labore en condiciones seguras tanto ambientales como personales, con el fin de conservar la salud y preservar los recursos humanos y personales. (Tangarife, et. al., s.i).

Seguridad social: “es un servicio público obligatorio, cuya dirección, coordinación y control está a cargo del Estado y es prestado por entidades públicas y privadas. Evita desequilibrios económicos y sociales que, de no resolverse, significarían la reducción o la pérdida de los ingresos a causa de contingencias como la enfermedad, los accidentes, la maternidad o el desempleo, entre otras” (DNP, s.i).

Sistema de Selección de Beneficiarios (Sisbén): es una encuesta de clasificación socioeconómica, diseñada por el Departamento Nacional de Planeación, DNP. El Sisbén permite identificar las necesidades de la población más pobre y vulnerable del país. Los hogares encuestados obtienen un puntaje y un nivel que les prioriza para la asignación de subsidios. Cada programa social que otorga subsidios establece cuáles son los puntajes para acceder a los respectivos beneficios (MinSalud, 2017).

Sistema de Seguridad Social Integral: se encuentra vigente en Colombia a partir de su creación en la Ley 100 de 1993. Reúne de manera coordinada un conjunto de entidades, normas y procedimientos a los cuales pueden tener acceso las personas y la comunidad con el fin principal de garantizar una calidad de vida que esté acorde con la dignidad humana. Hace parte del Sistema de Protección Social junto con políticas, normas y procedimientos de protección laboral y asistencia social.

Selección de personal: es el proceso mediante el cual se toma la decisión de contratar o no a cada uno de los candidatos postulados en el reclutamiento de personal.



Archivo fotográfico Rimisp



## Proceso

Como se mencionó anteriormente, el reclutamiento, selección y contratación del personal, la garantía de la seguridad y salud en el trabajo, y la vinculación al Sistema de Seguridad Social Integral, hacen parte, entre otras, de las acciones de gestión del recurso humano. A continuación, se describe en qué consiste y cuáles son los procedimientos de cada una de estas acciones.

### La contratación del personal o de la mano de obra

Para la contratación del personal y la mano de obra que requiere una organización, es necesario primero que todo determinar las necesidades de la labor que será desarrollada. A partir de estas, se puede definir el conocimiento, experiencia y habilidades con las que debe contar la persona a contratar. Para el desarrollo de las Obras PDET, por ejemplo, es necesario contratar mano de obra con el conocimiento y experiencia específica, según el tipo de obra. De esta manera se garantiza una mejor ejecución, calidad y uso de los recursos.

La contratación de personal puede llevarse a cabo desde varias modalidades de relación contractual. Veamos a continuación cuáles pueden ser esas modalidades.

### Tipos de contratos laborales en Colombia

Para establecer una relación laboral, en Colombia existen varias modalidades de contratación laboral, las cuales se describen a continuación:

Contrato a término fijo: tiene un límite temporal que se especifica claramente en el contrato y debe constar siempre por escrito. Aunque su duración no puede ser superior a tres años, se puede prorrogar de manera indefinida. (Artículo 46 del CST). Se clasifica en dos modalidades:

- » Igual o superior a un año: se debe hacer por escrito, su duración no puede ser superior a tres años, pero se puede prorrogar de forma indefinida. No requiere aviso previo para su terminación. En caso de terminación unilateral sin justa causa, el empleador debe pagar una indemnización.
- » Inferior a un año: únicamente pueden prorrogarse hasta por tres veces, por periodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un año. No requiere aviso previo para su terminación. En caso de terminación unilateral sin justa causa, el empleador debe pagar una indemnización.

Contrato a Término Indefinido (Artículo 47 del CST). Es aquel que no tiene estipulada una fecha de terminación de la obligación entre el empleado y el empleador, cuya duración no está determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiere de manera explícita a un trabajo ocasional o transitorio. Puede hacerse por escrito o de forma verbal. El empleador debe pagar prestaciones sociales, prima de servicios, descansos remunerados y aportes parafiscales. En caso de terminación unilateral sin justa causa, el empleador debe pagar una indemnización.

Contrato de Obra o labor (Artículo 45 del CST). El contrato se establece por una labor específica y termina en el momento en el que la obra llega a su fin. Es igual en términos de beneficios y descuentos a los contratos indefinidos y definidos, por ser un contrato laboral. Esta modalidad de contrato es característica en trabajos de construcción, en los que finaliza una vez terminada la obra; o de maestros de colegios y universidades, quienes terminan su labor al final del periodo académico.

Contrato de aprendizaje<sup>19</sup> (Artículo 30 de la Ley 789 de 2002). Es una forma especial de vinculación a una empresa y busca la formación de practicantes. Estos reciben instrucción académica en una institución educativa y la empresa brinda un espacio para la práctica laboral. El trabajador (practicante) recibe una remuneración llamada auxilio y no tiene prestaciones sociales.

Contrato temporal, ocasional o accidental (Artículo 6 del CST). Es aquel trabajo de corta duración y no mayor de un mes. La labor no tiene que ver con las labores propias que desarrolla el contratante. Por ejemplo, en una fundación que se contrata un maestro de obra para reparar una humedad en el techo. Se pueden realizar por escrito o verbalmente y su duración no puede ser mayor a 30 días.

Contrato civil por prestación de servicios (Artículo 34 del CST). Este contrato no es un contrato laboral como tal, pues no genera una relación laboral y el contratante no está obligado a pagar prestaciones sociales. Se celebra de manera bilateral entre una organización y una persona (natural o jurídica) especializada en alguna labor específica. La remuneración y duración se acuerda entre las partes.

### **Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal o mano de obra**

Como ya hemos mencionado, un aspecto muy importante en la gestión de recursos humanos consiste en la selección y vinculación de personas calificadas para desempeñar la labor requerida por la organización. El proceso previo a la contratación implica una serie de pasos para garantizar la idoneidad de la persona contratada. Estos pasos son el reclutamiento laboral, la selección y la contratación como tal. Posteriormente, es necesario realizar un proceso de inducción y capacitación, que fortalezca las habilidades de las personas para el desempeño del cargo. Veamos de qué se trata cada uno de estos pasos:

- **Reclutamiento laboral:** es una serie de actividades que permiten identificar y atraer a las personas que puedan estar calificadas e interesadas en ocupar el cargo ofrecido. Para ello, la organización debe divulgar, por todos los medios disponibles, la oportunidad de trabajo ofertada. El reclutamiento laboral inicia con la búsqueda de los posibles candidatos y termina cuando las personas se postulan.

Los momentos del reclutamiento laboral son: la identificación de la vacante, la definición del perfil requerido, la divulgación de la vacante y búsqueda de los candidatos mediante diferentes fuentes, y la recepción de las solicitudes de empleo.

<sup>19</sup> Reglamentado por el Decreto 451 de 2008 y en la Resolución 294 de 2017 del Ministerio del Trabajo.

Veamos un ejemplo de estos momentos para una Obra PDET:

1. Se ha priorizado dentro de las obras de la estrategia PDET el mejoramiento de la batería sanitaria de la Institución Educativa El Vergel. La obra va a ser ejecutada por la Junta de Acción Comunal (JAC) del municipio El Vergel.
2. La presidente de la JAC, junto con los integrantes de consejo comunal elaboran un listado de las características que debe cumplir la persona que va a desarrollar la obra: conocimiento, experiencia, características y habilidades personales. Con esto, elaboran un perfil para la vacante.
3. La JAC divulga la información de la vacante que va a ser contratada y el perfil de la persona requerida. Para ello, puede, por ejemplo, publicar la información en las carteleras del centro de salud o de la Institución Educativa, hacer un anuncio en la emisora comunitaria o hacer una comunicación en una asamblea de afiliados. Es importante que la convocatoria indique las condiciones para postularse: cuál es la fecha máxima para hacerlo, a dónde se puede llevar la hoja de vida o notificar el interés en la vacante, los documentos que deben presentarse, etc.
4. Finalmente, se reciben las postulaciones u hojas de vida en las fechas y lugares establecidos.
  - **Selección:** en este paso se utilizan una serie de técnicas y pruebas para encontrar el candidato más adecuado para la vacante existente, de todos los que se postularon. Es muy importante porque permite identificar a la persona con mayores capacidades laborales y personales para desempeñar el cargo.

Los pasos más frecuentes para realizar la selección son:

- Evaluación de la hoja de vida o postulación. Generalmente las organizaciones solicitan a los interesados diligenciar una hoja de vida, en donde registran sus estudios, experiencia laboral y datos personales. Esta hoja de vida es revisada y contrastada con el perfil elaborado para la vacante. Normalmente las organizaciones piden que las hojas de vida lleven soportes para verificar la experiencia laboral, o los datos de personas a las que se pueda pedir referencia de las cualidades y experiencia de los candidatos. Con esto se puede indagar sobre los antecedentes laborales y sobre condiciones como puntualidad, cumplimiento, responsabilidad y calidad del trabajo del postulante. Los postulantes que cumplen con el perfil son preseleccionados para el siguiente paso.
- Entrevista personal. Los candidatos preseleccionados son llamados a una entrevista. En esta, se hace un encuentro presencial que busca profundizar en la información que el postulante presentó en su hoja de vida e identificar algunas actitudes y habilidades personales importantes para ocupar la vacante. A partir de la entrevista, se selecciona un nuevo grupo más pequeño para pasar al siguiente proceso.
- Exámenes o pruebas de conocimiento (teóricos o prácticos). Dependiendo de la complejidad del cargo o vacante a contratar, se hacen una serie de pruebas que buscan medir las capacidades intelectuales, habilidades laborales y la experiencia en el tema o campo específico del trabajo ofertado. Normalmente después de este paso, la organización selecciona a la persona más idónea y se inicia el proceso de contratación.

Para el caso de la Obra PDET del ejemplo, luego de recibir las postulaciones y/u hojas de vida, se pueden realizar las entrevistas a los interesados que cumplan con el perfil. También, verificar con las personas de la comunidad la experiencia que tienen previamente en construcción o adecuaciones de baterías sanitarias u otras obras de infraestructura afines. La entrevista también servirá para identificar las cualidades personales de los interesados y elegir el más idóneo.

- **Examen médico:** para muchas organizaciones es muy importante que el proceso de contratación incluya un examen médico a la persona seleccionada. La razón es establecer su estado de salud y los posibles riesgos laborales que pueda tener. También contribuye a verificar que la persona cuenta con la capacidad física para desempeñar la labor.

Para las Obras PDET, por tratarse de labores de construcción que requieren de gran esfuerzo físico, es muy importante que la persona seleccionada cuente con un excelente estado de salud y con una buena condición física.

- **Contratación:** en este paso, se realiza la contratación propiamente, de acuerdo con los procedimientos establecidos por la ley. Es muy importante que las condiciones establecidas garanticen los derechos laborales del trabajador, pero también las expectativas de la organización. Como vimos en el punto anterior, existen varias modalidades de contrato laboral y el más común en construcción es el de obra o de labor.

Para la ejecución de las Obras PDET, las organizaciones ejecutoras deberán revisar cuál es la modalidad de contratación más conveniente en cada caso y garantizar siempre el cumplimiento de las obligaciones laborales, establecidas en la ley para cada modalidad.

- **Inducción:** la inducción tiene como finalidad brindar información sobre la organización, a la persona contratada, de manera que se adapte lo más pronto posible al puesto de trabajo. En la inducción, el nuevo empleado aprende sobre temas como valores, misión, visión, políticas, normas, acuerdos de convivencia, entre otros, de la organización contratante. También, se relaciona a la persona con su equipo de trabajo o compañeros, y es el primer contacto que tiene el trabajador con la organización.

En el desarrollo de la Obra PDET del ejemplo, es importante que la persona conozca la misión, visión y objetivos de la JAC que lo va a contratar, además del contexto general de la obra PDET: por qué fue priorizado, quiénes se encargarán de realizar su seguimiento, cuáles son los plazos establecidos para su ejecución, entre otros.

- **Capacitación:** en este paso se brinda a la persona contratada la información y conocimientos requeridos para desarrollar de manera óptima su labor. El objetivo es fortalecer las habilidades personales y laborales para un mejor desempeño.

En el caso de las Obras PDET, por su duración y por la especificidad de la labor, es posible que no se desarrolle una capacitación específica en las labores de construcción como tal, pues las personas contratadas ya deben contar con ese conocimiento. No obstante, las personas que desarrollan la obra



pueden hacer parte del proceso de fortalecimiento de capacidades de las organizaciones de la sociedad civil en el marco de la ejecución compartida de las obras.

### 1. El Sistema de Seguridad Social Integral

El Sistema de Seguridad Social Integral en Colombia fue creado mediante la Ley 100 de 1993 y está definido en el preámbulo de dicha Ley como el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen, para proporcionar la cobertura integral de hechos ocasionales, en especial los que puedan afectar la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

Este sistema tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad, para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de los hechos ocasionales que puedan afectarla (Artículo 1, Ley 100 de 1993).

Este sistema hace parte del Sistema de Protección Social, junto con normas, políticas y procedimientos de protección laboral y asistencia social. Comprende las obligaciones que, en materia de seguridad social, tiene el Estado Colombiano y la sociedad. También, las instituciones y los recursos que se destinan para cubrir las prestaciones económicas, de salud y de otros servicios complementarios (Artículo 1, Ley 100 de 1993).

El Sistema de Protección Social fue constituido como el conjunto de políticas públicas destinadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos y garantizar así el derecho a la salud, la pensión y el trabajo. El objeto fundamental, en el área de pensiones, es crear un sistema viable que garantice unos ingresos aceptables a los

presentes y futuros pensionados. En salud, los programas están enfocados a permitir que los colombianos puedan acceder en condiciones de calidad y oportunidad, a los servicios básicos. El sistema debe crear las condiciones para que los trabajadores puedan asumir las nuevas formas de trabajo, organización y jornada laboral y simultáneamente se socialicen los riesgos que implican los cambios económicos y sociales (Artículo 1, Ley 789 de 2002).

El Sistema de Seguridad Social Integral se compone, a su vez, de los sistemas de salud, pensiones y riesgos laborales y de otros servicios complementarios. Veamos a continuación de qué se trata cada uno.

- **Sistema General de Seguridad Social en Salud.** Su objetivo es regular el servicio público esencial de salud y crear condiciones de acceso al servicio para toda la población, en todos los niveles de atención (Artículo 152, Ley 100 de 1993). Este sistema es operado por las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y el servicio es prestado directamente por las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS).
- **Sistema General de Pensiones.** Su objetivo es garantizar a la población la ayuda contra situaciones que puedan afectarla, que se deriven de la vejez, la invalidez y la muerte. Este objetivo se cumple mediante el reconocimiento de pensiones y prestaciones. También, el sistema busca ampliar progresivamente la cobertura de pensiones para los grupos de la población que no tienen acceso a las mismas (Artículo 152, Ley 100 de 1993).
- **Sistema General de Riesgos Laborales.** Es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan (Artículo 1, Decreto 1295 de 1994). Este sistema se financia mediante la cotización o pago



obligatoria de los empleados y personas que prestan servicios, y el valor depende del nivel de ingreso y de riesgo que represente su actividad laboral. La afiliación, administración y recaudo de las cotizaciones se encuentra a cargo de las Administradoras de Riesgos Profesionales.

- **Servicios Sociales Complementarios.** Consiste en un programa de auxilios o subsidios para proteger a personas de la tercera edad que se encuentran en situación de desamparo, no cuentan con una pensión o viven en la indigencia. (Artículo 257, Ley 100 de 1993) Actualmente, estos servicios se prestan a través del Programa Colombia Mayor.

Además de los sistemas mencionados, que contempla la Ley 100 de 1993, existen otros sistemas que conforman el Sistema de Seguridad Social: el de Cesantías y Subsidio Familiar. Veamos en qué consisten:

**Cesantías.** Los fondos de cesantías fueron creados por la Ley 50 de 1990. Son una prestación social a la que tienen derecho todos los empleados. Tienen el objetivo de crear un ahorro para cubrir los gastos en periodos de desempleo y pueden ser usados para el pago de educación superior o para compra de vivienda. Las cesantías son administradas por los fondos privados y, en el caso de los trabajadores del Estado, por el Fondo Nacional del Ahorro.

### **Subsidio Familiar**

El subsidio familiar es una prestación social que busca aliviar las cargas económicas que representan el sostenimiento de la familia como núcleo básico de la sociedad (Artículo 1 de la Ley 21 de 1982). El subsidio familiar no es salario, sino un derecho al que puede acceder el trabajador que cuenta con personas que dependen económicamente de él. Se entrega a los trabajadores en ayudas monetarias, pero también en bienes y servicios. Su administración está a cargo de las cajas de compensación familiar.

No obstante, de acuerdo con el artículo 193 de la Ley 1955 de 2019 también es posible la afiliación a un sistema general de seguridad social llamado “piso mínimo de protección social” donde sus afiliados podrán hacer parte del régimen subsidiado de salud, contar con un Servicio Social Complementario de Beneficios Económicos Periódicos (Beps) en pensión y gozarán de un Seguro Inclusivo, que ampara al trabajador de los riesgos laborales.

### **La cotización al Sistema de Seguridad Social**

Todos los trabajadores dependientes (vinculados por un contrato laboral), o independientes (vinculados a través de un contrato de prestación de servicios) debe afiliarse al Sistema de Seguridad Social (Decreto 1703 de 2002). Los valores de la cotización o pago que deben realizar son los siguientes:

- » En salud, el porcentaje de cotización es el 12,5% sobre el valor del salario. El empleador paga el 8,5% y el 4% restante se descuenta del salario del empleado.
- » En pensión, el porcentaje de cotización es el 16% sobre el valor del salario. El empleador paga el 12% y el 4% restante se descuenta del salario del empleado. Quienes reciben más de cuatro salarios mínimos vigentes deben pagar un 1% adicional para el Fondo de Solidaridad.
- » El porcentaje de cotización a riesgos laborales lo paga el empleador en su totalidad y depende del tipo de riesgo que implique el trabajo desarrollado.
- » Si la persona tiene un contrato por prestación de servicios, deben realizar sus aportes sobre el 40% del valor de su contrato. Esto representa el Ingreso Base de Cotización (IBC). Sobre este IBC, el prestador de servicios debe pagar el 12,5% de salud y el 16% de pensión. También debe hacer el pago a la Aseguradora de Riesgos Laborales (ARL) sobre este IBC.

Veamos el siguiente ejemplo:

- » Una persona tiene un contrato de prestación de servicios por un valor de \$2.000.000.
- » Para establecer el pago de seguridad social, debe calcular el IBC, de la siguiente manera:
- »  $IBC = 40\% \text{ de } \$2.000.000 = \$800.000$
- »  $\text{Aporte de salud} = 12,5\% \text{ del IBC} = 12,5\% \text{ de } \$800.000 = \$100.000$
- »  $\text{Aporte de pensión} = 16\% \text{ del IBC} = 16\% \text{ de } \$800.000 = \$128.000$
- »  $\text{Aporte a riesgos profesionales} = \% \text{ según riesgo del IBC}$
- » Todos estos valores le corresponde pagarlos al contratista.

### **El Sistema General de Seguridad Social en Salud<sup>20</sup>**

El Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) está integrado por: El Estado, a través del Ministerio de Salud y Protección Social, quien actúa como organismo de coordinación, dirección y control; las Entidades Promotoras de Salud (EPS), responsables de la afiliación y el recaudo de las cotizaciones y de garantizar la prestación del Plan Obligatorio de Salud a los afiliados; y las instituciones prestadoras de salud (IPS), que son los hospitales, clínicas y laboratorios, entre otros, encargadas de prestar la atención a los usuarios. También hacen parte del SGSSS las Entidades Territoriales y la Superintendencia Nacional de Salud.

El Decreto 2353 de 2015 compilado en el Decreto Único Reglamentario 780 de 2016,<sup>21</sup> agrupó, unificó y actualizó las reglas de afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud, adoptando medidas para garantizar la continuidad de la atención, considerando que la salud es un derecho fundamental. También creó el Sistema de Afiliación Transicional, una plataforma de la que dispondrá el Ministerio de Salud y Protección Social para registrar y consultar, en tiempo real, los datos de la información básica y complementaria de los afiliados, la afiliación y sus novedades en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Los residentes en Colombia pueden acceder al SGSSS a través del Régimen Contributivo o a través del Régimen Subsidiado, dependiendo de su capacidad económica. Por otra parte, las Entidades Territoriales deben garantizar la atención de la población pobre que no se encuentra asegurada.

<sup>20</sup>Información adaptada de Ministerio de Salud y Protección Social (2014, 2016 y 2017)

<sup>21</sup>Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social.

Esta atención se realiza con los recursos que recibe por transferencias del Sistema General de Participaciones –SGP.

- **El régimen contributivo**

Todas las personas que tengan capacidad de pago deben afiliarse a este régimen. Se considera con capacidad de pago a las personas vinculadas a través de contrato de trabajo, los servidores públicos, los pensionados, jubilados y los trabajadores independientes con capacidad de pago, entre los cuales están incluidos, madre comunitaria o sustituta, aprendices en etapa electiva, aprendices en etapa productiva.

Por regla general las personas afiliadas al Sistema General de Seguridad Social en Salud a través del Régimen Contributivo tienen la obligación de cotizar igualmente al Régimen de Pensiones y sobre el salario o ingresos por prestación de servicios que devenguen.

Estas personas deben hacer un aporte mensual (cotización) a una Entidad Promotora de Salud, para que ésta les garantice la atención en salud a través de las instituciones prestadoras de servicios de salud, conocidas como IPS.

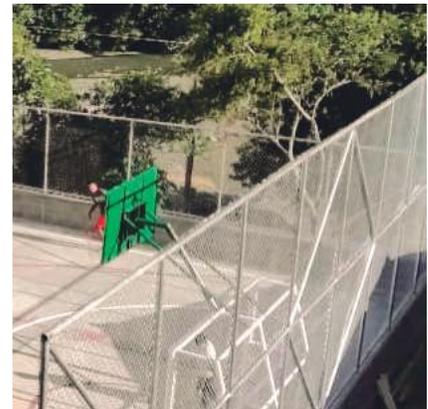
**¿Cómo se realiza la afiliación al régimen contributivo?** (MinSalud, 2017)

- » Se realiza con la inscripción a una sola Entidad Promotora de Salud (EPS) o Entidad Obligada a Compensar (EOC), mediante el diligenciamiento del formulario físico (Formulario Único de Afiliación y Registro de Novedades al Sistema General de Seguridad Social en Salud).
- » Tanto la afiliación como las novedades de traslado y de movilidad se realizan en el formulario físico adoptado por el Ministerio de Salud y Protección Social (Resolución 974 de 2016). Para el caso de los cotizantes dependientes, el formulario también debe ser diligenciado por el empleador. El empleado escoge la EPS de su elección y se lo comunica a su empleador junto con los datos de su familia. Igualmente sucede con los aprendices en etapa lectiva y productiva.
- » El trabajador independiente debe afiliarse por su cuenta a la EPS de su elección, inscribiéndose en la misma, diligenciando el formulario respectivo y luego debe hacer los pagos mensuales a través de la planilla integrada.
- » Una vez comience a operar el Sistema de Afiliación Transaccional y la utilización del formulario electrónico, la afiliación se lleva a cabo directamente por el cotizante mediante el registro en el Sistema de Afiliación Transaccional y el formulario electrónico que en su momento adopte el Ministerio de Salud y Protección Social.

- **El régimen subsidiado**

En el régimen subsidiado de salud deben estar afiliadas todas las personas consideradas en situación de pobreza y vulnerabilidad, es decir, las clasificadas en los niveles I o II del Sisbén, y las poblaciones especiales prioritarias, tales como personas en condición de desplazamiento, población infantil abandonada a cargo del ICBF, menores desvinculados del conflicto armado, comunidades indígenas; personas mayores en centros de protección; población rural migratoria; personas del programa de protección a testigos; indigentes y población gitana (conocida como RROM), entre otros (MinSalud, 2017).

Después de aplicada la encuesta del Sisbén, el municipio debe informar a cada hogar el puntaje obtenido y el nivel que obtuvo en el Régimen Subsidiado en Salud. Si la familia pertenece a los niveles I o II tiene el derecho a afiliarse al Régimen Subsidiado.



**¿Cómo se realiza la afiliación al régimen subsidiado? (MinSalud, 2017)**

Para afiliarse a este régimen, se debe cumplir con las siguientes condiciones:

- » Estar clasificado en los rangos establecidos (nivel I o II del Sisbén) o estar identificado como integrante de alguna de las poblaciones especiales.
- » En el segundo caso (poblaciones especiales) el listado de beneficiarios es suministrado por autoridades o entidades específicas tales como los gobernadores de los cabildos indígenas, el Departamento de la Prosperidad Social, el Ministerio del Interior, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, entre otras. Estas poblaciones no requieren de la priorización a través del puntaje exigido en la encuesta Sisbén, salvo la población Rrom, en la cual las autoridades legítimas pueden solicitar la aplicación de la encuesta Sisbén a alguno de sus miembros.
- » Tanto el miembro cabeza de familia como su grupo familiar deben contar con la documentación de identidad, según el rango de edad: copia de la cédula de ciudadanía para mayores de 18 años; tarjeta de identidad para mayores de 7 años; registro civil para menores de edad y registro de nacido vivo para recién nacidos.
- » Escoger libremente la EPS del régimen subsidiado que esté autorizada para operar

en el municipio e inscribirse a la misma, diligenciado en físico el Formulario Único de Afiliación y Novedades al Sistema General de Seguridad Social en Salud, hasta tanto entre en funcionamiento el Sistema de Afiliación de Transaccional y el formulario electrónico.

- » La afiliación al régimen subsidiado se hace efectiva cuando se diligencia y suscribe el formulario de afiliación ante la Entidad Promotora de Salud del régimen subsidiado seleccionada. A partir de este momento, se tiene derecho a la prestación de servicios.

Con la expedición de la Ley 1955 de 2019 se creó una nueva forma de afiliación al sistema general de seguridad social llamado “piso mínimo de protección social” que permite que las personas sin capacidad de pago puedan cubrir el monto total de la cotización. De acuerdo con el artículo 193 de la mencionada Ley, las personas que se afilien con la modalidad de piso mínimo entraran al régimen subsidiado de salud, al nuevo Servicio Social Complementario de Beneficios Económicos Periódicos (Beps) en pensión y gozaran de un Seguro Inclusivo, que ampara al trabajador de los riesgos laborales.

Estos aportes se harían para los trabajadores con contrato laboral o por prestación de servicios, por tiempo parcial y que perciban un ingreso mensual inferior a un (1) Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV), los cuales se vincularan por el piso mínimo de protección

social y cuyos aportes al programa Beps (Beneficios Económicos Periódicos) deberán ser asumido enteramente por el empleador o por el contratante y corresponderá al 15% del ingreso mensual del trabajador o contratista, el 1% se destinara a financiar el fondo de riesgos laborales para el pago de la prima del seguro inclusivo.

- **La movilidad entre el régimen contributivo y el régimen subsidiado**<sup>22</sup>

El Decreto 2353 de 2015 establece las condiciones y reglas para la movilidad del régimen subsidiado hacia el régimen contributivo y viceversa, sin que haya interrupción en la afiliación, ni cambio de EPS. Está dirigido para los afiliados al Régimen Subsidiado y Régimen Contributivo focalizado en los niveles I y II del Sisbén.

La movilidad en el SGSSS es el cambio de pertenencia al régimen subsidiado o contributivo dentro de la misma EPS. Esta movilidad aplica cuando se trate de afiliados clasificados en los niveles I y II del Sisbén o pertenecientes a poblaciones especiales, sin que se pueda interrumpir la prestación de los servicios de salud.

Si una persona se encuentra afiliada al régimen contributivo y pierde su capacidad de pago, puede pasar al régimen subsidiado de la misma EPS donde se encuentra afiliado, sin perder la continuidad en la prestación del servicio, siempre y cuando se encuentre previamente clasificado en el nivel I o II del Sisbén. En el caso de que no se encuentre clasificado en esos niveles, debe solicitar la aplicación de la encuesta Sisbén a la oficina de Planeación Municipal o Distrital.

De otro lado, si la persona está en el régimen subsidiado y adquiere capacidad de pago, está obligado a afiliarse en el régimen contributivo. En este caso, se mantienen en la misma EPS y recibirá todos los beneficios junto con su núcleo familiar.

### **¿Qué instrumentos existen para garantizar la continuidad del aseguramiento en salud frente a cambios en la condición económica del afiliado (por ejemplo, la pérdida del empleo)?**

Además de la Movilidad, el Decreto 2353 de 2015 contempla los siguientes instrumentos para garantizar la continuidad del aseguramiento (MinSalud, 2016):

- » **Período de Protección Laboral:** durante este periodo la EPS garantiza el cubrimiento de todos los servicios de salud del Plan de Beneficios al cotizante y su núcleo familiar, una vez ha finalizado el periodo por el cual se realiza el último pago de la cotización; hasta por un (1) mes más cuando ha estado inscrito y ha cotizado como mínimo durante (12) doce meses o hasta por tres (3) meses si ha permanecido y cotizado de manera continua cinco (5) o más años en la misma EPS. Si fallece el cotizante, los beneficiarios tienen derecho a todos los servicios de salud por los mismos períodos que el cotizante hubiera tenido derecho.
- » **Mecanismo de Protección al Cesante:** mediante este mecanismo el trabajador que pierde su vinculación laboral recibirá el pago de aportes a los Sistemas Generales de Salud y Pensiones sobre un (1) SMMLV, hasta por seis (6) meses, lo que permitirá al afiliado cotizante y a su núcleo familiar mantener la continuidad de la prestación de los servicios que venían recibiendo y las prestaciones económicas establecidas en el SGSSS para el cotizante.

### **¿Cómo se realiza el trámite de movilidad?**

La novedad de movilidad del régimen contributivo al régimen subsidiado debe reportarla el cotizante de manera individual y directa a la EPS a través del Formulario Único de Afiliación y

<sup>22</sup>Ministerio de Salud y Protección Social, 2017.



Archivo fotográfico ART

Registro de Novedades al SGSSS, o a través del SAT cuando entre a operar. Este trámite debe realizarlo al día siguiente de la terminación de la vinculación laboral o de la pérdida de las condiciones para seguir cotizando como independiente y a más tardar el último día calendario del respectivo mes o al día siguiente del vencimiento del período de protección laboral o del mecanismo de protección al cesante, si aplica.

Por otra parte, si una persona que está en el régimen subsidiado adquiere capacidad de pago puede realizar su movilidad al régimen contributivo siguiendo los pasos de afiliación a este régimen, que ya fueron descritos anteriormente.

## 2. Salud en el trabajo y seguridad industrial

La normatividad y los lineamientos para la Seguridad Industrial en las obras de construcción son muy amplios. Con este apartado se pretende, solamente, brindar información general que permita tomar conciencia sobre la importancia que tiene, para las comunidades y organizaciones beneficiarias, implementar todas las medidas y precauciones que permitan evitar accidentes, enfermedades o daños a las personas que participen de la ejecución de las Obras PDET.

Ya hemos mencionado que las personas constituyen el recurso más importante de las orga-

nizaciones. De su bienestar y de las condiciones adecuadas para el desarrollo de su trabajo depende también el adecuado desempeño de la organización, el cumplimiento de sus objetivos y su productividad, en el caso de las organizaciones que producen bienes y servicios. En este sentido, uno de los componentes más importantes de gestión de recursos humanos es la seguridad y salud en el trabajo.

La seguridad y salud en el trabajo permite identificar y prevenir los riesgos de afectaciones a la salud que se derivan de las condiciones de trabajo, prevenir accidentes y ubicar a los trabajadores en los empleos adecuados según sus aptitudes psicológicas y físicas, para que puedan tener un mejor desempeño laboral.

Dos de los marcos legales más importantes y recientes en este sentido, son el Decreto 1443 de 2014 y el Decreto 472 de 2015, compilados en el Decreto Único Reglamentario 1072 de 2015<sup>23</sup>. Según el primero, los programas de Salud Ocupacional de las organizaciones adoptan el nombre de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y se establecen obligaciones para realizar acciones de mejora permanentes para el bienestar, la seguridad y salud de las y los trabajadores. El segundo Decreto establece las sanciones y multas para las organizaciones que presenten una o varias infracciones de las normas Seguridad y Salud en el Trabajo y los riesgos laborales o pongan en riesgo la integridad, vida y seguridad de las y los trabajadores.

<sup>23</sup> Decreto Único Reglamentario 1072 de 2015 del Sector Trabajo

La Salud en el Trabajo, también conocida como Salud Ocupacional es definida por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como “Una actividad multidisciplinaria dirigida a promover y proteger la salud del trabajador mediante: la prevención, el control de enfermedades, accidentes, eliminación de factores, condiciones que pongan en peligro la salud y peligro en el trabajo”. También, está enfocada en generar y promover ambientes de trabajo sanos y seguros que garanticen el bienestar físico, social y mental de los trabajadores (Morales, 2016).

Para el logro de los propósitos, la Salud en el Trabajo se apoya de varias disciplinas, entre ellas la seguridad industrial, cuyo objetivo es generar y desarrollar programas para atender, prevenir y mitigar riesgos, incidentes, accidentes y emergencias.

La seguridad industrial reconoce, evalúa y controla los riesgos de accidentes de trabajo y elimina o reduce a niveles aceptables los riesgos laborales; mediante normas, leyes, criterios y principios de prevención, eliminación y reducción de riesgos laborales. En síntesis, la seguridad industrial es una herramienta de Salud Ocupacional que previene, reduce y elimina riesgos mediante procedimientos y técnicas, para crear ambientes seguros de trabajo (Morales 2016).

### **Las normas de seguridad industrial en las obras de construcción**

Los riesgos laborales en el sector de la construcción tienen características especiales que influyen en gran medida en la salud y seguridad del trabajo y que dependen de las diferentes etapas de la obra. En el Sistema General de Riesgos Laborales, la construcción está calificada como clase V, la que comprende las actividades de mayor riesgo, por particularidades como: el trabajo a la intemperie, la alta rotación de trabajadores, la diversidad de oficios, las condiciones de temporalidad de los trabajadores, las tareas de alto riesgo, entre otros (Polo, et. al., 2011).

Por lo anterior, la seguridad industrial en una construcción es muy importante para la prevención de accidentes, lesiones personales o situaciones que pongan en riesgo la vida de las personas. La resolución 02413 de 1979 del Ministerio de Trabajo establece el reglamento de higiene y seguridad para la industria de la construcción, e incluye los siguientes lineamientos: los aspectos médicos y paramédicos; las condiciones para la habilitación ocupacional de los trabajadores; las obligaciones de los trabajadores; las condiciones de seguridad para campamentos provisionales, excavaciones, trabajo en alturas (andamios y escaleras), demolición y remoción de escombros, explosiones controladas, uso de maquinaria pesada y herramientas manuales; la prevención de daños por ruido; los equipos de protección; los primeros auxilios; así como las sanciones por el incumplimiento de las disposiciones de la norma.

Teniendo en cuenta lo anterior, el personal que sea contratado para una Obra PDET debe estar calificado para las labores que implica la construcción y tener conocimientos teóricos, prácticos y técnicos, de herramientas y de las prácticas que se aplican a cada caso. De esta manera, puede analizar, diseñar y construir de forma segura y con el mejor uso de los recursos físicos y materiales, de manera que realmente la comunidad pueda beneficiarse de la obra.

El Código Sustantivo del Trabajo y la Resolución 2400 de 1979 ordenan la dotación y el uso de elementos de protección personal (EPP), los cuales protegen a los trabajadores de lesiones o enfermedades graves, que pueden resultar del contacto con agentes de riesgo de origen químico, biológico, físico, mecánico o ergonómico. Con esto no se elimina el agente de peligro, sino que se protege al constructor. Algunos de los elementos de protección son<sup>24</sup>:

---

<sup>24</sup> Para mayor información sobre los elementos de protección personal (EPP), se puede consultar: Seguridad Industrial en obra. <http://blog.360gradosenconcreto.com/seguridad-industrial-en-obra/>

- » Caretas, gafas, cascos y zapatos de seguridad.
- » Ropa protectora como overoles de telas gruesas y resistentes y chalecos.
- » Guantes.
- » Tapones para oídos.
- » Equipo respiratorio especial.

Por otra parte, es muy importante que en el desarrollo de las obras PDET se genere una mentalidad en donde la seguridad haga parte de la rutina diaria. Para que la prevención de accidentes se vuelva algo cotidiano, se pueden atender las siguientes consideraciones (Silva, 2015):

- » Informar actos y condiciones inseguras.
- » Evitar juegos que pongan en peligro la seguridad del personal.
- » Seguir instrucciones.
- » Realizar sugerencias para mejorar la seguridad, cuando se consideren pertinentes.
- » Realizar una limpieza constante de todos los elementos de trabajo, como maquinaria y herramientas.
- » Uso de los elementos de protección personal acordes a cada una de las labores de la obra, junto con su vestimenta adecuada.

| Nombre  | Título   | Contenido  |
|---|--|--|
| Ley 100 de 1993                                       | Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.   | Principios, objetivos, marco de acción y conformación del sistema de seguridad social integral.  |
| Ley 789 de 2002                                       | Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. | Establece disposiciones que regulan las relaciones laborales y la protección social.   |
| Ley 1955 de 2019,                                     | Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”  | Título II. Capítulo II Mecanismos de ejecución del plan. Sección III pacto por la equidad: política social moderna centrada en la familia, eficiente, de calidad y conectada a mercados Subsección 2 equidad en el trabajo. Artículo 193 y siguientes.           |
| Decreto 2663 de 1950<br>Código Sustantivo del Trabajo | Código sustantivo del trabajo.   | Regula las relaciones entre los trabajadores y empleadores. Contiene regulaciones para garantizar relaciones laborales dignas y humanas. También, disposiciones para la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales y de seguridad ocupacional. |

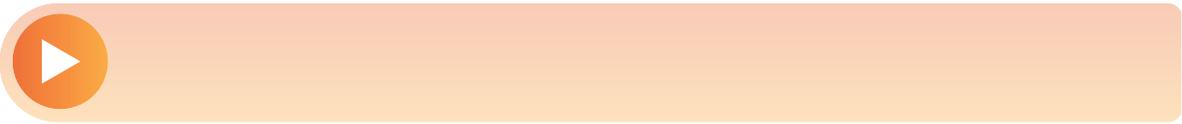
| Nombre                                  | Título  | Contenido   |
|---|---|---|
| Decreto 1443 de 2014                    | Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG- SST).  | Define las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), política en seguridad y salud en el trabajo, organización del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.                 |
| Decreto 2353 de 2015                    | Por el cual se unifican y actualizan las reglas de afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud, se crea el Sistema de Afiliación Transaccional y se definen los instrumentos para garantizar la continuidad en la afiliación y el goce efectivo del derecho a la salud.  | Las reglas para la afiliación, novedades, cobertura e inscripción al régimen contributivo y subsidiado, las condiciones para el traslado y la movilidad en el Sistema.  |
| Decreto 472 de 2015                     | Por el cual se reglamentan los criterios de graduación de las multas por infracción a las Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y Riesgos Laborales, se señalan normas para la aplicación de la orden de clausura del lugar de trabajo o cierre definitivo de la empresa y paralización o prohibición inmediata de trabajos o tareas y se dictan otras disposiciones. | Sanciones y multas por incumplimiento de las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y Riesgos Laborales.   |
| Decreto 1072 de 2015                    | Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.   | Compila la normatividad relacionada con: relaciones laborales individuales; riesgos laborales; subsidio familiar; asociatividad social y solidaria, entre otros.  |
| Decreto 780 de 2016                     | Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social.   | Compila la normatividad relacionada con: afiliación al sistema de seguridad social en salud; régimen contributivo y subsidiado; protección social; participación de la comunidad en el SGSS; afiliación y autoliquidación de aportes al Sistema de Seguridad Social, entre otros. |
| Resolución No. 02413 de mayo 22 de 1979 | Por la cual se dicta el reglamento de higiene y seguridad para la industria de la construcción.   | Aspectos generales de la construcción, aspectos médicos y paramédicos, habilitación ocupacional, organización del programa de salud ocupacional y sanciones.  |



2. ¿Qué tipos de contratos laborales son los más frecuentes en las obras de construcción?  
Explique brevemente en qué consisten.

-----  
-----  
-----  
-----

3. Mencione cuáles son los pasos para la contratación de personal o mano de obra y explique brevemente en qué consiste cada uno.


¿Por qué cree que importante realizar un proceso de selección previamente, para la vinculación de la persona o personas responsables de la ejecución de las Obras PDET?

-----  
-----  
-----  
-----

4. Explique brevemente qué es el Sistema de Seguridad Social Integral y los sistemas que lo conforman.

-----  
-----  
-----  
-----

¿Los integrantes de su organización cotizan al Sistema de Seguridad Social? SÍ\_\_\_/NO\_\_\_  
¿Por qué?

-----  
-----  
-----  
-----

5. Explique brevemente cuáles son y en qué consisten los dos regímenes del Sistema General de Seguridad Social en Salud

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

En qué consiste la movilidad entre el régimen contributivo y el régimen subsidiado. ¿Cuál es el procedimiento para realizar el trámite de movilidad entre un régimen y otro?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

6. ¿Qué es la Salud en el Trabajo, también conocida como Salud Ocupacional?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

¿Por qué es importante?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

7. ¿En su organización desarrollan acciones de Salud en el Trabajo o Salud Ocupacional?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Si la respuesta es sí, enumere algunas:

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Si la respuesta es no, proponga junto con sus compañeros de organización algunas acciones que serían importantes y útiles de implementar.

---

---

---

---

---

8. ¿Qué es la seguridad industrial?

---

---

---

---

---

Lea con detalle el apartado “Las normas de seguridad industrial en las obras de construcción”. Luego enumere una lista de acciones y procedimientos para prevenir accidentes y enfermedades en el desarrollo de las obras PDET.

---

---

---

---

---



*¿Dónde puedo conseguir  
más información?*

- » ABC del Sistema de Protección Social. Deberes y Derechos. Programa de Apoyo a la Reforma de Salud. <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/CARTILLA%20DEL%20ABC.pdf>
- » Abecé de la afiliación en salud. Decreto 2353 de 2015. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/COM/abece-afiliacion- salud.pdf>
- » Aseguramiento al sistema general de salud. <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Regimensubsubsidado/Paginas/aseguramiento- al-sistema-general-salud.aspx>

- » Aseguramiento al Sistema General de Seguridad Social en Salud. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VP/DOA/RL/cartillas-de-aseguramiento-al-sistema-general-de-seguridad-social-en-salud.pdf>
- » Gestión de recursos humanos. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/d7e0325bb6a6982056e13a3d70e015c7.PDF>
- » Normativas que rigen la construcción en Colombia <http://obrascivilesencolombia.blogspot.com.co/2011/04/leyes-que-rigen-la-construccion-en.html>
- » Resolución No. 02413 de mayo 22 de 1979 Por la cual se dicta el reglamento de higiene y seguridad para la industria de la construcción. <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/Normatividad/Resoluciones/Res-2413-1979.pdf>
- » Seguridad Industrial en obra. <http://blog.360gradosenconcreto.com/seguridad-industrial-en-obra/>



## *Bibliografía del módulo*

- » Contabilidad actual (2013). Reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal. Artículo en página Web: Contabilidad actual. Recuperado de <https://www.contabilidad-actual.com.mx/2013/08/10/reclutamiento-selecci%C3%B3n-contrataci%C3%B3n-inducci%C3%B3n-y-capacitaci%C3%B3n-de-personal/>
- » Chiavenato, I., Mascaró Sacristán, P., y Roa, H. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill Interamericana.
- » DNP (sin información). Seguridad social integral. Artículo en página Web: Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-empleo-y-seguridad-social/Paginas/Seguridad-Social-Integral.aspx>
- » El empleo (2010). Formas de contratación en Colombia. Artículo en página Web. Recuperado de <http://www.empleo.com/co/noticias/tendencias-laborales/formas-de-contratacion-en-colombia-3786>
- » Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., (1997). Gestión de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/d7e0325bb6a6982056e13a3d70e015c7.PDF>

- » Grupo Soluciones Horizonte (sin información). Las asesorías en salud ocupacional o Seguridad y Salud en el Trabajo ayudan a las empresas a potenciar su recurso humano y obtener mejores resultados. Artículo en página Web: Grupos Soluciones Horizonte. Recuperado de: <https://www.gsh.com.co/blog/las-asesorias-en-salud-ocupacional-ayudan-a-las-empresas-a-potenciar-su-recurso-hu>
- » Ministerio de la Protección Social (2006). ABC del Sistema de Protección Social. Deberes y Derechos. Programa de Apoyo a la Reforma de Salud. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/CARTILLA%20DEL%20ABC.pdf>
- » Ministerio de Salud y Protección Social (2014). Aseguramiento al Sistema General de Seguridad Social en Salud. Bogotá D.C., Colombia: Ministerio de Salud y Protección Social. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VP/DOA/RL/cartillas-de-aseguramiento-al-sistema-general-de-seguridad-social-en-salud.pdf>
- » Ministerio de Salud y Protección Social (2016). Abecé de la afiliación en salud. Decreto 2353 de 2015. Colombia: Viceministerio de Protección Social. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/COM/abece-afiliacion-salud.pdf>
- » Ministerio de Salud y Protección Social (2017). Aseguramiento al sistema general de salud. Información en página Web del Ministerio. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Regimensubsubdiado/Paginas/aseguramiento-al-sistema-general-salud.aspx>
- » Morales, I. (2016). Diferencias entre la Salud Ocupacional y la Seguridad Industrial. Documento en página Web: 5 consultores. Recuperado de: <http://www.5consultores.com/diferencias-entre-la-salud-ocupacional-y-la-seguridad-industrial/>
- » Polo, J.T., Zambrano, F., Velásquez, M. (2011). Aplicación de las normas de seguridad industrial en las obras civiles de la constructora Nuevo Horizonte LTDA. San Juan de Pasto, Colombia: Universidad CES, Facultad de Medicina, Departamento de Salud Pública y Salud Ocupacional. Recuperado de: <http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/1304/2/SEGURIDAD%20INDUSTRIAL.pdf>
- » Silva, O.J. (2015). Seguridad Industrial en obra. Artículo en página Web: Blog 360 en concreto. Recuperado de <http://blog.360gradosenconcreto.com/seguridad-industrial-en-obra/>
- » Tangarife, A., Ramírez, C., Atíz, V. (sin información) Salud ocupacional y ergonomía. Artículo en página Web. Recuperado de [http://saludocupacionalergonomiaudea.blogspot.com.co/p/normal-0-21-false-false-false-es-co-x\\_5483.html](http://saludocupacionalergonomiaudea.blogspot.com.co/p/normal-0-21-false-false-false-es-co-x_5483.html)
- » Zaragoza Soto, N.C., (2006). Proceso de contratación de personal. Documento en página Web: Gestiópolis. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/proceso-de-contratacion-de-personal/>



# Módulo 11

---

*Gestión de compras: capacitación en procesos de compras.  
Práctica en la Obra PDET*

## ¿De qué se trata?

El proceso de compra es muy importante para el funcionamiento de una organización, pues garantiza contar con todos los bienes y servicios para el desarrollo de sus objetivos, y en el caso de organizaciones productivas, incide en la mejora de los beneficios económicos. Por esta razón, debe realizarse en las mejores condiciones de calidad, precio y servicio (Torres, 2011).

En el sector público, Colombia ha reconocido que la compra y contratación pública es un asunto estratégico, por lo cual se creó la Agencia Nacional de Contratación Pública -Colombia Compra Eficiente-, por medio del Decreto Ley 4170 de noviembre 3 de 2011. El Decreto Ley 4170 reconoce la necesidad de: (a) crear políticas unificadas que sirvan de guía a los administradores de compras y que permitan monitorear y evaluar el desempeño del Sistema y generar mayor transparencia en las compras; y (b) tener una Entidad rectora que provea un soporte adecuado para ejecutar el Plan de Desarrollo.

Los procesos de compras están compuestos por una serie de actividades y procedimientos que son definidos por las organizaciones, desde la solicitud del bien o servicio que debe ser adquirido, hasta la entrega de los mismos para su uso.

De acuerdo con su tamaño, algunas organizaciones cuentan con un área de compras, otras definen personas responsables de llevar a cabo el proceso. En ambos casos, generalmente se elaboran manuales de compras, que detallan todo el proceso, desde el requerimiento, hasta la prueba de calidad del producto y su pago al proveedor.

En el sector de la construcción se adquiere un bien para una obra, de acuerdo a una serie de características y condiciones técnicas específi-

cas. Desde la gestión administrativa, el proceso de compra termina cuando se realiza el pago al proveedor (Torres, 2011).

En este sector, las áreas de compras son las encargadas de realizar todas las adquisiciones requeridas por las organizaciones, como, por ejemplo: materiales de obra, herramientas, maquinaria, servicios, entre otros. Algunos de los objetivos que buscan las áreas de compras son los siguientes (adaptado de Torres, 2011):

- » Mejorar el beneficio económico, al reducir los costos en el proceso de compra, sin perder los estándares de calidad que demandan las obras y garantizando una operación competitiva.
- » Contribuir con la ejecución y operación de las obras de construcción, en los tiempos establecidos en la planeación estratégica de la organización.
- » Establecer relaciones de confianza con los proveedores.

Para cumplir estos objetivos, las personas responsables o áreas de compra desarrollan las siguientes funciones (adaptado de Torres, 2011):

- » Investigan, evalúan y seleccionan los proveedores y precios.
- » Desarrollan relaciones comerciales.
- » Hacen seguimiento de las compras y controlan los inventarios.
- » Reciben y registran las solicitudes de bienes o servicios que requieren otras personas u áreas de la organización.
- » Elaboran, emiten y envían solicitudes de cotización de los bienes o servicios.
- » Seleccionan a los proveedores más idóneos.

- » Concretan la compra. En ocasiones se emiten órdenes de compra escritas, o en otras se realiza la confirmación de palabra.
- » Coordinan los sistemas de recepción, almacenaje, cuidados de los materiales recibidos.
- » Elaboran los inventarios y supervisan los lugares de almacenaje o bodegas.
- » Reducen o eliminan las pérdidas de materiales por daños, mal uso o robos.
- » Garantizan la continuidad de las obras sin interrupciones por la falta de materiales.

### Conceptos clave:

**Bienes:** es un objeto tangible (que puede ser tocado y percibido), producido por una organización, generalmente para su comercialización. Por ejemplo, los materiales de construcción o herramientas para una obra son bienes tangibles.

**Compra:** es una operación comercial que tiene por objeto suministrar a una organización los bienes y servicios que requiere para su operación; en las condiciones, especificaciones y términos que se soliciten. Idealmente las organizaciones deben establecer los procesos de compra que garanticen las mejores condiciones de calidad, precio y servicio.

**Comprador:** es una persona natural o jurídica (organización) que tiene la capacidad de cubrir una necesidad para el desarrollo de sus objetivos, por medio de una compra de un bien o servicio.

**Cotización:** es un documento contable en el que se detalla el precio de un bien o un servicio para el proceso de compra o negociación. Las cotizaciones son usadas por las áreas de compras de una organización para establecer una negociación y permiten elaborar un presupuesto más preciso de los costos de los materiales de una obra. Una cotización constituye un documento formal, mediante el cual el proveedor

del bien o del servicio se compromete a cobrar solamente el valor indicado.

**Insumos:** son objetos, materiales o recursos utilizados para la producción de un bien o servicio final. En el área de la construcción los insumos pueden ser los materiales de obra, las herramientas, los planos y todos aquellos elementos que se utilicen para la construcción o adecuación final de la obra.

**Inventario:** son los bienes almacenados, destinados para cumplir una función dentro de una organización, en relación con su objetivo misional. Pueden tener destinación de compra, venta, alquiler, uso o transformación. En el área de la construcción podemos contar con inventarios de materiales de construcción o herramientas de construcción.

**Materiales de construcción:** son los insumos o materias primas empleados para la construcción de edificaciones o de obras de ingeniería civil.

**Presupuesto:** es el cálculo que se realiza por anticipado de los gastos y costos en los que se incurrirá para el desarrollo de una obra de construcción. En general, los presupuestos permiten estimar los ingresos y gastos de una actividad económica, sea esta empresarial o desarrollada por una persona particular.

**Proceso de compras:** es una serie de actividades y procedimientos definidos previamente, para adquirir un bien o servicio requeridos por una organización para el cumplimiento de su misión y objetivos.

**Proveedor:** empresa que está en la capacidad de ofrecer los materiales, insumos o servicios requeridos por otra, en condiciones óptimas de calidad y bajo precios competitivos.

**Servicios:** es un conjunto de actividades, que no son tangibles, que son realizadas por una organización para satisfacer las necesidades de un cliente. Son ejemplo de servicios el transporte, la guianza turística, los servicios financieros, entre otros.



Archivo fotográfico ART

## Proceso

En un proyecto de obra de construcción es muy importante administrar la gestión de compras de bienes y servicios, para garantizar en todo momento el abastecimiento de los servicios y los materiales, que permitan cumplir con los tiempos establecidos en la entrega. Por esta razón, es necesario implementar estrategias que permitan mejorar los procesos de adquisición.

Una herramienta muy útil para las organizaciones es el manual o proceso de compras, que se utiliza para optimizar las adquisiciones y establecer las políticas generales. Estos manuales contienen normas que sirven para guiar el contacto con los proveedores, las labores del personal encargado de realizar las compras, el manejo y almacenamiento de los materiales, y las labores administrativas y financieras derivadas de la compra.

El desarrollo de las Obras PDET requieren de la optimización de los procesos de compras, para un adecuado y eficiente uso de los recursos disponibles. Algunas recomendaciones para mejorar estos procesos son las siguientes:

- » Planear el proceso de las compras y los requerimientos. Es necesario contar con una planeación estratégica que indique cómo se van a manejar los inventarios, cómo se garantizará la disponibilidad permanente de los materiales o servicios requeridos, cómo se realizará el transporte y almacenamiento y cómo se identificarán los mejores proveedores.
- » Elaborar un listado, lo más detallado posible, de los materiales y requerimientos específicos para la obra.
- » Realizar un análisis detallado del presupuesto adjudicado para los materiales requeridos para la obra PDET.
- » Verificar que todos los materiales e insumos necesarios se encuentren incluidos en el presupuesto.
- » Es recomendable que la responsabilidad de realizar las compras sea asignada a una sola persona o grupo de personas de la organización que ejecutará la Obra PDET.
- » Elaborar un cronograma que indique los materiales, insumos o servicios que se necesitarán a lo largo de la obra.
- » Elaborar las solicitudes de materiales, insumos o servicios requeridos con suficiente tiempo de anticipación, para garantizar que en todo momento estén disponibles.

- » Si se presenta una necesidad de material que no se consideró en la planeación, se debe solicitar lo más pronto posible a la persona o personas responsables.
- » Identificar a los proveedores de materiales, insumos o servicios de mayor calidad y mejores precios en el territorio.
- » Verificar que los proveedores cumplan con los tiempos de entrega y disponibilidad de los materiales, insumos o servicios en los momentos requeridos.

### **El proceso de compras de una Obra PDET**

A continuación, se presentan los pasos que usted puede seguir para realizar un proceso de compra de todos los materiales, insumos o servicios requeridos para la Obra PDET. Esto permitirá un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles y garantizar los materiales requeridos en cada momento (adaptación de Torres, 2011).

- 1. Designación de un responsable del proceso de compras.** Es muy probable que la organización que desarrollará la Obra PDET no cuente con un área específica de compras. Es necesario, entonces, definir una persona o grupo de personas responsable de liderar el proceso.
- 2. Planeación de la compra.** Elaborar un listado, lo más detallado posible, de los materiales, herramientas, insumos y servicios requeridos para la Obra PDET a ejecutar. Este listado lo deben hacer las personas que ejecutarán la obra. También se debe planear el procedimiento para el transporte y almacenamiento de los materiales y para el manejo de los inventarios.
- 3. Requisición o solicitud.** Realizar la solicitud a la persona o personas responsables de las compras, a partir del listado elaborado en el paso 1.
- 4. Identificación de los proveedores.** Se debe hacer un listado de los proveedores disponibles en el territorio en donde se va a ejecutar la Obra PDET, con los datos de contacto. Es recomendable, en lo posible, solicitar referencias de estos proveedores para verificar su cumplimiento y calidad.
- 5. Solicitud de cotización.** Se debe enviar el listado de los materiales, insumos o servicios requeridos a los proveedores identificados y solicitar que elaboren una cotización. En esta, deben indicar el precio de los requerimientos y las condiciones de la entrega.
- 6. Comparación de las cotizaciones y elección del proveedor.** Se recomienda solicitar al menos tres cotizaciones, para comparar los precios y las condiciones de entrega. Cuando los proveedores envíen estas cotizaciones se puede elegir al que brinde la mejor oferta de precio y calidad.

El proveedor elegido debe cumplir con todos los requisitos de los materiales, insumos o servicios establecidos en el punto 1. Es posible que se requiera seleccionar más de un proveedor, en el caso de que uno solo no tenga disponible todo lo requerido para la Obra PDET.

- 7. Confirmación de la compra o pedido.** Generalmente las organizaciones elaboran un documento llamado orden de compra, en el cual le confirman al proveedor que se va a adquirir el material, insumo o servicio cotizado.

Para el caso de las Obras PDET, se puede elaborar una carta u oficio para el proveedor (o proveedores) que ha sido seleccionado. En este se debe indicar que se va a realizar la compra y se debe especificar el precio, las condiciones de calidad y el tiempo y lugar de entrega, según

la cotización. Esta carta u oficio es una confirmación formal de la compra y las condiciones pactadas deben cumplirse a cabalidad.

#### **8. Recepción de los materiales, insumos o desarrollo del servicio.**

De acuerdo con lo establecido en la cotización y en la carta u oficio de confirmación de la compra, el proveedor debe entregar los materiales o insumos, o desarrollar el servicio de obra solicitado.

Es importante que el o los responsables del proceso de compras verifiquen las condiciones de calidad en el momento de la entrega. Para ello deberán:

- » Verificar las cantidades entregadas contra las compradas.
- » Verificar el buen estado de los materiales o insumos.
- » Verificar la calidad de los materiales o insumos entregados.
- » Verificar que todos los materiales, bienes o insumos tengan las características indicadas en el listado mencionado en el punto 2.

Si alguno de los materiales o insumos no cuentan con las características acordadas, se debe proceder a realizar la devolución al proveedor y solicitar el cambio.

Si la compra se realiza en cantidades menores en una bodega de materiales o ferretería, por ejemplo, también se debe realizar la verificación a partir de la necesidad identificada para el desarrollo de la obra.

**9. Almacenamiento de los materiales e insumos.** Es fundamental mantener el buen estado de los materiales o insumos que serán utilizados para la Obra PDET. Para el almacenamiento se requiere contar con un espacio limpio, seco y protegido de la luz o condiciones externas que puedan deteriorar los elementos comprados. Se recomienda que ese espacio esté bajo el estricto control de la persona o personas responsables del inventario, para evitar robos o pérdidas.

**10. Inventario de los materiales o insumos comprados.** Como vimos en el módulo 8, es necesario llevar un libro de inventarios de los materiales, insumos y herramientas de obra. Cuando se reciban y sean almacenados, se debe dejar un registro de las cantidades, tipo y características de los elementos comprados. Cuando estos materiales se utilizan, se debe registrar cuándo, en qué y qué cantidades. De esta manera se puede controlar la pérdida, daño o sustracción.

Es muy importante mantener la información del inventario actualizada, para conocer los materiales o insumos disponibles e identificar una nueva necesidad para la Obra PDET. En este caso, se iniciará un nuevo proceso de compra.

**11. El pago a los proveedores.** Según se haya acordado en la cotización y/o en la carta u oficio de confirmación de la compra, se efectúa el pago al proveedor. Se recomienda que sea luego de la entrega, después de haber verificado las condiciones de calidad descritas en el paso 8. Cuando se realizan pagos por adelantado, se corre el riesgo de que frente a un material defectuoso o una diferencia de cantidades, sea más difícil la reclamación al proveedor.



Cuando se efectúe el pago, también es necesario realizar el asiento contable en el libro dispuesto para tal fin, según se explicó en el módulo número 8.

### Referencias normativas

| Nombre               | Título   | Contenido   |
|----------------------|--|---|
| Decreto 4170 de 2011 | Por el cual se crea la Agencia Nacional de Contratación Pública- Colombia Compra Eficiente-, se determinan sus objetivos y estructura. | Objetivos, funciones y recurso de la Agencia Nacional de Contratación Pública -Colombia Compra Eficiente-. Dirección y administración, estructura y funciones.  |
| Decreto 1510 de 2013 | Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública.  | Conceptos básicos del sistema de compras y de contratación pública, partícipes de la contratación pública, Registro Único de Proponentes (RUP), estructura y documentos de los procesos de contratación, modalidades de selección del sector público. |



### Ejercicios de repaso

Luego de leer los contenidos del presente módulo, y tomando como marco su organización, realice los siguientes ejercicios de repaso. Le recomendamos contar con la participación de otros miembros, para realizar una reflexión grupal sobre los temas vistos.

### Nuestra Ruta

1

¿En qué consiste el proceso de compras?

2

¿Por qué es importante el proceso de compras para una organización?

3. ¿Cuáles son los objetivos que debe cumplir la persona o personas responsables de las compras en una obra de construcción?

-----  
-----  
-----  
-----

4. ¿Cuáles son las funciones que debe cumplir la persona o personas responsables de las compras en una obra de construcción?

-----  
-----  
-----  
-----

5. Defina los siguientes conceptos:

**Bienes**

**Servicios**

**Insumos**

**Inventario**

**Cotización**

**Presupuesto**

**Proveedor**

6. ¿Por qué es importante optimizar el proceso de compras de una Obra PDET?

-----  
-----  
-----  
-----

¿Qué recomendaciones se pueden seguir para optimizar el proceso de compras de una Obra PDET?

-----  
-----  
-----

7. ¿Por qué es importante optimizar el proceso de compras de una Obra PDET?

- Almacenamiento de los materiales e insumos
- Comparación de las cotizaciones y elección del proveedor
- Confirmación de la compra o pedido
- Designación de un responsable del proceso de compras
- El pago a los proveedores
- Identificación de los proveedores
- Inventario de los materiales o insumos comprados
- Planeación de la compra
- Recepción de los materiales, insumos o desarrollo del servicio
- Requisición o solicitud
- Solicitud de cotización

Seleccione cuatro de los pasos que considere más importantes para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos de las Obras PDET y su ejecución en los tiempos y con la calidad requerida. Mencione estos pasos y descríbalos brevemente.

1

3

2

4



## *¿Dónde puedo conseguir más información?*

- » Ejemplo de un manual de compras del área de construcciones [http://fundacioncompartir.org/intranet/sigdata/su-00-pr-01\\_procedimiento\\_compras\\_construccion\\_v28.pdf](http://fundacioncompartir.org/intranet/sigdata/su-00-pr-01_procedimiento_compras_construccion_v28.pdf)
- » Guía para los procesos de contratación de obra pública [https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce\\_public/files/cce\\_documents/cce\\_guia\\_obra\\_publica.pdf](https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_obra_publica.pdf)



## *Bibliografía del módulo*

- » Colombia Compra Eficiente (sin información). Guía para los procesos de contratación de obra pública. Recuperado de [https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce\\_public/files/cce\\_documents/cce\\_guia\\_obra\\_publica.pdf](https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_obra_publica.pdf)
- » Torres Espiricueto, S. (2011). Las compras y su proceso en la empresa constructora. Gestionando la calidad. San Luis Potosí, México: Producciones en Concreto, primera edición. Recuperado de [https://issuu.com/salvadoratorrese/docs/las\\_compras\\_en\\_la\\_empresa\\_constructora](https://issuu.com/salvadoratorrese/docs/las_compras_en_la_empresa_constructora)
- » Universidad La Gran Colombia (2016). Manual de procedimientos, compras y suministros. Recuperado de [https://intranet.ugc.edu.co/documentos/gestion\\_calidad/procesos/apoyo\\_administrativo/compras/manual\\_procedimientos\\_compras\\_suministros.pdf](https://intranet.ugc.edu.co/documentos/gestion_calidad/procesos/apoyo_administrativo/compras/manual_procedimientos_compras_suministros.pdf)



# Módulo 12

---

*Procesos de contratación: conocimiento y manejo de los requisitos de contratación con entidades estatales, organizaciones no gubernamentales y alianzas en proyectos de cooperación internacional.*

## ¿De qué se trata?

Un proceso de contratación consiste en una serie de pasos para establecer un acuerdo legal entre dos o más partes, las cuales buscan un beneficio mutuo. La formalización de este acuerdo se da generalmente a través de un contrato, entre un contratista y un contratante. El primero puede ser una persona natural o jurídica que presta un servicio o vende un bien, a cambio de una compensación por parte del segundo, generalmente representada en dinero.

En dicho proceso los actores o las partes (contratista y contratante) interactúan permanentemente para alcanzar el objetivo del contrato; para ello es necesario el cumplimiento a cabalidad de las responsabilidades de cada actor, con los estándares más altos posibles. El cumplimiento de los fines propuestos, con la menor cantidad de inconvenientes posible, depende de que todas las partes tengan como meta el trabajo coordinado y colaborativo, constituyendo un equipo que resuelve las diferencias de opinión o de intereses, mediante el diálogo y la negociación en cada una de las etapas.

Las obligaciones o responsabilidades de cada actor están definidas tanto por los términos del contrato como por el marco legal de cada país. En Colombia, los principios que orientan los contratos mercantiles, sus efectos, interpretación, modos de anularse, entre otros, están regulados por el Código del Comercio (Decreto 410 de 1971). Por otra parte, la normatividad que aplica a las contrataciones en donde están involucradas entidades estatales está regulada en la Constitución Política, el régimen de contratación estatal (Ley 80 de 1993, la Ley 1150 de 2007 y el Decreto 1510 de 2013), el Código Civil y el Código de Comercio.

En términos generales, todo proceso de contratación incluye las siguientes etapas:

- » Definición de las necesidades: este es el momento en el que el contratante establece cuáles son los servicios o bienes que necesita y define las condiciones de los mismos. Con frecuencia, el contratante elabora un documento llamado términos de referencia o pliegos de condiciones, en el cual consigna el detalle de los requerimientos. En este documento también se especifican las condiciones para presentar las propuestas y los criterios para la selección del contratista.
- » Convocatoria: en esta etapa el contratante divulga los términos de referencia o pliegos de condiciones con los posibles interesados en suplir los requerimientos establecidos. El objetivo es recibir el mayor número de propuestas posibles, para posteriormente seleccionar la mejor de estas.
- » Licitación o adquisición: es la etapa en la cual el contratante adjudica el contrato al mejor proponente, según los criterios de selección y su disponibilidad para cumplir a cabalidad con los requerimientos.
- » Contratación: en esta etapa se establece de manera formal el contrato, entre el contratista y el contratante, en el cual se definen claramente las obligaciones de cada parte y el objetivo que se espera alcanzar.
- » Ejecución del contrato: son todas las actividades que ambas partes llevan a cabo para dar cumplimiento al objetivo del contrato. Es necesario, en esta etapa, un trabajo articulado y colaborativo en donde cada actor desarrolle a cabalidad sus compromisos.
- » Liquidación del contrato: una vez se ha cumplido con el objetivo del contrato y con

el tiempo establecido por el mismo, las partes firman un acta o documento en donde consta que todas las obligaciones fueron cumplidas a cabalidad.

### Conceptos clave:

**Bienes:** son objetos tangibles (que pueden ser tocados y percibidos), producidos por una organización, generalmente para su comercialización. Por ejemplo, los productos agrícolas son bienes tangibles.

**Contrato:** es un acuerdo entre dos o más partes que generalmente se establece por escrito; mediante el cual un contratista y un contratante se comprometen a cumplir una serie de obligaciones, para la venta de un bien o la prestación de un servicio por parte del primero.

**Organismo Multilateral:** es una organización conformada por tres o más países o naciones, cuyo objetivo principal es trabajar colaborativamente para resolver problemáticas relacionadas con estos países, o con otros con los que cooperan.

**Organismos de Cooperación Internacional:** son países, organismos multilaterales, organizaciones no gubernamentales y/o de la sociedad civil que realizan acciones para apoyar el desarrollo económico, social y cultural de otros países; mediante la transferencia de tecnologías, conocimientos, experiencias o recursos económicos<sup>25</sup>.

**Entidad Estatal o Pública:** en Colombia, es una organización que hace parte del Estado, la cual ha sido creada mediante una Ley o norma. Sus funciones y competencias corresponden a la administración de recursos públicos para el cumplimiento de lo establecido en la Constitución Política, la satisfacción de las necesidades de la sociedad y la garantía de los derechos fundamentales de toda la ciudadanía.

**Organización no gubernamental (ONG):** se conoce por ONG a las organizaciones que no hacen parte del gobierno de un país y que no buscan fines de lucro. Generalmente, están conformadas o lideradas por ciudadanos que buscan un fin común en beneficio de un grupo social específico o para solucionar una problemática social. Para su funcionamiento, las ONG pueden obtener recursos de entidades del gobierno, otras ONG, organismos de cooperación internacional, personas o empresas particulares.

**Persona jurídica:** según el código civil colombiano se trata de “una persona ficticia capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente” (Artículo 633, Código civil). Se puede constituir por acta de constitución junto con los estatutos, por documento privado y por escritura pública, y la conforman individuos asociados. Una vez constituida, forma una persona diferente de los socios que la componen, es decir, una persona distinta de sus miembros o fundadores individualmente considerados. Tiene su propio nombre y debe actuar como tal, sin necesidad de identificar a las personas que la conforman.

**Persona natural:** es un individuo que realiza a nombre propio actividades consideradas por la ley como actividades económicas (Cámara de Comercio, 2018).

**Servicios:** es un conjunto de actividades, que no son tangibles, que son realizadas por una organización para satisfacer las necesidades de un cliente. Son ejemplo de servicios el transporte, la guianza turística, los servicios financieros, entre otros.

**SECOP:** Sistema Electrónico para la Contratación Pública. Actualmente, el gobierno nacional ha desarrollado la versión de SECOP II, la cual es una plataforma que permite a las entidades estatales adelantar procesos

<sup>25</sup> Definición adaptada de la Agencia Presidencial de Cooperación (Fundación ANDI y APC Colombia, 2016).

de contratación y a los proveedores participar en ellos, mediante el envío de observaciones, la presentación de las ofertas, y la firma de los contratos, entre otras actividades. La información de los procesos de contratación que se adelantan en SECOP II está disponible para consulta de todos los participantes del Sistema de Compra Pública y de la ciudadanía en general (Colombia Compra Eficiente, 2018)<sup>26</sup>.

## Proceso

### 1. Contratación con entidades estatales

Un contrato estatal es un acto legal que genera obligaciones con alguna entidad estatal, como por ejemplo contratos de obra, de consultoría, de prestación de servicios, de concesión, entre otros. Con estos contratos, las entidades estatales buscan el cumplimiento de los fines del Estado Social de Derecho y la prestación de los servicios que garanticen los derechos fundamentales e intereses de todos los habitantes de Colombia.

Como se mencionó, la normatividad que aplica a las contrataciones en donde están involucradas entidades estatales está regulada en la Constitución Política, el régimen de contratación estatal, el código civil y el código de comercio colombiano. De acuerdo con el artículo 2 de la Ley 80 de 1993, las entidades estatales son las siguientes:

- Nación, regiones y departamentos, provincias, distritos capitales y distritos especiales, áreas metropolitanas, municipios y sus asociaciones, establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales del estado, sociedades de economía mixta en las que el Estado tenga participación, entidades descentralizadas y demás personas jurídicas en donde tenga participación mayoritaria el estado.
- Senado de la República, Cámara de Representantes, Consejo Superior de la Judicatura, Fiscalía General de la Nación, Contraloría General de la República, Contralorías departamentales, distritales y municipales, Procuraduría General de la Nación, Registraría Nacional del Estado Civil, Ministerios, Departamentos Administrativos, Superintendencias, en general organismos o dependencias del Estado a lo que la ley otorgue capacidad para celebrar contratos.



*Archivo fotográfico Rimisp*

<sup>26</sup> Para mayor información se pueden revisar las Guías y formatos de uso del SECOP II <https://www.colombiacompra.gov.co/secop/que-es-el-secop-ii/manuales-y-guias-de-uso-del-secop-ii>

### ¿Quiénes pueden celebrar contratos con entidades estatales?

La normatividad que regula las contrataciones estatales establece que las personas legalmente capacitadas para realizar este tipo de contratos son las siguientes:

- » Particulares mayores de 18 años que no cuenten con inhabilidades o incompatibilidades para la celebración de contratos.
- » Consorcios o uniones de una o más personas, que presenten una propuesta conjunta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato. Las personas que conforman un consorcio responden solidariamente por todas y cada una de las obligaciones que se derivan de la propuesta y del contrato. Las actuaciones, hechos y omisiones que se presenten en desarrollo de la propuesta y del contrato, afectan a todos los miembros que lo conforman (Artículo 7, Ley 80 de 1993).
- » Las uniones temporales, o uniones de dos o más personas que de forma conjunta presentan una misma propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato. En las uniones temporales todas las personas también responden solidariamente por el cumplimiento a cabalidad de la propuesta y del contrato, pero las sanciones por el incumplimiento se imponen de acuerdo con la participación en la ejecución de cada uno de los miembros (Artículo 7, Ley 80 de 1993).
- » Las personas jurídicas nacionales o extranjeras cuya duración no sea inferior a la duración pactada en el contrato.

### ¿Cuáles son las modalidades de selección en la contratación estatal?

Las entidades estatales deben seleccionar a sus contratistas bajo cinco modalidades (Artículo 2 de la Ley 1150 de 2007, modificado por el artículo 94 de la Ley 1474 de 2011), para lo cual debe aplicar los principios de transparencia, economía y responsabilidad establecidos en la Ley 80 de 1993. Estas modalidades son las siguientes (artículo 2 de la Ley 1150 de 2007 y artículo 274 de la Ley 1450 de 2011):

- Licitación pública. Es el procedimiento mediante el cual una entidad estatal realiza de forma abierta y pública una convocatoria para que, en igualdad de condiciones, todos los que se encuentren interesados formulen sus ofertas. Entre estas últimas se selecciona la más favorable para la entidad.

Procede cuando el bien o servicio que se va a contratar supera un valor determinado, de acuerdo con los recursos que ejecuta la entidad, salvo que las condiciones permitan aplicar otra modalidad de contratación. Su duración es de aproximadamente 3 meses y los criterios se establecen por precio y calidad (criterios económicos y técnicos).

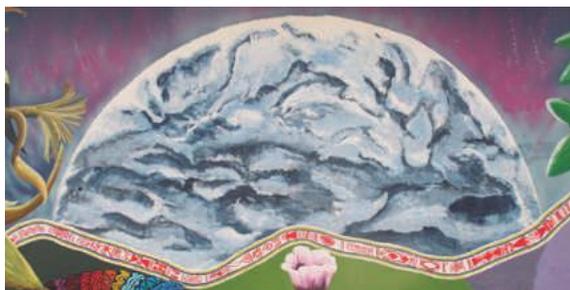
- Selección abreviada. Esta modalidad de contratación se utiliza en los casos en los que, por las características, circunstancias, cuantía o destinación del objeto, obra o servicio a contratar, se pueden adelantar mecanismos simplificados y ágiles para garantizar la escogencia efectiva del contratista que cumple con los requisitos exigidos. Es más sencilla que la licitación pública y tiene una duración aproximada de 2 meses. Se evalúan criterios de calidad y precio, salvo para la adquisición de bienes o servicios con características técnicas uniformes, para lo que se tiene en cuenta solamente el precio.

La entidad estatal hace pública una convocatoria para que los interesados postulen sus ofertas, en igualdad de condiciones. Se selecciona la más favorable para la entidad. La selección abreviada aplica para las siguientes causales:

- » Contratos de menor cuantía, de acuerdo con el presupuesto anual de la entidad contratante.
- » Para establecer contratos para la prestación de servicios de salud.
- » Los bienes o servicios que se van a adquirir tienen características técnicas uniformes y de común utilización.
- » Cuando se ha declarado desierta una licitación pública, se puede abrir una licitación abreviada.
- » La enajenación o venta de bienes del Estado.
- » Los contratos de Empresas Industriales y Comerciales Estatales y de las Sociedades de Economía Mixta.
- » Los contratos de las entidades que ejecutan los programas de protección de personas amenazadas; programas de desmovilización y reincorporación a la vida civil de personas y grupos al margen de la ley, incluida la atención de los respectivos grupos familiares; programas de atención a población desplazada por la violencia; programas de protección de derechos humanos; programas de atención a grupos de personas habitantes de la calle, niños y niñas o jóvenes involucrados en grupos juveniles que hayan incurrido en conductas contra el patrimonio económico y sostengan enfrentamientos violentos de diferente tipo, y población en alto grado de vulnerabilidad con reconocido estado de exclusión que requieran capacitación, resocialización y preparación para el trabajo.
- » La contratación de bienes y servicios que se requieren para la defensa y seguridad nacional.
- Concurso de méritos. Bajo esta modalidad se seleccionan los servicios de consultoría, estudios o diseños. Para la selección del contratista nunca se tiene en cuenta el precio, sino que se evalúan aspectos de experiencia y calidad.
- Contratación directa. Se utiliza solamente para casos especiales. A diferencia de la selección abreviada o la licitación pública, no se requiere un proceso de selección por convocatoria pública. Cuando procede esta modalidad, la entidad debe dejar constancia de la justificación o causa para utilizar esta vía de contratación. El criterio de selección es el cumplimiento de los requerimientos y necesidades definidos. Procede para los siguientes casos:
  - » Urgencia manifiesta<sup>27</sup>.
  - » Contratación de empréstitos<sup>28</sup>.
  - » Contratos interadministrativos, siempre que las obligaciones tengan relación directa con el objeto de la entidad ejecutora.
  - » La contratación de bienes y servicios en el sector Defensa, que necesiten reserva para su adquisición.

<sup>27</sup> De acuerdo con el artículo 42 de la ley 80 de 1993, la urgencia manifiesta se da por fuerza mayor o por situaciones que se deban resolver de manera inmediata y por tanto no es posible realizar la selección por las otras modalidades.

<sup>28</sup> Son contratos mediante los cuales la entidad estatal contratante recibe el préstamo de dinero, con la obligación de pagarlo en el momento del vencimiento del plazo.



- » Los contratos para el desarrollo de actividades científicas y tecnológicas.
  - » Los contratos de encargo fiduciario<sup>29</sup> que celebren las entidades territoriales cuando inician el Acuerdo de Reestructuración de Pasivos a que se refieren las Leyes 550 de 1999, 617 de 2000 y las normas que las modifiquen o adicionen.
  - » Cuando no existe pluralidad de oferentes en el mercado; es decir que el bien o servicio solamente puede ser suministrado por un único oferente.
  - » Para la prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, o para la ejecución de trabajos artísticos que solo puedan encomendarse a determinadas personas naturales.
  - » El arrendamiento o adquisición de inmuebles.
  - Contratación de mínima cuantía. Es utilizada para la adquisición de bienes, servicios y obras cuyo valor no excede del 10% de la menor cuantía de la entidad, independientemente de su objeto. El precio es el único factor de evaluación que se tiene en cuenta para la adjudicación.
- ¿Qué se requiere para participar de los procesos de contratación de las entidades estatales?**
- Para participar en los procesos de selección de contratistas en las entidades públicas es necesario cumplir los siguientes requisitos:
- » Haber constituido formalmente la organización o empresa.
  - » La organización debe estar inscrita en el Registro Único Tributario, RUT.
  - » Los trabajadores de la organización deben estar afiliados al sistema de seguridad social y a una administradora de riesgos laborales.
  - » La organización debe llevar la contabilidad de acuerdo con lo establecido en el marco normativo<sup>30</sup>.
  - » La organización debe estar inscrita en el Registro Único de Proponentes, RUP. Este es un registro que suministra la información de un proponente en relación con su capacidad jurídica, experiencia, capacidad financiera y organizacional. Para las ESALES existe una excepción en la inscripción en el RUP, pues este no es un requisito para las contrataciones a las que hace referencia el Decreto 092 de 2017, de las cuales se hablará en el numeral 2.
  - » Las entidades privadas sin ánimo de lucro que celebren contratos con entidades estatales, a los que se refiere el Decreto 092 de 2017 (de estos contratos se hablará en el numeral 2) deben estar registradas en el Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP). Este es el medio para acreditar los indicadores de idoneidad, experiencia, eficacia, eficiencia, economía y manejo del riesgo definidos por las entidades estatales.

<sup>29</sup> Es un contrato por el cual una persona jurídica o natural (fiduciante o fideicomitente), entrega uno o más bienes a una persona jurídica (sociedad fiduciaria o fiduciario), para que cumpla un fin determinado por el fiduciante.

<sup>30</sup> Para mayor información se puede consultar el módulo 8. Gestión contable: creación y seguimiento de libros contables de las obras PDET.

- » No tener inhabilidades ni incompatibilidades.
- » Se entiende por **inhabilidad**, aquella restricción de carácter general (no puede contratar con ninguna entidad pública) que imposibilita la participación en el proceso de contratación y la suscripción del contrato correspondiente. Por ejemplo, están inhabilitado para contratar con el Estado, los servidores públicos o quienes sean sancionados disciplinariamente por destitución.
- » Se entiende por **incompatibilidad**, aquella prohibición de contratar, pero de manera particular con una entidad específica, donde la cercanía de determinadas situaciones puede afectar el desarrollo del proceso de contratación. Por ejemplo, existe restricción de contratar con el municipio si una persona es hijo del alcalde, pero su restricción solo es con ese municipio determinado, no con las demás entidades públicas.

## 2. La contratación de entidades estatales con entidades sin ánimo de lucro u organizaciones no gubernamentales.

El Decreto 092 de 2017 reglamentar la forma como el gobierno nacional, departamental, distrital y municipal contrata con ESALES y de reconocida idoneidad, para impulsar programas y actividades de interés público de acuerdo con el Plan Nacional o los planes seccionales de desarrollo, en los términos del artículo 355 de la Constitución Política.

Una entidad sin ánimo de lucro es de reconocida idoneidad cuando es adecuada y apropiada para desarrollar las actividades establecidas en el objeto del proceso contratación y cuenta con experiencia en el propósito a contratar. El medio para acreditar esta idoneidad es el Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOPE).

### ¿Qué tipo de contratos pueden establecer las entidades estatales con una ESAL?

El artículo 2 del Decreto mencionado establece que las entidades estatales del gobierno nacional, departamental, distrital y municipal pueden contratar con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad, siempre que el proceso de contratación reúna las siguientes condiciones:

- a. Que el objeto del contrato corresponda directamente a programas y actividades de interés público previstos en el Plan Nacional o seccional de Desarrollo, con los cuales se busque exclusivamente promover los derechos de personas en situación de debilidad manifiesta o indefensión, los derechos de las minorías, el derecho a la educación, el derecho a la paz, las manifestaciones artísticas, culturales, deportivas y promoción de la diversidad étnica colombiana.
- b. Que no haya una contraprestación directa a favor de la entidad estatal ni instrucciones precisas dadas por esta al contratista, para cumplir con el objeto del contrato.
- c. Que no exista oferta en el mercado de bienes, obras y servicios requeridos para la estrategia y política del plan de desarrollo objeto de la contratación, distinta de la oferta que hacen las entidades privadas sin ánimo de lucro. En caso de que existan otras ofertas, la contratación con las ESALES debe representar la optimización de los recursos públicos en términos de eficiencia, eficacia, economía y manejo del riesgo.

Para todos los demás casos, la entidad estatal debe aplicar la Ley 80 1993, sus modificaciones y decretos reglamentarios; es decir, utilizar alguna de las modalidades de selección que fueron explicadas anteriormente, según el caso.

### **¿Qué sucede cuando hay más de una ESAL de reconocida idoneidad que puede desarrollar el programa o actividad requerido por la entidad estatal?**

Cuando en la etapa de planeación la entidad estatal del gobierno nacional, departamental, distrital y municipal identifique que el programa o actividad de interés público que requiere desarrollar es ofrecido por más de una entidad sin ánimo de lucro, debe adelantar un proceso competitivo para seleccionar la ESAL más idónea (Artículo 4, Decreto 092 de 2017).

El proceso competitivo la entidad estatal debe cumplir con las siguientes fases:

- Definición y publicación de los indicadores de idoneidad, experiencia, eficacia, eficiencia, economía y de manejo del riesgo y los criterios de calificación para comparar las ofertas.
- Definición de un plazo razonable para que las ESALES presenten a la entidad estatal sus ofertas y los documentos que acrediten su idoneidad.
- Evaluación de las ofertas por parte de la entidad estatal, teniendo en cuenta los criterios definidos para tal fin.

Cuando el objeto del proceso de contratación corresponde a actividades artísticas, culturales, deportivas y de promoción de la diversidad étnica colombiana, que solo pueden desarrollar determinadas personas naturales o jurídicas, las entidades estatales no están obligadas a llevar a cabo el proceso competitivo mencionado.

### **¿Qué son los convenios de asociación con las ESALES?**

Los convenios de asociación son contratos celebrados por una ESAL y una entidad estatal para el desarrollo conjunto de actividades relacionadas con los propósitos y funciones que dicha entidad tiene por Ley. Esos convenios no están sujetos a competencia cuando la ESAL compromete recursos en dinero para la ejecución de las actividades en una proporción no inferior al 30% del valor total del convenio. Los recursos que compromete la ESAL pueden ser propios o de cooperación internacional.



Si hay más de una ESAL que ofrezca su compromiso de recursos en dinero en una proporción no inferior al 30% del valor total del convenio, la entidad estatal debe seleccionar de forma objetiva a tal entidad y justificar los criterios para tal selección.

### 3. Alianzas en proyectos de Cooperación Internacional<sup>31</sup>

La Cooperación Internacional tiene diferentes tipos y modalidades, y dependiendo de cada uno, las organizaciones de la sociedad civil pueden ser aliadas en diferentes proyectos. Inicialmente, es importante aclarar que la cooperación internacional es “la acción conjunta realizada para apoyar el desarrollo económico y social de un país, mediante la transferencia de tecnologías, conocimientos, experiencias o recursos por parte de países con igual o mayor nivel de desarrollo, organismos multilaterales, organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil” (Fundación ANDI y APC Colombia, 2016, p.9).

La cooperación internacional se clasifica en modalidades, según el tipo de actores que participan, y en tipos, según el tipo de recursos que se transfieren. No en todas las modalidades pueden participar las entidades sin ánimo de lucro, pues en algunos casos la cooperación se canaliza solamente a través de entidades estatales o instituciones oficiales. Veamos, a continuación, cuáles son esas modalidades y tipos.

#### Modalidades de cooperación internacional

Existen cinco modalidades, según la naturaleza, la cantidad y el origen geográfico de los actores involucrados:

- Cooperación bilateral: es el flujo de recursos entre dos países, donde uno es donante y el otro receptor. Esta modalidad se realiza entre los representantes oficiales de cada país, como embajadas, ministerios, agencias de cooperación, entre otros. En Colombia la entidad oficial es la Agencia Presidencial de Cooperación.
- Cooperación multilateral: esta se canaliza a través de organismos internacionales, regionales y subregionales. Estos organismos ejecutan cooperación con sus propios recursos o con fondos entregados por los países miembros para temas concretos. A este grupo pertenecen las organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas, todas las organizaciones internacionales oficiales y la Banca Multilateral.
- Cooperación entre fuentes/actores no oficiales: se establece un flujo de recursos entre dos o más actores, en el que por lo menos uno ofrece recursos de origen privado, proveniente del sector empresarial o productivo. Generalmente se presenta con empresas multinacionales o transnacionales y fundaciones empresariales.
- Cooperación sur-sur (CSS): funciona a través de la creación, intercambio y desarrollo de capacidades técnicas, experiencias y conocimientos entre actores de países en desarrollo<sup>32</sup>.
- Cooperación triangular: es un tipo mixto, que combina la cooperación tradicional (de un país desarrollado o un organismo u organización internacional) con la cooperación horizontal o sur-sur (entre países en desarrollo), para ofrecer cooperación a un tercer país en desarrollo.

<sup>31</sup> Información adaptada de Fundación ANDI y APC Colombia, 2016.

<sup>32</sup> Los países en desarrollo son aquellos cuya economía se encuentra en desarrollo, desde un estado de subdesarrollo. Colombia hace parte de estos países

### Tipos de cooperación internacional

Estos, se clasifican según el tipo de recursos transferidos y según la forma en la que son empleados. Los siguientes son los tipos de cooperación existentes, en todos estos puede estar involucrado el sector privado:<sup>33</sup>

- Técnica: se transfiere conocimiento técnico, habilidades, experiencias y tecnología.
  - Financiera reembolsable: se transfieren recursos financieros mediante créditos blandos<sup>34</sup> o acuerdos de pago favorables para el receptor. Se financian proyectos según las líneas de acción priorizadas por los cooperantes.
  - Financiera no reembolsable: se transfieren recursos financieros a manera de donaciones, que no deben ser pagados posteriormente.
- Se financian proyectos según las líneas de acción priorizadas por los cooperantes.
- Ayuda humanitaria: se entregan recursos financieros y en especie para atender los efectos de crisis humanitarias como guerras y desastres naturales.
  - Asistencia alimentaria: se aportan productos alimentarios, cultivables o terminados, para potenciar el autoabastecimiento y garantizar la seguridad alimentaria de las comunidades beneficiarias.
  - Cooperación cultural: Formar personal técnico, investigadores o funcionarios que puedan desempeñar un papel importante en el área cultural del receptor. Equipos, donaciones de material, capacitaciones, intercambios y becas.

### Un caso de cooperación técnica, cuya receptora es una entidad sin ánimo de lucro

#### Proyecto: Hacia allá vamos

El objetivo del proyecto es aunar esfuerzos para potenciar y fortalecer las habilidades de control social y participación política activa de organizaciones de base en Buenaventura a través del fortalecimiento de competencias de negociación, gestión, comunicación y desarrollo territorial de líderes representantes de las organizaciones.

A través de este proyecto se están implementando programas de fortalecimiento comunitario, además de ofrecer capacitaciones técnicas, tecnológicas y universitarias para la implementación exitosa de proyectos productivos.

Donante/Cooperante: Fundación Ford Receptor y operador: Fundación Carvajal

Fuente: Fundación ANDI y APC Colombia, 2016, p. 14.

### ¿Cómo puede una ESAL ser aliada en un proyecto de cooperación internacional?

En Colombia existe una tendencia cada vez mayor a gestionar recursos de cooperación internacional por vías no oficiales, es decir, que la cooperación no se realiza solamente a través de los representantes oficiales de cada país, sino

que se canaliza a través de entidades sin ánimo de lucro u organizaciones no gubernamentales (ONG) como fundaciones, asociaciones, federaciones, entre otras.

Existen Actores No Oficiales de la Cooperación Internacional, que son asociaciones voluntarias de la sociedad civil, creadas de manera indepen-

<sup>33</sup> En los lineamientos de Cooperación Internacional para el sector privado (Fundación ANDI y APC Colombia, 2016) se pueden encontrar ejemplos de cooperación en los que participan ESALES, las cuales hacen parte del sector privado. [https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/guia-cooperacion-20sep-flipboard-sinlomo\\_0.pdf](https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/guia-cooperacion-20sep-flipboard-sinlomo_0.pdf).

<sup>34</sup> Son créditos con intereses bajos, tiempos amplios de pago y otras condiciones favorables para quien recibe el crédito.

diente a los gobiernos nacionales o territoriales o a los organismos internacionales de cooperación. Estos actores poseen recursos humanos y/o económicos que destinan para apoyar a organizaciones de otros países, según los objetivos o fines definidos por sus integrantes.

Cada uno de los Actores No Oficiales Internacionales que tienen presencia en el país y que cooperan directamente con las ONG o ESALES tienen políticas, líneas de acción y procedimientos de cooperación específicos en cada caso. Por esta razón, es necesario que las ONG o ESALES estén atentas a las convocatorias y conozcan los requerimientos para acceder a la cooperación.

En los siguientes documentos se puede encontrar mayor información sobre estos actores, las líneas de acción, sus convocatorias y plataformas mediante las cuales se puede participar y gestionar la cooperación internacional:

- » Manual de acceso a la Cooperación Internacional. Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional. [http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=71031&name=Manual\\_de\\_acceso\\_a\\_Cooperacion\\_Internacional.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=71031&name=Manual_de_acceso_a_Cooperacion_Internacional.pdf&prefijo=file)
- » Lineamientos de Cooperación Internacional para el sector privado. Fundación ANDI y Agencia Presidencial de Cooperación. [https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/guia-cooperacion-20sep-flipboard-sinlomo\\_0.pdf](https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/guia-cooperacion-20sep-flipboard-sinlomo_0.pdf)

### Referencias normativas

| Nombre               | Título   | Contenido  |
|----------------------|--|--|
| Decreto 410 de 1971  | Código de Comercio de Colombia.  | El libro cuarto del código de comercio establece las definiciones y disposiciones relacionadas con los contratos y obligaciones mercantiles en Colombia.   |
| Ley 80 de 1993       | Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.  | Dispone las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales.  |
| Ley 1150 de 2007     | Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos. | Introduce medidas que buscan la eficiencia y la transparencia en la ley 80 de 1993, y dicta otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos.   |
| Decreto 1510 de 2013 | Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública.  | Establece los lineamientos y definiciones relacionados con las compras y la contratación pública.  |
| Decreto 092 de 2017  | Por el cual se reglamenta la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro a la que hace referencia el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política.                 | Reglamenta la forma como el Gobierno nacional, departamental, distrital y municipal contrata con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad, para impulsar programas y actividades de interés público de acuerdo con el Plan Nacional o los planes seccionales de Desarrollo. |



### Ejercicios de repaso

Tomando como marco su organización, desarrolle los siguientes ejercicios de repaso. Le recomendamos contar con la participación de otros miembros de esta. De esta forma, podrán realizar una reflexión grupal sobre el estado de su organización y proponer los ajustes y pasos a seguir necesarios.

1. ¿Qué es un proceso de contratación?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

¿Cuáles son las etapas generales de un proceso de contratación?

1  
-----  
2  
-----  
3  
-----  
4  
-----  
5  
-----  
6  
-----



2. Mencione y explique brevemente las modalidades de selección de las entidades estatales

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

3. ¿Qué son los convenios de asociación entre una entidad estatal y una ESAL? ¿Qué requisito se debe cumplir para que estos convenios no estén sujetos a competencia?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

4. ¿Qué es la cooperación internacional?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Mencione y explique tres tipos de cooperación internacional

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

¿Cómo podría su organización acceder a una fuente de cooperación internacional para el desarrollo de sus proyectos? Mencione al menos tres acciones o gestiones que se podrían desarrollar.

-----  
-----  
-----  
-----  
-----



*¿Dónde puedo conseguir  
más información?*

- » Contratación pública. Aplicación en página web del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <http://www.aplicaciones-mcit.gov.co/cincopasos/c2.html>
- » Guías y formatos de uso del SECOP II <https://www.colombiacompra.gov.co/secop/que-es-el-secop-ii/manuales-y-guias-de-uso-del-secop-ii>
- » Lineamientos de Cooperación Internacional para el sector privado. [https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/guia-cooperacion-20sep-flipboard-sinlomo\\_0.pdf](https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/guia-cooperacion-20sep-flipboard-sinlomo_0.pdf)



## *Bibliografía del módulo*

- » APC Colombia (2014). Manual de acceso a la Cooperación Internacional. Bogotá D.C. Colombia: Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional. Recuperado de [http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=71031&n\\_ame=Manual\\_de\\_acceso\\_a\\_Cooperacion\\_Internacional.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=71031&n_ame=Manual_de_acceso_a_Cooperacion_Internacional.pdf&prefijo=file)
- » Arroyave Flórez, J. (sin fecha). Abeces sobre contratación pública o estatal. Medellín, Colombia: Universidad CES. Recuperado de [http://www.ces.edu.co/index.php/component/joomdoc/ABCES\\_Contratacion\\_Publica\\_o\\_Estatal.pdf/download](http://www.ces.edu.co/index.php/component/joomdoc/ABCES_Contratacion_Publica_o_Estatal.pdf/download)
- » Cámara de Comercio de Bogotá (2018). Trámites registrales. Bogotá D.C., Colombia: página Web de la Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Tramites-registrales>
- » Colombia Compra Eficiente (2018). ¿Qué es SECOP II y cuáles son sus principales funcionalidades? Colombia: página Web de Colombia Compra Eficiente. Recuperado de <https://www.colombiacompra.gov.co/content/que-es-secop-ii-y-cuales-son-sus-principales-funcionalidades>
- » Fundación ANDI y APC Colombia (2016). Lineamientos de Cooperación Internacional para el sector privado. Colombia: Fundación ANDI y Agencia Presidencial de Cooperación. Recuperado de [https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/guia-cooperacion-20sep-flipboard-sinlomo\\_0.pdf](https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/guia-cooperacion-20sep-flipboard-sinlomo_0.pdf)
- » Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2018). Contratación pública. Aplicación en página web del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado de <http://www.aplicaciones-mcit.gov.co/cincopasos/c2.html>



# Módulo 13

---

*Formulación de Proyectos: Capacitación en formulación de proyectos usando marco lógico.*

## ¿De qué se trata?

La planeación estratégica es un proceso que determina la ruta o los pasos requeridos para alcanzar una situación futura deseada, partiendo de una situación actual. Esta planeación debe considerar el contexto actual; el propósito esperado; las acciones, cronogramas y recursos necesarios para cumplir el objetivo propuesto y el seguimiento al correcto desarrollo de esas acciones, la calidad de los productos obtenidos y la eficiencia y transparencia en la ejecución de los recursos.

La planeación estratégica se concreta mediante el diseño y ejecución de un plan, un programa o un proyecto, que permite el cumplimiento de un objetivo propuesto por un territorio, una organización u empresa, una comunidad, un grupo de personas, o individualmente, por una persona.

En los procesos de planeación estratégica de las entidades territoriales, por lo general, se diseñan planes o programas, que contienen objetivos más amplios, orientados hacia el mejoramiento de la calidad de vida y de los habitantes de los territorios y la garantía de sus derechos fundamentales. Los planes, en estos casos, son la herramienta de planeación estratégica más amplia, que se desarrollan mediante un conjunto de programas. Un ejemplo de estos planes son los Planes de Desarrollo Territorial, los Planes de Ordenamiento Territorial, los Planes de vida o de Etnodesarrollo de las comunidades étnicas. Cada uno de estos planes se subdivide en programas, por ejemplo, programas de salud, educación, vivienda, medioambientales, entre otros.

Estos programas, a su vez, están conformados por proyectos, los cuales son la herramienta de planeación más específica, que contiene las ac-

ciones concretas, los recursos, los actores responsables, los productos que se obtendrán y permitirán el logro de los objetivos propuestos, el cronograma para el desarrollo de las actividades y las acciones de seguimiento y monitoreo.

Un ejemplo son los Proyectos de Obras –PDET–, que la Agencia de Renovación del Territorio –ART– lleva a cabo en el marco de la implementación del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera. Mediante esta estrategia se desarrollan proyectos que dan respuesta a las necesidades más urgentes de las comunidades que habitan los territorios más afectados por el conflicto, y que han sido priorizados por el Gobierno Nacional para la ejecución de lo establecido en el punto 1 del Acuerdo Final.

Otro ejemplo de proyecto puede ser el que desarrolle una organización comunitaria para mejorar la calidad de vida de sus afiliados o población por la que trabaja. Por ejemplo, el desarrollo de un proceso de formación empresarial para los integrantes de una cooperativa de productores o una estrategia de comercialización de los productos de una corporación de artesanos. Estos dos últimos requerirán de un proceso de planeación estratégica para alcanzar los objetivos propuestos.

Respecto a la manera de formular un programa, plan o proyecto, existen diversas metodologías. Una de las que son utilizadas con mayor frecuencia en nuestro país, para la planeación de proyectos institucionales o comunitarios es la conocida como Marco Lógico. Esta es una herramienta que facilita la concepción, diseño y ejecución de los proyectos. Permite dar una estructura al proceso de planeación estratégica, para tener una ruta del paso a paso de acciones que deben llevarse a cabo.

En el presente módulo se desarrollan las etapas de un proceso de planeación estratégica, a partir de una metodología que retoma y adapta los componentes del Marco Lógico. Como ejemplo, para tener mayor claridad del proceso, se tomará un proyecto de la estrategia PDET. Finalmente, se presenta la secuencia para el desarrollo de un taller (Anexo 1) que permita a cualquier organización diseñar un proyecto y apropiarse los componentes más importantes, para alcanzar los objetivos deseados.

### Conceptos clave:

**Planeación:** es un proceso ordenado para definir los pasos que permitan alcanzar una meta específica. Se parte de la situación presente y se toman decisiones sobre las acciones a desarrollar, dependiendo de los recursos disponibles y de los factores que pueden incidir en el logro de los objetivos propuestos (Rimisp y Avina, 2017).

**Planeación estratégica:** herramienta de gestión que permite definir un escenario futuro y consiste en el diseño del proceso que debe seguirse para lograr los cambios deseados en un contexto territorial, organización, empresa o comunidad específica. Se parte de un diagnóstico de la situación actual para definir las prioridades de intervención y las acciones a implementar, que permitirán obtener el escenario futuro proyectado (Rimisp y Avina, 2017).

**Planeación estratégica participativa:** un proceso de planeación es participativo cuando integra a todos los actores y sectores de los contextos territoriales, de las empresas, organizaciones o comunidades afectadas, con el ánimo de concertar rutas de acción que incorporen los diferentes conocimientos, intereses, necesidades y perspectivas (Rimisp y Avina, 2017).

**Proyecto:** es un conjunto ordenado de actividades que serán ejecutadas en un límite de tiempo y con unos recursos específicos. Se lleva a cabo para alcanzar uno o más objetivos determinados previamente por el actor que realiza

la planeación (entidad territorial, comunidad, empresa, organización, entre otros).

Los proyectos buscan objetivos precisos y constituyen el nivel operativo de un proceso de planeación estratégica, en donde se concretan las acciones para la solución de las problemáticas identificadas (Rimisp y Avina, 2017).

## Proceso

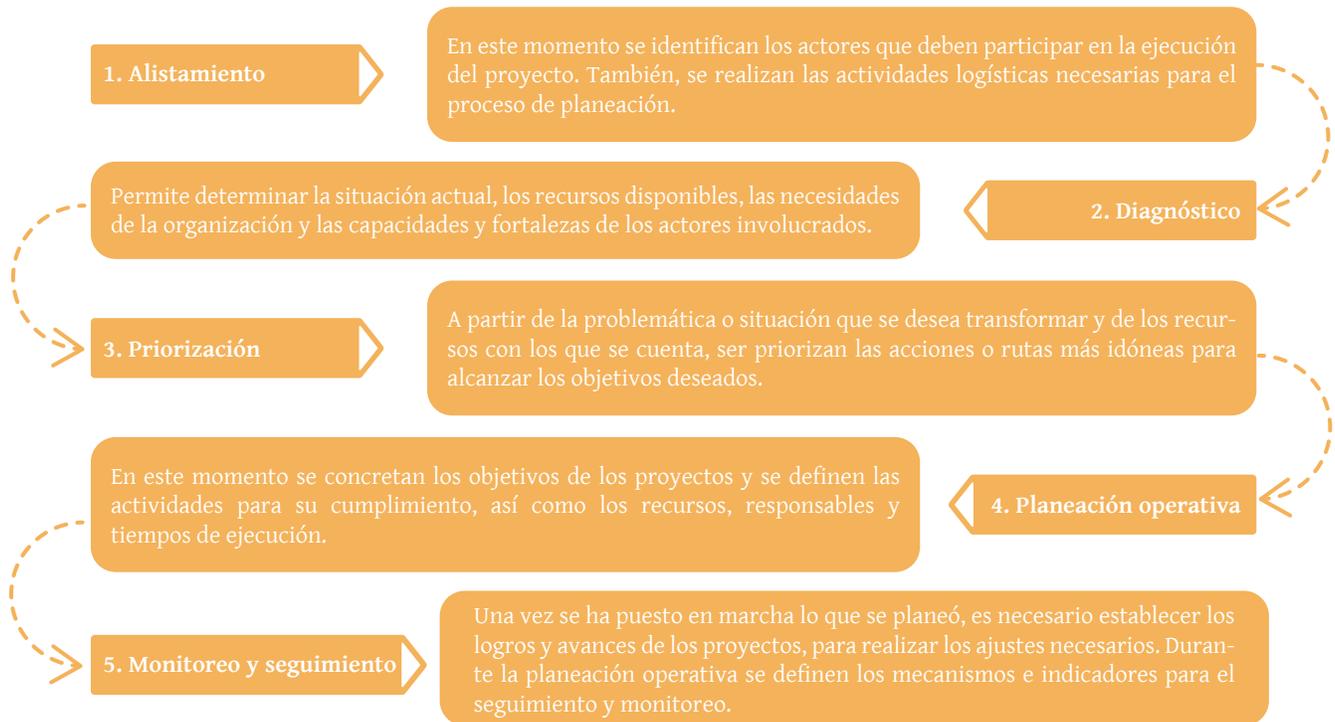
### 1. La situación actual y futura

Para el diseño y ejecución de un proyecto se debe tener en cuenta una mirada a largo plazo y contar con la participación y compromiso de todos los actores de la organización que lleva a cabo la planeación. Inicialmente, la organización debe preguntarse: ¿de dónde parte? y ¿cuál es la situación actual que se desea cambiar? Esto es, cuál es la problemática que se desea transformar o la situación que se quiere mejorar. Posteriormente, se determina ¿a dónde se quiere llegar? Esta última pregunta determinará el curso de las acciones o el paso a paso para alcanzar los objetivos y la situación futura.

Como punto de partida para trazar un objetivo, la organización debe conocer sus problemáticas y necesidades, así como sus capacidades y oportunidades de acción. Así, se pueden identificar los logros posibles en el corto, mediano y largo plazo y diseñar el o los proyectos para alcanzarlos.

### 2. El ciclo de la planeación estratégica de un proyecto

Como ya se mencionó, la planeación estratégica de un proyecto permite determinar los pasos o momentos necesarios para llegar a una situación futura, utilizando todos los recursos monetarios, humanos, físicos, entre otros, con los que se cuenta. En el siguiente esquema se presenta los momentos de la concepción, diseño y ejecución de un proyecto, es decir, el ciclo de la planeación estratégica (adaptación propia de Rimisp y Avina, 2017).



### 2.1. El alistamiento

El alistamiento es el momento en el que se identifican las condiciones previas para el proceso de planeación y se establecen los acuerdos entre los actores interesados para garantizar su participación.

Cuando una organización va a formular un proyecto debe reconocer a todos los miembros o actores que puedan estar interesados y convocarlos a que hagan parte del proceso. También, deben reconocer los requerimientos administrativos y logísticos que permitan realizar los procesos de planeación, ejecución y seguimiento del proyecto, tales como salones de reunión, transporte y materiales.

### El alistamiento en los proyectos de la estrategia PDET

En el caso de los proyectos de la estrategia PDET, la ART desarrolló talleres participativos con los diferentes actores que hacen parte de los municipios priorizados para la implementación del punto 1 del Acuerdo Final. Para llevar a cabo estos talleres, previamente se identificaron y convocaron a los actores del territorio, los cuales establecieron las necesidades a partir de las cuales se definieron los proyectos.

#### **2.2. El diagnóstico participativo**

El diagnóstico consiste en el reconocimiento de la problemática que se desea transformar o en la identificación de un interés que pueda beneficiar a la organización, desde los cuales parte la formulación de un proyecto. Es decir, es el momento en el que se establece el punto de partida.

En el diagnóstico se identifican los intereses de los diferentes actores, los recursos con los que cuenta la organización, las dificultades que podrían obstaculizar el desarrollo del proyecto, y las fortalezas y oportunidades con los que cuenta la organización y que podrían favorecer el logro de los objetivos.

Es posible que la organización haya identificado diversas problemáticas que afectan a sus integrantes o comunidades con las que trabaja. En este caso, deben elegir la que sea más prioritaria o tenga mayor afectación, y que será la base para diseñar el proyecto que busque solucionarla. Para facilitar el proceso, se puede realizar una lluvia de ideas, en donde cada persona expone el problema que cree más relevante y al final se establece un consenso de la más importante.

Por lo anterior, en la elaboración del diagnóstico es muy importante contar con la participación de todos los integrantes de la organización o actores interesados, con el fin de que se tengan diversos puntos de vista y una mirada más integral de la problemática o del interés que quiere alcanzar la organización.

Como resultado del diagnóstico, la organización que formula el proyecto debe contar con la siguiente información:

- » Una definición clara de la problemática que desea resolver o de la situación que desea transformar.
- » Los recursos, capacidades de la organización y dificultades para el desarrollo del proyecto.
- » Las causas o las situaciones que generan o dan origen a la problemática. Es muy importante determinar las causas, pues las acciones que se formulen en el proyecto deben estar dirigidas a eliminar o mitigar estas causas.



- » Los efectos que puede tener la problemática, es decir, las situaciones que pueden afectar a la organización o a las comunidades en caso de que no se lleve a cabo el proyecto para resolver esta problemática. Definir los efectos negativos de la problemática permite visibilizar cuáles serán los efectos positivos que traerá el desarrollo del proyecto.

### Ejemplo de proyecto PDET:

Como se mencionó al comienzo del documento, para una mayor ilustración de los momentos de la planeación estratégica de un proyecto, se utilizará el ejemplo de un proyecto de la estrategia PDET. En el momento del diagnóstico, la ART definió con la participación de la comunidad la problemática, sus causas y efectos. Veamos a continuación cuál fue esa definición:

**Nombre del proyecto:** Implementación de un sistema de generación solar fotovoltaica (paneles solares) para la vereda La Española del municipio de Puerto Asís-Putumayo<sup>35</sup>.

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Definición del problema central</b></p> | <p>El uso de energía en los espacios rurales se relaciona con el consumo de combustibles fósiles y como insumo doméstico en la cocción de alimentos. Estas aplicaciones basadas en la utilización de recursos naturales representan factores de riesgo ambiental y de salud.</p> <p>Por otro lado, la falta de energía dentro del territorio rural incide de manera negativa en las condiciones de calidad de vida de los habitantes rurales e igualmente dificulta el desarrollo de las actividades domésticas y la productividad agropecuaria, labores que influyen en el desarrollo rural. El presente proyecto es una alternativa que puede mitigar la problemática por la falta del acceso a servicio de energía de la Zona de Reserva Campesina (ZRC), que por condiciones de dispersión no es posible acceder a sistemas convencionales a cada una de las viviendas de la vereda.</p> |
| <p><b>Causas del problema</b></p>             | <p><b>Políticas.</b> Falta de políticas públicas. Falta de voluntad política. Poca demanda social de estas energías. No inclusión en los planes energéticos nacionales.</p> <p><b>Económicas.</b> Altos costos de la instalación inicial. Recuperación del capital inicial a largo plazo.</p> <p><b>Financieras.</b> Dificultad para préstamos bancarios para este tipo de energía. No hay mecanismos estables de mercado para las partes del sistema fotovoltaico (SFV).</p> <p><b>Técnicas.</b> No existe fabricación de las partes esenciales de los componentes básicos de los SFV. Poca investigación de este tipo de energía por parte de universidades e instituciones privadas o estatales.</p>  |
| <p><b>Efectos positivos del proyecto</b></p>  | <p>El suministro continuo de energía eléctrica a nivel del núcleo familiar facilitará la posibilidad de activar el uso de electrodomésticos para las actividades diarias y acceder a medios que permitan el desarrollo cultural y académico como la televisión o el internet; mejorando de esta forma la calidad de vida de sus habitantes.</p>  |

<sup>35</sup>Tomado de la Ficha Técnica para la Estructuración de Proyectos PDET. Elaboración y viabilización de proyectos para la ART. Algunos datos fueron modificados con fines didácticos.

### 2.3. Identificación de las alternativas de solución y priorización

Las problemáticas identificadas pueden tener varias alternativas de solución, de acuerdo con sus causas. Teniendo en cuenta que los recursos (humanos, físicos, financieros, entre otros) disponibles para solucionar las problemáticas son limitados, es necesario priorizar las alternativas que sean más pertinentes y que hagan posible un uso más eficiente de los recursos

En este momento, es importante conocer si en la actualidad se están llevando a cabo algún tipo de acciones para la resolución de la problemática, pues estas pueden ser un buen punto de partida para las acciones futuras. Las acciones priorizadas se concretan en el proyecto y se diseñan posteriormente en la planeación operativa.

**Ejemplo de proyecto PDET:** Implementación de un sistema de generación solar fotovoltaica (paneles solares) para la vereda La Española del municipio de Puerto Asís-Putumayo.

Continuando con el ejemplo del proyecto, luego del diagnóstico, definición de la problemática con sus causas y efectos, la ART con la participación de la comunidad priorizó la alternativa de solución de implementar un sistema de generación solar fotovoltaica (paneles solares). Veamos, a continuación, que otras alternativas de solución se consideraron, y por qué se eligió la mencionada:

|  |   |
|--|---|
| Definición de alternativas de solución   | <p><b>Alternativa 1:</b> Implementación de un sistema de generación solar fotovoltaica (paneles solares) para la vereda La Española del municipio de Puerto Asís, Departamento del Putumayo.</p> <p><b>Costo:</b> \$57.000.000</p>  |
|  | <p><b>Alternativa 2:</b> Mejoramiento de vivienda, con acceso a redes eléctricas.</p> <p><b>Costo:</b> \$280.000.000</p>  |
| Priorización de alternativas de solución | <p>Se priorizó la alternativa No. 1 porque en la actualidad las energías renovables son una alternativa para generar electricidad a menor costo y sin contaminar; asimismo son una opción ideal para cuidar los recursos naturales sin dañar el ambiente, garantizando prestar el servicio de energía a zonas apartadas en la mejora de la calidad de vida de los habitantes del departamento del Putumayo.</p> |

### 2.4. Definición del proyecto y planeación operativa

#### 2.4.1. Definición del proyecto

Generalmente, la definición de un proyecto incluye componentes que permiten su mejor comprensión y delimitación. Estos son:

- » Descripción del proyecto: es una breve síntesis de la problemática identificada y de la alternativa de solución definida. Es importante que especifique el lugar de ejecución y los resultados concretos que se obtendrán.
- » Justificación: permite identificar la razón por la cuál es importante la ejecución del proyecto, en relación con el mejoramiento de una situación actual.

- » Impacto: describe cuál será el efecto benéfico del proyecto en relación con la población beneficiada y con factores económicos, sociales, culturales, medioambientales, entre otros.

**Ejemplo de proyecto PDET:**

Implementación de un sistema de generación solar fotovoltaica (paneles solares) para la vereda La Española del municipio de Puerto Asís-Putumayo.

Siguiendo con el proyecto del ejemplo, a continuación, se muestra cómo sería su definición:

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Descripción del proyecto</b></p> | <p>La Vereda LA ESPAÑOLA pertenece al sector 2 de la Zona de Reserva Campesina. Esta zona se encuentra dentro de la jurisdicción administrativa del municipio de Puerto Asís, departamento del Putumayo, ubicada al margen del río Putumayo, en el corregimiento Perla Amazónica, con una extensión geográfica de 22 mil hectáreas. Está organizada político administrativamente en 4 sectores y 23 veredas constituidas en Juntas de Acción Comunal.</p> <p>El proyecto consiste en mejorar las condiciones de vida mediante la implementación del servicio de energía a través de paneles solares en 10 viviendas de la vereda. El sistema tendrá capacidad para iluminación máximo cuatro (4) bombillos económicos de 7 W y cuatro (4) aparatos eléctricos con unas horas (tv, licuadora, computador portátil y eventualmente nevera de 8”) preestablecidas de uso para garantizar el normal funcionamiento del sistema.</p> |
| <p><b>Justificación</b></p>            | <p>La energía es un factor fundamental para el desarrollo de las comunidades rurales. En nuestro país es evidente que aquellas comunidades apartadas en la geografía colombiana presentan problemas de abastecimiento de agua, saneamiento básico, baja cobertura de luminosidad en la noche, falta de comunicaciones; lo cual repercute en los índices de calidad de vida y desarrollo.</p> <p>En este contexto, se busca generar proyectos que cubran estas falencias, mediante la utilización de energías alternativas (la solar fotovoltaica), que pretenden contribuir a solucionar los problemas de estas comunidades y a disminuir los efectos negativos ambientales y de salubridad, como la deforestación y la generación de gases de invernadero en las áreas rurales.</p>  |
| <p><b>Impacto</b></p>                  | <p>Las fuentes de energías alternativas buscan tener un papel fundamental para el desarrollo de nuestra sociedad. La aplicación de estos sistemas tiene un impacto en varios aspectos. El primero, es la protección del medioambiente, a través de las cero emisiones de contaminantes. El segundo, es el ámbito económico, pues optimiza el uso de los recursos. Finalmente, la tecnología mejora la calidad de vida de los hogares en donde se implementará el proyecto.</p>  |

**2.4.2. Planeación operativa**

Una vez se han priorizado las alternativas de solución o acciones que permitirán resolver o mitigar las problemáticas priorizadas, se deben concretar los pasos para llevarlas a cabo, mediante la planeación operativa del proyecto. Esta planeación se puede llevar a cabo, a su vez, en dos partes: la elaboración de la matriz de planeación estratégica y la elaboración de la matriz de plan operativo.

La matriz de planeación estratégica

En esta se definen las metas que se desean alcanzar, una vez se haya ejecutado el proyecto. Los componentes de la matriz estratégica son los siguientes:

- » Finalidad: se refiere a un propósito más amplio, a largo plazo o de mayor alcance, al que contribuye el proyecto, una vez se haya ejecutado.
- » Objetivo: responde a la pregunta ¿para qué? El objetivo define los efectos positivos que se espera alcanzar con la ejecución del proyecto, en relación con las causas de la problemática que se desea solucionar. Este objetivo debe ser verificable y medible.
- » Resultados o productos: responde a la pregunta ¿qué vamos a lograr? Para el cumplimiento del objetivo se deben definir unos resultados

o productos que se alcanzarán. Estos son los bienes o servicios que se entregarán al finalizar la ejecución del proyecto.

- » Actividades: responde a la pregunta ¿cómo? Para cada uno de los resultados que se esperan lograr, es necesario diseñar una secuencia de actividades que permitan alcanzarlos. Estas se deben ordenar de manera cronológica y deben ser observables y medibles.

**Ejemplo de proyecto PDET:**

Implementación de un sistema de generación solar fotovoltaica (paneles solares) para la vereda La Española del municipio de Puerto Asís-Putumayo.

Veamos un ejemplo de cómo quedaría formulada la matriz de planeación estratégica para el proyecto del ejemplo:

|   |   |
|---|---|
| <b>FINALIDAD</b><br>¿Cómo contribuye el proyecto al beneficio de la comunidad?  | Se ha mejorado la calidad de vida de los habitantes de la vereda La Española, del municipio de Puerto Asís-Putumayo, mediante el acceso a los servicios de energía eléctrica.<br><br>El proyecto contribuye al cuidado del medio ambiente, mediante la eliminación de la dependencia de combustibles fósiles para producir energía.                           |
| <b>OBJETIVO</b><br>¿Para qué se desarrolla el proyecto?                         | Garantizar el acceso de los hogares de la vereda La Española, del municipio de Puerto Asís-Putumayo, a la energía eléctrica, mediante sistemas no convencionales.   |
| <b>PRODUCTOS/ RESULTADOS</b><br>¿Qué vamos a entregar al finalizar el proyecto? | PRODUCTO 1<br><br>Paneles solares en 10 viviendas de la vereda, con capacidad, por vivienda, para la iluminación máximo cuatro (4) bombillos económicos de 7 W y cuatro (4) aparatos eléctricos con unas horas (tv, licuadora, computador portátil y eventualmente nevera de 8”) preestablecidas de uso para garantizar el normal funcionamiento del sistema. |
| <b>ACTIVIDADES</b><br>¿Cómo vamos a alcanzar los resultados o productos?        | PARA EL PRODUCTO 1<br>1. Identificación de las condiciones físicas de cada una de las 10 viviendas, para la instalación de los paneles.<br>2. Instalación de los paneles solares en las 10 viviendas.<br>3. Verificación del correcto funcionamiento del sistema de generación solar fotovoltaica.  |

La matriz de plan operativo

En la matriz de planeación estratégica se definen actividades generales, pero estas se deben concretar aún más, para que sea posible la ejecución del proyecto. Para este fin, se elabora la matriz de plan operativo, que determina para cada actividad:

- » Las subactividades: cada uno de los pasos operativos para realizar la actividad general.
- » Los responsables: se define el actor o actores que se harán responsables de cada subactividad.
- » Los recursos: se definen los recursos humanos, físicos y/o financieros requeridos para cada subactividad.
- » El cronograma para el desarrollo de las actividades.

**Ejemplo de proyecto PDET:**

Implementación de un sistema de generación solar fotovoltaica (paneles solares) para la vereda La Española del municipio de Puerto Asís-Putumayo.

A continuación, se presenta un ejemplo de la matriz de planeación operativa para la actividad 2 y de la matriz de planeación estratégica del proyecto en la vereda La Española.

| ACTIVIDADES  | SUB-<br>ACTIVIDADES  | RESPONSABLES  | FECHA<br>EJECUCIÓN | RECURSOS                       |                                |              |
|--|--|---|--------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------|
|  |  |   |                    | Humanos                        | Físicos                        | Financieros  |
| 2. Instalación de los paneles solares en las 10 viviendas. | 2.1. Adquisición de los materiales de obra.  | Entidad operadora de la ART                             | 30/06/2018         | 1 funcionario                  |                                | \$48.000.000 |
|  | 2.2. Selección y contratación de la organización o personas idóneas para realizar la obra. | Entidad operadora de la ART                             | 30/06/2018         | 1 funcionario                  |                                |              |
|  | 2.3. Transporte de los materiales  | Organización o persona contratada para ejecutar la obra | 05/07/2018         | Personal para ejecutar la obra | Transporte fluvial y terrestre | \$2.000.000  |
|  | 2.4. Instalación de los paneles (mano de obra)   | Organización o persona contratada para ejecutar la obra | 07/07/2018         | Personal para ejecutar la obra | Transporte fluvial y terrestre | \$7.000.000  |



## 2.5. Monitoreo y seguimiento

El monitoreo y seguimiento son un proceso constante en el cual se recopila información relevante sobre el avance y el cumplimiento de los objetivos y actividades del proyecto. El propósito es identificar los logros y debilidades, para tomar las acciones correctivas necesarias de manera oportuna.

Debe realizarse permanentemente durante la ejecución del proyecto y no solamente al final. Por ello, debe ser parte de la planeación. Los propósitos que busca son los siguientes (Crespo, 2011):

- » Proporcionar indicadores, a corto plazo, sobre el progreso o retraso en el logro de los objetivos y en la consecución de resultados del proyecto.
- » Tomar decisiones sobre medidas que permitan corregir los problemas que se presenten durante la ejecución del proyecto.
- » Fortalecer los resultados positivos logrados en la ejecución del proyecto.
- » Determinar si el proyecto concebido es o no pertinente para resolver la problemática.
- » Contribuir a fomentar el espíritu de responsabilidad y el aprendizaje que se deriva del desarrollo del proyecto.

### **Elementos del plan de monitoreo** (Rimisp y Avina, 2017)

Un plan de monitoreo está compuesto por una secuencia de acciones necesarias para la medición y el análisis del desempeño de un proyecto. Dichas acciones incluyen:

- » Un plan: es la hoja de ruta para verificar los resultados, los objetivos y los efectos buscados.
- » Indicadores: es un dato o un conjunto de datos (unidades de medida) que sirve para medir cada objetivo, resultado o producto.
- » Metas: son datos o conjuntos de datos que permiten identificar el comportamiento de los indicadores durante un determinado período de tiempo a definir (trimestral, semestral, anual etc.).

Los indicadores pueden medirse o cotejarse con referencia a: el pasado, o los valores que fueron medidos inicialmente y que constituyen la Línea de Base (es el estado o diagnóstico cualitativo y/o cuantitativo inicial); o bien a futuro, con respecto a las metas definidas para el ciclo de tiempo definido.

A continuación, se muestra el uso de los indicadores en cada uno de los componentes de la matriz de planeación estratégica, la cual se mencionó en el apartado anterior:

|   | Finalidad del indicador  |
|---|--|
| <b>FINALIDAD</b><br>¿Cómo contribuye el proyecto al beneficio de la comunidad?  | Permite saber si se ha logrado o no el impacto esperado.   |
| <b>OBJETIVO</b><br>¿Para qué se desarrolla el proyecto?                         | Permiten saber hasta qué grado se ha logrado el objetivo del proyecto y si se ha resuelto el problema principal.                         |
| <b>PRODUCTOS/ RESULTADOS</b><br>¿Qué vamos a entregar al finalizar el proyecto? | Permite saber si se alcanza o no el resultado/producto.  |
| <b>ACTIVIDADES</b><br>¿Cómo vamos a alcanzar los resultados o productos?        | Los indicadores se redactan como descripciones breves de los resultados que se quieren lograr, especificando cantidad, calidad y tiempo. |



**Ejemplo de proyecto PDET:**

Implementación de un sistema de generación solar fotovoltaica (paneles solares) para la vereda La Española del municipio de Puerto Asís-Putumayo.

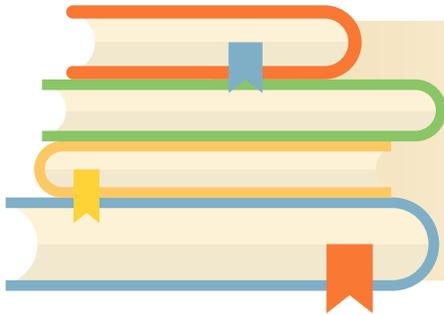
A continuación, se presentan los indicadores que podrían formularse para la matriz de planeación estratégica del ejemplo:

|  |  |
|--|--|
| <p><b>FINALIDAD</b></p> <p>¿Cómo contribuye el proyecto al beneficio de la comunidad?</p>  | <p>Se ha mejorado la calidad de vida de los habitantes de la vereda La Española, del municipio de Puerto Asís-Putumayo, mediante el acceso a los servicios de energía eléctrica.</p> <p>El proyecto contribuye al cuidado del medio ambiente, mediante la eliminación de la dependencia de combustibles fósiles para producir energía.</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las 10 familias que conforman la vereda La Española cuentan con energía eléctrica, que permite una mejor calidad de vida.</li> <li>- Se ha reducido a 0 la emisión de gases contaminantes derivados del uso de los combustibles fósiles.</li> </ul>  |
| <p><b>OBJETIVO</b></p> <p>¿Para qué se desarrolla el proyecto?</p>                         | <p>Garantizar el acceso de los hogares de la vereda La Española, del municipio de Puerto Asís-Putumayo, a la energía eléctrica, mediante sistemas no convencionales.</p> <p>Indicador:</p> <p>El 100% de los hogares de la vereda La Española, del municipio de Puerto Asís-Putumayo, cuentan con acceso a la energía eléctrica, mediante sistemas de generación solar fotovoltaica.</p>   |
| <p><b>PRODUCTOS/ RESULTADOS</b></p> <p>¿Qué vamos a entregar al finalizar el proyecto?</p> | <p>PRODUCTO 1</p> <p>Paneles solares en 10 viviendas de la vereda, con capacidad, por vivienda, para la iluminación máximo cuatro (4) bombillos económicos de 7 W y cuatro (4) aparatos eléctricos con unas horas (tv, licuadora, computador portátil y eventualmente nevera de 8”) preestablecidas de uso para garantizar el normal funcionamiento del sistema.</p> <p>Indicador:</p> <p>Las 10 viviendas que conforman la vereda cuentan con sistemas de generación solar fotovoltaica que provee energía para máximo cuatro (4) bombillos económicos de 7 W y cuatro (4) aparatos eléctricos con 5 horas diarias de uso (tv, licuadora, computador portátil y eventualmente nevera de 8”).</p>  |
| <p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>¿Cómo vamos a alcanzar los resultados o productos?</p>        | <p>PARA EL PRODUCTO 1</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de las condiciones físicas de cada una de las 10 viviendas, para la instalación de los paneles.</li> <li>2. Instalación de los paneles solares en las 10 viviendas.</li> <li>3. Verificación del correcto funcionamiento del sistema de generación solar fotovoltaica.</li> </ol> <p>Indicadores</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1 documento con la identificación de las condiciones físicas de las 10 viviendas, que permite determinar el lugar y requerimientos para la instalación de los paneles.</li> <li>2. Las 10 viviendas de las veredas cuentan con paneles solares para la producción de energía eléctrica.</li> <li>3. Los paneles solares de las 10 viviendas proveen energía eléctrica para máximo cuatro (4) bombillos económicos de 7 W y cuatro (4) aparatos eléctricos con 5 horas diarias de uso (tv, licuadora, computador portátil y eventualmente nevera de 8”).</li> </ol> |



## *¿Dónde puedo conseguir más información?*

- » Modelo de planificación estratégica comunitaria. RES NON VERBA. Disponible en <http://biblio.universidadecotec.edu.ec/revista/edicionespecial/MODELO%20DE%20PLANIFICACI%C3%93N.pdf>
- » Planeación comunitaria del territorio en la Unión Zapoteca-Chinanteca, resumen ejecutivo. Estudios Rurales y Asesoría Campesina AC México. Disponible en [http://www.era-mx.org/Estudios\\_y\\_proyectos/casos/CasoUZACHI.pdf](http://www.era-mx.org/Estudios_y_proyectos/casos/CasoUZACHI.pdf)
- » USAID, (2002). Planeación estratégica participativa, herramienta para estimular procesos de participación ciudadana en el ámbito municipal. Disponible en [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/Pnada144.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnada144.pdf)



## *Bibliografía del módulo*

- » Chapela Mendoza, F. (2006). Planeación comunitaria del territorio en la Unión Zapoteca – Chinanteca. México: Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza.
- » Crespo A, M. A. (2009). Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico. Caracas, Venezuela. Recuperado de: [http://abacoenred.mayfirst.org/wp-content/uploads/2015/10/guia\\_de\\_diseño\\_de\\_proyectos\\_sociales\\_comunitarios\\_bajo\\_el\\_enfoque\\_del\\_marco\\_logico\\_\\_\\_comp.pdf](http://abacoenred.mayfirst.org/wp-content/uploads/2015/10/guia_de_diseño_de_proyectos_sociales_comunitarios_bajo_el_enfoque_del_marco_logico___comp.pdf)
- » Departamento Nacional de Planeación. (2009). Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores. Bogotá: DNP.
- » FAO, PESA Y SAGARPA (2007). Manual de Campo. Planeación Comunitaria Participativa. México: FAO, PESA Y SAGARPA. Recuperado de: <http://www.iiap.org.pe/upload/publicacion/publ449.pdf>
- » Rimisp, Avina (2017). Formación para la planeación participativa. Bogotá D.C. Colombia: Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP) y Fundación Avina. Recuperado de <https://rimisp.org/contenido/avina-formacion-para-la-planeacion-participativa/>



## *Anexo módulo 13*

### TALLER PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS

#### Presentación

Como herramienta complementaria al Módulo 13 “Formulación de Proyectos: Capacitación en formulación de proyectos usando marco lógico”, que hace parte de los módulos para el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones comunales y de base, en el marco de la ejecución Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET); a continuación, se presenta el diseño de un taller para la formulación de proyectos, utilizando una metodología adaptada del Marco Lógico.

Se busca que el desarrollo de este taller permita a cualquier organización concebir, diseñar y ejecutar un proyecto; a partir de un proceso estructurado de planeación estratégica, que defina la ruta para cumplir con los objetivos propuestos por dicho proyecto y resolver las problemáticas o mejorar las situaciones a la que responde.

Para el desarrollo del taller se recomienda llevar copias del Módulo 13 para todos los participantes.

#### Desarrollo del taller

##### **Actividad 1. La planeación estratégica. Dinámica de entrada: calles y carreras**

Duración: 20 minutos

Requerimientos:

- Un salón con espacio amplio, en donde los participantes puedan moverse libremente. Esta dinámica es ideal para realizar con grupos de entre 15 y 30 personas.

Descripción:

Paso 1. El facilitador da las siguientes indicaciones al grupo:

- Los participantes se deben distribuir en cuatro filas, una detrás de la otra.
- Los espacios entre cada fila serán las carreras. Los espacios entre un participante y otro (de lado) serán las calles.
- Se elegirán dos participantes que recorrerán las calles y las carreras, uno persiguiendo al otro.
- Los participantes cerrarán el paso de las calles o carreras a la persona que persigue al otro, con la intención de ayudarlo a no ser atrapado.

Paso 2. Se repite el juego tres o cuatro veces, eligiendo en cada vez una pareja de personas diferentes, para cumplir el rol de persecutor y perseguido.

Paso 3. Al finalizar la dinámica el facilitador orienta la siguiente reflexión con el grupo:

- Cada una de las partes del juego representa un elemento de la planeación: propósito común, estrategia, dificultades, ruta, entre otros.
- Se reflexiona sobre cuáles son los propósitos de cada una de las partes (perseguido, persecutor, calles y carreras).
- En todos los contextos, los actores tienen diferentes intereses. Sin embargo, un propósito común puede sumar acciones y voluntades.
- Importancia de las estrategias para lograr los propósitos comunes y superar las dificultades.

Paso 4. El facilitador toma nota de las conclusiones en un pliego de papel a la vista de todos los participantes.

### **Actividad 2. Ciclo de la planeación estratégica de un proyecto**

Duración: 30 minutos

Requerimientos:

- Diapositivas o fotocopias con los conceptos principales y el diagrama del ciclo de planeación estratégica de un proyecto (numeral 2 del Módulo 13).
- Tarjetas de cartulina, marcadores gruesos y cinta de enmascarar.
- Un tablero o espacio en la pared para pegar las cartulinas.

Paso 1. Preguntas estimuladoras (10 minutos). Para reconocer el conocimiento que los participantes tienen sobre el tema, se inicia la actividad con las siguientes preguntas:

- ¿Ha participado alguna vez en la planeación de un proyecto de su municipio, comunidad o familia? Narre brevemente cómo fue el proceso.
- ¿Por qué cree que es importante la planeación estratégica?

Mientras los participantes hacen sus aportes, el facilitador escribirá en tarjetas de cartulina las respuestas y las pegará en un lugar visible. Se debe escribir una idea resumida por tarjeta.

Paso 2. Explicación de los conceptos principales (20 minutos) A partir de los conocimientos de los participantes, el facilitador profundizará, según sea necesario, en los siguientes temas (introducción, conceptos claves y numeral 2 del módulo 13):

- Concepto de planeación
- Concepto de planeación estratégica participativa
- Planes, programas, proyectos y actividades.
- Ciclo de la planeación estratégica participativa. Para presentar este tema, se sugiere pedir a los participantes un ejemplo de un proyecto personal. En cada momento del ciclo se hace una analogía de cómo sería para ese proyecto en particular.

**Actividad 3. Preparando el diseño de nuestro proyecto.**

Duración: 20 minutos

Requerimientos:

- Diapositivas o fotocopias con los conceptos principales (opcional).
- Formatos con las preguntas orientadoras.

Paso 1. El facilitador hace una breve introducción sobre lo que significa y la importancia del alistamiento, para llevar a cabo un proceso de planeación estratégica (numeral 2.1 del Módulo 13).

Paso 2. El grupo se divide en subgrupos de 5 personas cada uno. A cada subgrupo se le entrega una hoja con el formato que se muestra a continuación. Deben discutir las preguntas planteadas y anotar sus conclusiones en la columna vacía.

|  |  |
|--|--|
| Para el desarrollo de un proyecto de su organización o comunidad ¿Cuáles son los actores que deberían participar en el diseño y ejecución? |  |
| Describa brevemente qué diferencias se han presentado entre los integrantes de la organización y cómo han sido resueltas.                  |  |

Paso 3. Los grupos exponen brevemente sus conclusiones. El facilitador realiza una reflexión sobre la importancia de incluir en el diseño del proyecto a diferentes integrantes de la organización o de la comunidad, que puedan estar interesados y presentar diferentes puntos de vista. Estas diferencias, aunque se pueda pensar que son un obstáculo, son una oportunidad de enriquecimiento para el proyecto y para lograr un mayor compromiso en su ejecución, por parte de todos los actores.

**Actividad 4. Diagnóstico participativo. Reconocimiento de nuestras problemáticas.**

Duración: 80 minutos

Requerimientos:

- Diapositivas o fotocopias con los conceptos principales (opcional).
- Formatos con la identificación de problemáticas.
- Pliegos de papel periódico, marcadores gruesos y delgados de colores, cinta de enmascarar, post-it, papeles de colores.

Paso 1. El facilitador presenta el significado del momento del diagnóstico. Debe hacer énfasis en la importancia de reconocer las problemáticas de la organización o comunidad con sus causas y efectos, de manera participativa; para tener diferentes puntos de vista. También, en la importancia del diálogo y del consenso para la definición de la o las problemáticas más significativas para la comunidad (numeral 2.2. del módulo 13).

Paso 2. Los participantes continúan en los grupos de la actividad anterior. A cada grupo se le entrega una hoja con el siguiente formato, para el análisis de problemas.

| Problema de la organización o comunidad | ¿Cuáles son las causas del problema? (causa) | ¿Cómo nos afecta este problema? (efectos) | ¿Por qué es importante resolver este problema? |
|---|--|---|--|
|   |  |   |  |
|   |  |   |  |
|   |  |   |  |
|   |  |   |  |
|   |  |   |  |

- Se pide a cada grupo que, mediante una lluvia de ideas, identifiquen cinco problemas más relevantes para la organización o la comunidad. Estos deben ser escritos en la primera columna.
- Luego, cada grupo debe discutir sobre cuáles cree que son las causas de ese problema y cómo afecta a la organización o comunidad (efectos del problema). Las conclusiones deben ser anotadas en las columnas 2 y 3, frente a cada problema.
- Se solicita a cada grupo que priorice el problema que consideran que afecta más a la organización o a la comunidad. Para ello, deben: discutir ¿Por qué es importante resolver este problema?, anotar sus conclusiones en la columna 4 y con ayuda de esas conclusiones, llegar a un consenso sobre cuál es el problema más importante.

Paso 3. A cada grupo se entrega un pliego de papel con diferentes materiales (marcadores, post-it, cinta de enmascarar, papeles de colores, etc.). En los pliegos de papel deben hacer un diagrama o dibujo con el problema elegido como más importante, con sus causas, efectos y razones por las cuáles lo priorizaron sobre los otros.

Paso 4. Cada uno de los grupos presentará en plenaria su diagrama o dibujo.

**Actividad 5. Identificación de alternativas de solución y priorización.**

Duración: 60 minutos

Requerimientos:

- Diapositivas o fotocopias con los conceptos principales (opcional).
- Formatos con la identificación de alternativas de solución.

Paso 1. El facilitador presenta el significado del momento de identificación de alternativas de solución (numeral 2.3. del módulo 13). Hará énfasis en que como los recursos (humanos, físicos, financieros, entre otros) disponibles para solucionar las problemáticas son limitados, es necesario priorizar las alternativas que sean más pertinente para lograr los objetivos trazados, con el mejor uso de los recursos.

Paso 2. Los participantes continúan trabajando en los grupos de la actividad anterior. A cada grupo se le entrega el siguiente formato, para la priorización de alternativas de solución.

| Problemática priorizada  |   |  |   |
|--------------------------|---|--|---|
| Alternativas de solución | Acciones o proyectos similares que actualmente se desarrollan | Oportunidades y capacidades de la organización o comunidad para desarrollar esta alternativa | Dificultades de la organización o comunidad para desarrollar esta alternativa |
|                          |   |  |   |
|                          |   |  |   |
|                          |   |  |   |
|                          |   |  |   |
|                          |   |  |   |

- En el encabezado de la tabla, cada grupo debe anotar la problemática priorizada, la cual será el punto de partida para el desarrollo del proyecto.
- A partir de la problemática priorizada, cada grupo hará una lluvia de ideas para identificar alternativas de solución. Estas ideas las anotarán en la primera columna.
- Frente a cada alternativa, los grupos identificarán si actualmente se llevan a cabo acciones o proyectos similares, que pueden ser un punto de partida para las acciones futuras.
- En la tercera y cuarta columna, cada grupo identificará las oportunidades y capacidades con las que cuentan para desarrollar la alternativa propuesta, así como las dificultades que podrían impedirla.
- A partir del análisis de oportunidades y capacidades y de dificultades, cada grupo llegará a un consenso sobre la alternativa que es más viable para solucionar el problema.

Nota:

Ejemplos de oportunidades: proyecto del municipio que cuenta con recursos para desarrollar la acción propuesta como alternativa; desarrollo de un proyecto productivo de diferentes cooperativas de productores del territorio, relacionado con la alternativa identificada; focalización de recursos del nivel nacional para proyectos relacionados con la problemática priorizada.

Ejemplos de capacidades: fortaleza organizativa de la comunidad, la organización tiene experiencia y conocimientos previos que podrían favorecer el desarrollo de la alternativa relacionada, algunos miembros de la comunidad tienen un amplio conocimiento sobre una actividad productiva relacionada con la alternativa identificada.

Ejemplos de dificultades: no se cuenta con recursos de la comunidad ni de la administración municipal, la organización no cuenta con experiencia para desarrollar la alternativa identificada, las administraciones gubernamentales no brindan apoyo para procesos organizativos.

**Actividad 6. Planeación operativa del proyecto. Matriz de planeación estratégica**

Duración: 120 minutos

Requerimientos:

- Diapositivas o fotocopias con los conceptos principales (opcional).
- Formatos con la matriz de planeación estratégica.

Paso 1. El facilitador presenta el significado del momento de planeación operativa del proyecto (numeral 2.4. del Módulo 13).

Paso 2. Los participantes continúan trabajando en los grupos de la actividad anterior. A cada grupo se le entrega una matriz de planeación estratégica.

|  |  |
|--|--|
| NOMBRE DEL PROYECTO  |  |
| FINALIDAD<br>¿Cómo contribuye el proyecto al beneficio de la comunidad?  |  |
| OBJETIVO<br>¿Para qué se desarrolla el proyecto?                         |  |
| PRODUCTOS/ RESULTADOS<br>¿Qué vamos a entregar al finalizar el proyecto? |  |
| ACTIVIDADES ¿Cómo vamos a alcanzar los resultados o productos?           |  |

Paso 3. A partir de la alternativa de solución identificada por cada grupo, se llevará a cabo el diligenciamiento de la matriz.

- Lo primero, será identificar un nombre para el proyecto.
- Posteriormente, el facilitador irá explicando uno a uno los componentes de la matriz y orientará a los grupos para su diligenciamiento (numeral 2.4.2 del Módulo 13).

**Actividad 7. Planeación operativa del proyecto. Matriz de plan operativo del proyecto.**

Duración: 120 minutos

Requerimientos:

- Diapositivas o fotocopias con los conceptos principales (opcional).
- Formatos con la matriz de plan operativo del proyecto.

Paso 1. Los participantes continúan trabajando en los grupos de la actividad anterior. A cada grupo se le entrega una matriz de plan operativo del proyecto.

| ACTIVIDADES | SUB-ACTIVIDADES | RESPONSABLES | FECHA EJECUCIÓN | RECURSOS |         |             |
|-------------|-----------------|--------------|-----------------|----------|---------|-------------|
|             |                 |              |                 | Humanos  | Físicos | Financieros |
|             |                 |              |                 |          |         |             |
|             |                 |              |                 |          |         |             |
|             |                 |              |                 |          |         |             |
|             |                 |              |                 |          |         |             |
|             |                 |              |                 |          |         |             |
|             |                 |              |                 |          |         |             |
|             |                 |              |                 |          |         |             |

Paso 2. Retomando las actividades diseñadas en la matriz de planeación estratégica, se deberá diligenciar la matriz operativa para cada una.

- El facilitador irá explicando uno a uno los componentes de la matriz y orientará a los grupos para su diligenciamiento (numeral 2.4.2 del Módulo 13).
- Es posible que para algunas actividades no se tenga el dato preciso de los recursos financieros requeridos. En ese caso, se deberá identificar que estos son requeridos y se establecerá el compromiso con la organización de realizar las averiguaciones requeridas, para definir un presupuesto más exacto.

**Actividad 8. Monitoreo y seguimiento. Matriz de indicadores.**

Duración: 90 minutos

Requerimientos:

- Diapositivas o fotocopias con los conceptos principales (opcional).
- Formatos con la matriz de indicadores.

Paso 1. El facilitador presenta el significado del momento de monitoreo y seguimiento del proyecto (numeral 2.5. del Módulo 13).

Paso 2. Los participantes continúan trabajando en los grupos de la actividad anterior. A cada grupo se le entrega una matriz de indicadores del proyecto.

|   | INDICADORES        |
|---|--------------------|
| <b>FINALIDAD</b><br>¿Cómo contribuye el proyecto al beneficio de la comunidad?  |                    |
| <b>OBJETIVO</b><br>¿Para qué se desarrolla el proyecto?                         |                    |
| <b>PRODUCTOS/ RESULTADOS</b><br>¿Qué vamos a entregar al finalizar el proyecto? | PRODUCTO 1         |
|   | PRODUCTO 2         |
|   | PRODUCTO 3         |
| <b>ACTIVIDADES</b><br>¿Cómo vamos a alcanzar los resultados o productos?        | PARA EL PRODUCTO 1 |
|   | PARA EL PRODUCTO 2 |
|   | PARA EL PRODUCTO 3 |

Paso 3. Cada grupo retomará su matriz de planeación estratégica y diseñará los indicadores para la finalidad, el objetivo, los productos o resultados y las actividades. Es necesario que el facilitador esté atento para aclarar el significado y construcción de los indicadores, de manera que estos realmente permitan medir el cumplimiento de lo propuesto. Deben ser muy precisos en términos de cantidades y características de los productos o resultados y de las actividades.



**Actividad opcional. Dinámica de integración “En los zapatos del otro”**

Duración: 20 minutos

Requerimientos:

- Un salón con espacio amplio, en donde los participantes puedan moverse libremente.

El desarrollo del taller implica el abordaje de una gran cantidad de contenidos, muchas veces desconocidos para los participantes, y el diligenciamiento de las matrices requiere de un gran esfuerzo cognitivo. Por esta razón, se propone la siguiente actividad, que puede ser desarrollada en cualquier momento, cuando el grupo se perciba cansado o disperso.

Paso 1. Los participantes harán dos círculos, uno dentro de otro, de manera que la persona del círculo interno quede en frente de una del círculo externo. En este momento, llevarán sus zapatos puestos. El facilitador les pedirá que elijan una canción o ronda que todos conozcan.

Paso 2. Cada grupo empezará a moverse en círculo (el de adentro en sentido contrario al de afuera) al ritmo de una canción o ronda elegida, hasta que el facilitador haga sonar el silbato. En este momento, los participantes se detendrán e intercambiarán sus zapatos con la persona que está enfrente. Mientras usan los zapatos del otro, compartirán la respuesta a una pregunta propuesta por el facilitador. La secuencia se repite dos o tres veces, a partir de estas preguntas (estos son ejemplos que pueden modificarse):

- ¿Cuál es el mayor logro de tu vida?
- ¿Cuál es tu mayor sueño?
- Cuéntale a tu compañero la historia del amor de tu vida. Se aclara que este amor no necesariamente es un amor de pareja (puede ser un familiar, un hijo, un amigo, etc., muy importante en la vida de la persona).

Paso 3. El facilitador orienta una corta reflexión sobre lo que significa ponerse los zapatos del otro:

- ¿Cómo se sintieron en la actividad y qué emociones experimentaron?
- A veces cuestionamos a los demás por sus acciones, sin considerar sus trayectorias de vida. Los zapatos de los otros nos pueden quedar grandes o pequeños, porque todos tenemos experiencias, creencias u opiniones diferentes.
- En los procesos de concertación o construcción colectiva (por ejemplo, la planeación estratégica) es necesario “ponerse en los zapatos del otro”.



# Módulos y contenidos para el fortalecimiento organizativo en las Obras PDET

ICO

ESAL

## Capacidad legal y relacionamiento

### Módulo 1 Formalización de las organizaciones

- > Pasos para la formalización
- > Estatutos y reglamentos
- > Anexo: Ej. Estatutos

### Módulo 2 Registro ante las entidades públicas correspondientes

- > Requisitos y procedimientos

### Módulo 3 Juntas Directivas

- > Elección de dignatarios
  - Pasos elección funciones
- > Especificaciones para JAC
  - Anexo A: Ej. Funciones
  - Anexo B: Ej. Acta elección

### Módulo 5 Misión, visión de las JAC

- > ¿Cómo formularlas?
  - Misión
  - Visión
  - Planeación estratégica

### Módulo 6 Inscripción y actualización en el RUT

- > ¿Para qué sirve el RUT?
  - Trámites

### Módulo 12 Procesos de contratación

- > Modalidades y requisitos:
  - Contratación estatal
  - ONG'S
  - Cooperación internacional

## Capacidad técnica

### Módulo 13 Capacitación en formulación de proyectos

- > Planeación estratégica de un proyecto.
  - Anexo: Taller para la formulación de proyectos

### Componentes de cada módulo:

- > ¿De qué se trata?
- > Conceptos clave
- > Proceso / Pasos a seguir
- > Referencias normativas
- > Ejercicios de repaso
- > ¿Dónde puedo conseguir más información?
- Bibliografía

## Capacidad administrativa y financiera

### Módulo 4 Capacitación en elaboración y archivo de actas

- > Actas: Requisitos
- > Archivo/Documento de archivo
- > Gestión documental

### Módulo 7 Bancarización

- > Servicios financieros
- > Requerimientos
- > Beneficios

### Módulo 8 Gestión contable

- > ¿Qué es? / Características
- > Pasos a seguir
- > Ventajas
- > Conceptos básicos
- > Régimen Contributivo
- > Estados financieros
- > Registro contable

### Módulo 9 Gestión administrativa

- > Administración de las organizaciones
- > Administración de una Obra PDET
- > Etapas y variables

### Módulo 10 Gestión de recursos humanos

- > Contratación
- > Seguridad social e industrial

### Módulo 11 Gestión de compras

- > Capacitación en proceso de compras de una Obra PDET



# MÓDULOS Y CONTENIDOS PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO

---