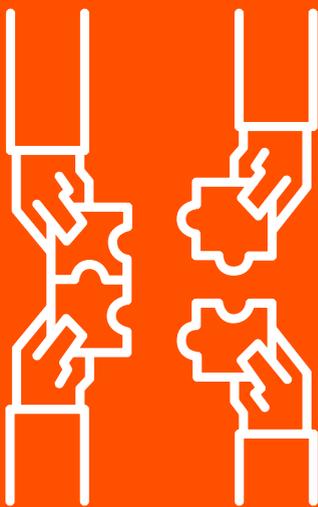
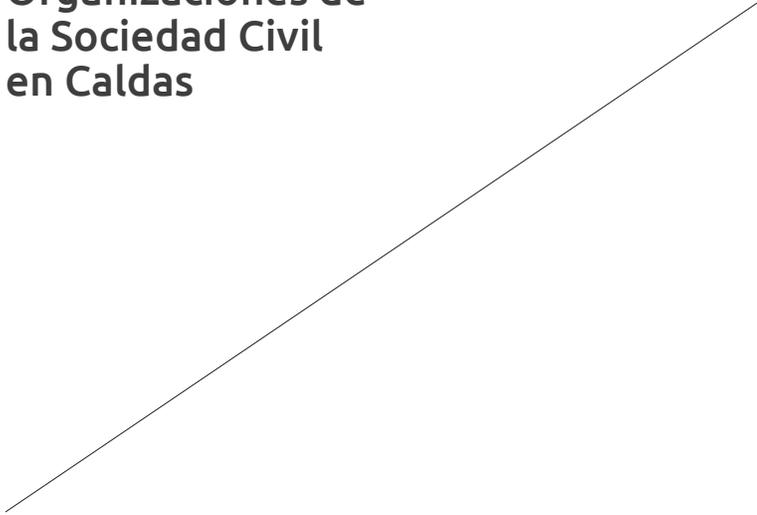


# Organizaciones de la Sociedad Civil en Caldas

Lineamientos para una  
política pública



# Organizaciones de la Sociedad Civil en Caldas





# **Organizaciones de la Sociedad Civil en Caldas**

## **Lineamientos para una política pública**

### **Investigadores principales**

Mónica Andrea Bernal Herrera  
Eduardo Lindarte Middleton  
Jaime Eduardo Gallego González  
Doralice Ortiz Ortiz  
Diana Marcela Gómez Sánchez  
Lorena Aguirre Aldana  
David Ricardo Martínez Dallos

### **Co-investigadores**

Yelcy Dalena Ortiz Correa  
Evelyn Manosalva Rodas  
Carolina Sánchez Botello

Catalogación en la fuente

Bernal Herrera, Mónica Andrea

Organizaciones de la Sociedad Civil en Caldas. lineamientos para una política pública / Mónica Andrea Bernal Herrera y otros ; editado por Angélica Lizeth García Manizales : UAM, 2019

68 p. : il.

ISBN: 978-958-5558-05-2

I.Sociedad civil – Caldas. 2.Organizaciones. 3. Socialización política. 4. Organización de la Sociedad Civil. OSC

I. Lindarte Middleton, Eduardo. II. Gallego González, Jaime Eduardo. III. Ortiz Ortiz, Doralice. IV. Gómez Sánchez, Diana Marcela. V. Aldana, Lorena Aguirre. VI. Martínez Dallos, David Ricardo. VII. García Reyes, Angélica. ed.

UAM 323 B517

CO-MaBABC

Fuente: Biblioteca Alfonso Borrero Cabal, S.J.

© Editorial UAM- Universidad Autónoma de Manizales

Antigua Estación del Ferrocarril

E-mail: [editorial@autonoma.edu.co](mailto:editorial@autonoma.edu.co)

Teléfono: (56+6) 8727272 Ext. 166

Manizales-Colombia

Miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia, ASEUC

Título: Organizaciones de la Sociedad Civil en Caldas. Lineamientos para una política pública.

Autores: Mónica Andrea Bernal Herrera / Eduardo Lindarte Middleton / Jaime Eduardo Gallego González / Doralice Ortiz Ortiz / Diana Marcela Gómez Sánchez / Lorena Aguirre Aldana / David Ricardo Martínez Dallos.

Correos electrónicos: [mbernal@autonoma.edu.co](mailto:mbernal@autonoma.edu.co) / [elindarte@autonoma.edu.co](mailto:elindarte@autonoma.edu.co) / [jaime.gallego@autonoma.edu.co](mailto:jaime.gallego@autonoma.edu.co) / [doralice.ortizor@amigo.edu.co](mailto:doralice.ortizor@amigo.edu.co) / [digomez@ucm.edu.co](mailto:digomez@ucm.edu.co) / [laguirrea@umanizales.edu.co](mailto:laguirrea@umanizales.edu.co) / [federacionongcaldas@gmail.com](mailto:federacionongcaldas@gmail.com)

Co-autores: Yelcy Dalena Ortiz Correa / Evelyn Manosalva Rodas / Carolina Sánchez Botello

Correos electrónicos: [yelcy.ortizc@autonoma.edu.co](mailto:yelcy.ortizc@autonoma.edu.co) / [emanosalvar@gmail.com](mailto:emanosalvar@gmail.com) / [scarolinasanchez@gmail.com](mailto:scarolinasanchez@gmail.com)

Manizales, diciembre de 2019

ISBN: 978-958-5558-05-2

Editora: Laura V. Obando Alzate

Editora invitada y coordinación editorial: Angélica García Reyes

Corrección de estilo: Angie Sánchez Wilchez

Diseño y diagramación: Wilson Marulanda Muñoz

Rector: Carlos Eduardo Jaramillo Sanínt

Comité Editorial:

Iván Escobar Escobar, Vicerrector Académico UAM. Nancy Liliana Mahecha Bedoya *Mg.*, Vicerrectora Administrativa y Financiera (E). María del Carmen Vergara Quintero *PhD.*, Coordinadora Unidad de Investigación. Laura V. Obando Alzate, Editora y Coordinadora Editorial UAM. Francy Nelly Jiménez García *PhD.*, representante de la Facultad de Ingenierías. Mónica Naranjo Ruiz *Mg.*, representante de la Facultad de Estudios Sociales y Empresariales. Dora Cardona Rivas *PhD.*, representante de la Facultad de Salud. Juliana López de Mesa *PhD.*, Editora de la Revista Ánfora. Wbeimar Cano Restrepo *Mg.*, Director de la Biblioteca. Luisa Fernanda Buitrago Ramírez *Mg.*, Directora Revista Araña que Teje.

### Administración departamental

Juan Felipe Álvarez Castro	Secretario de Integración y Desarrollo Social del Departamento de Caldas
Jhon Fredy Villa Castro	Profesional Especializado – Unidad Grupos Poblacionales

### Investigadores principales

Mónica Andrea Bernal Herrera	
Eduardo Lindarte Middleton	Universidad Autónoma de Manizales
Jaime Eduardo Gallego González	
Doralice Ortiz Ortiz	Universidad Católica Luis Amigó
Diana Marcela Gómez Sánchez	Universidad Católica de Manizales
Lorena Aguirre Aldana	Universidad de Manizales
David Ricardo Martínez Dallos	Federación de ONG de Caldas

### Co-investigadoras

Evelyn Manosalva Rodas	Federación de ONG de Caldas
Yelcy Dalena Ortiz Correa	Universidad Autónoma de Manizales
Carolina Sánchez Botello	

### Asistentes de investigación y colaboradores

Alejandra Zuluaga Franco	
Juan José Gaviria Salazar	
Manuela Londoño Botero	Universidad Autónoma de Manizales
María Alejandra Zapata Ramírez	
Leiny Yulieth Ortiz Echeverry	
María Camila Gómez González	Universidad de Manizales



# Contenido

Presentación .....	9
Aproximaciones conceptuales.....	11
El concepto de política pública .....	13
¿Qué son las OSC? El tránsito de las ONG a las OSC.....	15
Justificación: el problema público y la necesidad de una política pública para las OSC .....	17
Contexto: sociedad civil organizada, un sector en constante crecimiento .....	19
Marco normativo a tener en cuenta para la formalización de una OSC.....	22
¿Cómo se desarrolló el proceso? .....	27
Metodología.....	29
Resultados: entre la teoría y el diálogo social.....	34
Gestión organizacional .....	39
Posicionamiento .....	41
Redes y alianzas .....	43
Incidencia .....	44
Sostenibilidad.....	46
Lineamientos de la política pública de las OSC.....	49
Objetivo de la política pública.....	51
Enfoques de la política pública .....	51
Enfoque territorial.....	51

Enfoque misional.....	52
Enfoque de participación .....	52
Lineamientos de la política pública de las OSC.....	52
Recomendaciones.....	57
<b>Referencias.....</b>	<b>59</b>
Referencias normativas.....	61
Referencias bibliográficas.....	64

## *Presentación*

### *¿Qué encontraremos en la cartilla?*

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (asociaciones, corporaciones, fundaciones y organizaciones sociales de base), en adelante OSC, juegan un papel protagónico en la construcción del tejido social y el mejoramiento de la calidad de vida desde diferentes enfoques. Sin embargo, se enfrentan a un panorama complejo en lo referente a procesos internos y externos que obstaculizan el cumplimiento de su objeto social. Ante este escenario, surgió la necesidad de desarrollar una investigación con el propósito de identificar y consolidar las problemáticas que afrontan las OSC, con el fin de generar estrategias que permitan facilitar su existencia y actuación a través de una política pública.

Para el desarrollo del proyecto se gestó una alianza interinstitucional entre la Secretaría de Integración y Desarrollo Social de la Gobernación de Caldas, la Federación de ONG de Caldas y la Universidad Autónoma de Manizales, con la participación de la Universidad de Manizales, la Universidad Católica de Manizales y la Universidad Católica Luis Amigó, instituciones que pertenecen al Sistema Universitario de Manizales -SUMA. Además, se contó con la participación activa de las OSC y otros actores a nivel departamental, quienes en diferentes momentos hicieron parte de la co-construcción del problema público y la formulación de ejes, líneas y estrategias de la política pública. Para ello, se adoptó el

enfoque investigativo denominado: Investigación orientada a la Acción y toma de Decisiones -IAD, que favorece una metodología participativa y facilita la generación de nuevo conocimiento para la toma oportuna de decisiones.

Esta cartilla expone de forma sintética y comprensible el proceso de construcción de lineamientos para la política pública de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el departamento de Caldas. El lector encontrará en el primer capítulo qué es una política pública, qué son las OSC, en qué contexto actúan, cuáles son las problemáticas que enfrentan y la necesidad de implementar una política pública que contenga estrategias de acción para superar las dificultades expuestas. En el segundo apartado, se presenta el paso a paso del proceso investigativo, partiendo de la caracterización y el diagnóstico de las OSC en el departamento de Caldas, la definición de las categorías de análisis que de allí se derivan, y los hallazgos a partir del diálogo con las OSC y otros actores; por último, en el tercer acápite, se muestra la formulación participativa de los lineamientos para la política pública de las OSC.

# APROXIMACIONES CONCEPTUALES

A word cloud of Spanish terms related to OSC (Organización Social Civil) and public policy. The terms are arranged in various orientations and sizes, with 'OSC' being the largest and most central. Other prominent terms include 'Política pública', 'Política', 'Proyectos', 'Sociedad normativa', 'Articulación', 'Información', 'Comunicación', 'Participación', 'Problema público', 'Ambiente habilitante', 'Fundaciones', 'Corporaciones', 'Organizaciones base', 'Recursos Civil', 'Organizacional', 'Transparencia', 'Asociaciones', 'Posicionamiento', 'Gestión', 'Incidencia', 'Sostenibilidad', and 'Fundaciones'.

Asociaciones  
Posicionamiento  
Gestión  
Incidencia  
Proyectos  
Articulación  
Sociedad normativa  
OSC  
Política  
Política pública  
Organizacional  
Transparencia  
Organizaciones base  
Recursos Civil  
Información  
Corporaciones  
Participación  
Problema público  
Ambiente habilitante  
Fundaciones  
Comunicación





## *El concepto de política pública*

La política pública ocupa un lugar primordial en la toma de decisiones, pues es el espacio en que las autoridades determinan las acciones dirigidas a satisfacer algunas necesidades y problemáticas sociales, contribuyendo al cumplimiento de los fines estatales. El concepto de política pública es abordado como un plan de acción concreto que da solución y respuesta a problemas públicos, es decir, a situaciones contrarias a las deseadas, que no son singulares o pasajeras, sino coyunturales para la sociedad.

Según Luis Aguilar (2012), las políticas públicas pueden entenderse como un conjunto de acciones de gobierno que responden a unas necesidades y problemáticas sociales identificadas. En ese sentido, las políticas públicas son intencionales, porque se orientan a la resolución de problemas de cierta importancia social, cuya solución *representa un beneficio público*, y son causales, al ser consideradas idóneas y eficaces en la consecución del objetivo definido en la interlocución de actores clave.

Por otra parte, la política pública según autores como Meny y Thoenig (citados en André Roth, 2010), corresponde a un

“programa de acción de una o varias autoridades públicas en un sector o territorio definido” (p.21), cuya acción está encaminada a la superación de unas problemáticas o situaciones insatisfactorias; no obstante, en dicho proceso se debe contar con la participación de uno o varios colectivos necesarios o deseables para la identificación de un problema de interés público, pues como refiere André Roth (2010), el Gobierno no dispone exclusivamente de la acción pública, pero sí de legitimidad para intervenir en una situación a petición de la ciudadanía.

El ciclo de política pública que se adoptó para el desarrollo de esta investigación, se tomó del investigador Paul Cairney (2019), desde este modelo se encomendó a la administración departamental involucrar a los actores claves en el proceso, es decir, a las OSC, en las fases descritas a continuación:

**Figura 1. Ciclo de las políticas públicas**



Fuente: Paul Cairney, *Conceptos de política pública en 1000 palabras: el ciclo de la política pública y sus etapas*, 2019.



## ¿Qué son las OSC? El tránsito de las ONG a las OSC

Existen tres grandes sectores económicos: el sector público, constituido por instituciones gubernamentales y entidades descentralizadas; el sector mercado, al cual pertenecen empresas privadas con ánimo de lucro; y el Tercer Sector (TS), sin ánimo de lucro, conformado por la sociedad civil organizada, un sector heterogéneo compuesto por diferentes figuras jurídicas como sindicatos, partidos políticos, iglesias, cooperativas, asociaciones mutuales, fondos de empleados, juntas de acción comunal, propiedad horizontal, medios de comunicación comunitarios, asociaciones, corporaciones, fundaciones, organizaciones sociales de base, entre otros.

**Figura 2. Tipología de los tres sectores económicos**



Fuente: elaboración propia.

Es importante recordar que el propósito de esta investigación se centra en las asociaciones, corporaciones, fundaciones y organizaciones sociales de base, que no cuentan con una regulación específica, como se describen a continuación:

Asociación y corporación	Fundación	Organización social de base
<p>“Persona Jurídica Sin Ánimo de Lucro, por regla general son un ente jurídico que surge del acuerdo de una pluralidad de voluntades vinculadas mediante aportes en dinero, especie o actividad, en orden a la realización de un fin de beneficio social extraeconómico, que puede contraerse a los asociados, a un gremio o grupo social en particular. Su régimen estatutario y decisiones fundamentales, se derivan de la voluntad de sus miembros según el mecanismo del sistema mayoritario” (Manual de Entidades Sin Ánimo de Lucro, 2013, p. 28).</p>	<p>“Persona Jurídica Sin Ánimo de Lucro creada por regla general por la voluntad de una persona o del querer unitario de varias acerca de su constitución, organización, fines y medios para alcanzarlos con un fin específico, el cual por regla general es altruista, esa voluntad original se torna irrevocable en sus aspectos esenciales una vez se ha obtenido el reconocimiento como persona jurídica por parte del Estado” (Manual de Entidades Sin Ánimo de Lucro, 2013, p. 28).</p>	<p>Es un colectivo constituido a partir de la voluntad de personas con intereses comunes, pero sin procesos de formalización ante ninguna institución estatal o privada, sin embargo, cuenta con legitimidad social de las comunidades que apoyan.</p>

Dentro del marco investigativo en la construcción de la política pública para las OSC de Caldas, se entiende que dichas entidades no buscan el lucro, sus finalidades son sociales, humanitarias, artísticas y/o comunitarias, y su financiación proviene principalmente de donaciones y proyectos ligados a su objeto misional. Estas entidades han sido tradicionalmente definidas como Organizaciones No Gubernamentales - ONG, término que únicamente hace referencia a la negación de pertenecer al sector público, o Entidad Sin Ánimo de Lucro - ESAL, que indica no pertenecer al sector empresarial con ánimo de lucro. Sin embargo, en el contexto

internacional, el término OSC se ha posicionado como una definición más propositiva, puesto que no manifiesta una negación, sino una referencia a organizaciones de desarrollo con agenda propia, articuladas a propósitos nacionales y globales, a partir de su rol como corresponsables de la construcción del desarrollo.



### *Justificación: el problema público y la necesidad de una política pública para las OSC*

En estudios como los de Villar, List y Salamon (1999), la Confecoop (2017) y Lindarte (2016) se identifica no solo la diversidad de figuras organizacionales pertenecientes al Tercer Sector (TS), sino también, la multiplicidad de regímenes de tratamiento con incoherencias y vacíos entre ellos. Un problema clave identificado en el transcurso de la investigación, dejó claro que la información sobre las Organizaciones de la Sociedad Civil en el país no está consolidada, se presentan realidades difusas y diferentes variables que tienen origen en el limitado conocimiento de los datos disponibles. A ciencia cierta, no se conoce con veracidad cuántas organizaciones se han constituido como existentes en un determinado momento; por ende, los retos y vacíos de su registro apenas se comienzan a afrontar. Más adelante se presentan algunos datos al respecto.

De otra parte, está presente el reto de su variabilidad. Algunas organizaciones son creadas en respuesta a problemas u oportunidades específicas, pero luego desaparecen; otras, nunca son activadas después de constituirse. Finalmente, el problema estructural de los recursos para operar constituye un filtro poderoso de selección natural que solo algunas organizaciones logran superar para llevar a cabo una operación extendida.

Aunado a lo anterior, se presenta una carga de estigmatización por las malas prácticas de algunas organizaciones que exteriorizaron una imagen equivocada del sector, la cual no responde a la generalidad, sino a casos muy concretos de corrupción, especialmente hacia la década del 2000 cuando surgieron múltiples ONG con el ánimo de captar recursos del Estado bajo prácticas poco transparentes, aprovechándose de la poca regulación que existía en el momento. Esta situación influyó en el desgaste del término ONG y en la actual resignificación y tránsito hacia el término OSC.

El desarrollo de políticas públicas para las OSC debe apuntar a fortalecer la posibilidad de que estas organizaciones puedan surgir, desarrollarse y realizar sus contribuciones al bienestar colectivo. Una de las áreas a mejorar en este proceso es la del registro de información, ya que actualmente es deficiente e incompatible, su unificación representará un avance para facilitar la cuantificación y medición de los aportes. Los lineamientos de política pública que aquí se presentan, son novedosos en tanto que aportan una caracterización aproximada de las OSC que hacen presencia en el departamento de Caldas, convirtiéndose así en un elemento clave para que los tomadores de decisiones canalicen sus programas y estrategias a partir de una información concreta.

Teniendo en cuenta que las políticas públicas generan un aporte significativo en la resolución de problemas públicos de sectores determinados, y que en el Tercer Sector se presenta un escenario complejo de actuación, resulta paradójico que en Colombia solo exista a nivel nacional, la política pública de las Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil del municipio de Medellín (Acuerdo 52 de 2015). En ese orden de ideas, la política pública de las OSC de Caldas, soportada en este ejercicio previo, se convierte en la primera política a nivel departamental en Colombia que, a su vez, pretende ser un referente para la construcción de políticas en otros departamentos, e incluso, llegar a ser una guía de política pública a nivel nacional.

Esta política se hace pertinente al brindar la oportunidad de que las organizaciones sociales se visibilicen, fortalezcan, y estrechen relaciones con la administración municipal y departamental, en busca de consolidar su objeto misional. Además, es una ocasión para generar vínculos con otro tipo de instituciones como la academia, el sector empresarial y la comunidad.



### ***Contexto: sociedad civil organizada, un sector en constante crecimiento***

El contexto de la sociedad civil organizada, a nivel internacional, ha estado marcado por un constante crecimiento, en 42 países de América, Asia, África y Europa se estimó que en 2005 sus gastos de dos trillones de dólares equivalían a la séptima economía del mundo, generando empleo para el 5,9% de la población económicamente activa de esos países (Salamon, 2010).

No obstante, la crisis de 2008-2010 alteró el panorama global de financiamiento disponible. Algunas de las fundaciones filantrópicas han cesado sus ayudas u operaciones y, por otra parte, los gobiernos dieron un giro a su financiamiento, pasaron de brindar un financiamiento amplio a los niveles nacionales a financiar contratos de corto plazo con gobiernos regionales y locales, dejando como resultado la restricción a las posibilidades operativas de las OSC afectadas.

En respuesta a esta situación, algunas OSC han logrado, sin alteración misional, la incorporación de actividades comerciales y productivas complementarias como un medio para generar recursos de operación; estas actividades se han organizado de forma ajena al objeto misional, sin embargo, su producto da soporte a ellas.

A las problemáticas de orden financiero, se suman tensiones entre organizaciones sociales y sistemas o grupos políticos determinados, de allí surgieron exigencias en materia de eficiencia,

transparencia, y rendición de cuentas (*accountability*); estas últimas se originaron en los procesos de racionalización gerencial, organizativa y administrativa del sector privado, requerimientos que posteriormente fueron proyectados a las OSC.

A nivel nacional, la reforma constitucional en los años noventa reconoció el papel de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Durante este período las tradicionalmente denominadas ONG se multiplicaron y densificaron, al punto de establecer redes entre ellas y otros actores, que fueron partícipes en su financiamiento. En el año 1995 el sector sin ánimo de lucro en el país representó alrededor de 1.57 billones de pesos, o el equivalente al 2.1% del Producto Interno Bruto (Villar, List & Salaman, 1999).

A pesar del crecimiento referenciado anteriormente, hoy en día las organizaciones sociales se enfrentan a retos que involucran ambientes desfavorables frente a temas políticos, administrativos, tributarios y normativos -también denominado ambiente habilitante-, además de una falta de conocimiento, acompañamiento y fortalecimiento organizacional por parte de todos los sectores, lo que ha traído como consecuencia la constante aparición y extinción de organizaciones en tiempos recientes.

Con respecto a las condiciones normativas sobresalen los efectos que produjo la reforma tributaria con el Decreto reglamentario 2150 de 2017, el cual reguló lo referente al Régimen Tributario Especial para Entidades Sin Ánimo de Lucro. Luego de los nuevos requerimientos de la DIAN para optar a los beneficios tributarios de esta categoría, la Confederación Colombiana de ONG estimó que, de 200.000 organizaciones solamente clasificaron al Régimen Tributario Especial cerca de 25.000, aunque ello no excluye la existencia de más organizaciones formalizadas de manera incompleta (Confecoop, 2017).

Por otra parte, el Decreto 092 de 2017 que reglamenta la contratación de entidades estatales con Entidades Sin Ánimo de

Lucro, estableció unos parámetros difíciles de cumplir para algunas organizaciones, toda vez que establece contrapartidas del 30% para la ejecución de convenios de asociación.

El departamento de Caldas no ha sido ajeno a estos efectos. A pesar de que el subsector de las OSC en Caldas cuenta con un mecanismo gremial (a saber, la Federación de ONG de Caldas que provee apoyos valiosos como ejercicios anuales de responsabilidad social, implementación de un servicio de acreditación con apoyo de la Unión Europea y diversas iniciativas de articulación, información y vocería) se presenta precariedad en la consolidación de las organizaciones por las dificultades para el pago de cuotas de membresía y, por ende, la limitación de las posibilidades de afiliación, por lo cual la Federación enfrenta dificultades para seguir realizando actividades y brindando apoyos.

De tres estudios realizados con el sector social del departamento de Caldas entre 2016 y 2017<sup>1</sup>, se evidenció que algunas organizaciones han logrado contar con patrocinios suficientes o han superado las barreras que impiden su funcionamiento, aunque todavía muchas organizaciones se encuentran en la lucha diaria por su subsistencia, lo cual dificulta su fortalecimiento interno y articulación externa. Las causas de esta problemática residen en el desconocimiento social sobre la naturaleza y el papel de estas organizaciones, en la insuficiencia de información, registro y control de las mismas y en la ausencia de un tejido social que asegure los recursos para su funcionamiento.

Lo anterior describe un estado de sub-institucionalización del sector. En consecuencia, cada organización debe acreditarse por sí misma a través de su trayectoria dentro de un entorno que

---

<sup>1</sup> El primer estudio es de Lindarte (2016) y contiene, entre otros temas, el reporte de un estudio cualitativo sobre 45 Organizaciones No Gubernamentales (ONG) de Manizales y Chinchiná. El segundo, es de la Cámara de Comercio de Manizales (2016) que versa sobre el sector solidario en la Ciudad. El tercero es otro estudio de Lindarte (2017), sobre información técnica en 35 ONG de Manizales.

tiende a mirar negativamente las inversiones designadas al fortalecimiento interno. Sumado a esto, hay una excesiva dependencia de la financiación estatal, debido al respaldo insuficiente del sector privado y a las limitaciones que se generan para el desarrollo de donaciones y voluntariados. Se encuentra también que el sub-sector de la educación superior en el departamento, no brinda el apoyo ni la atención suficiente en materia de información e investigación frente a las debilidades de este sector organizativo. Asimismo, las evidencias muestran claramente que las organizaciones que se articulan con otros sectores (otras ONG, empresas privadas, sector internacional, etc.) son más exitosas y efectivas, pero esto supone la reorientación estratégica de su misión en direcciones que también les puedan brindar una mayor posibilidad de sustento, con el fin afrontar las disposiciones legales y normativas para quienes quieran realizar un proceso de formalización, entendido como alternativa y no como finalidad.



### ***Marco normativo a tener en cuenta para la formalización de una OSC***

Teniendo en cuenta el marco legal que cobija a las Entidades Sin Ánimo de Lucro -ESAL en Colombia, se hace necesario profundizar en la normatividad que rige a las fundaciones, corporaciones y asociaciones, toda vez que no existe reglamentación sobre las organizaciones sociales de base. Habiendo aclarado lo anterior, la Constitución Política de Colombia, garantiza en su artículo 38, la libre reunión y asociación para el desarrollo de actividades que las personas realizan en sociedad. En el desarrollo de este artículo, se ha precisado una serie de normativas que propenden por una regulación sobre la materia.

La principal normativa a tener en cuenta para las OSC, se encuentra en la Ley 2150 de 1995: “Por el cual se suprimen y reforman

regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública”, específicamente en el artículo 40°, el cual trata de la supresión del acto de reconocimiento de personerías jurídicas de las organizaciones civiles, las corporaciones, las fundaciones y las demás Entidades Sin Ánimo de Lucro, y el artículo 43°, en el que se establece que las Cámaras de Comercio, llevarán el registro de las mismas, así como su certificación de existencia y representación legal.

Por otra parte, es clave el capítulo 40 perteneciente al Decreto 1074 de 2015, en este se compiló el Decreto reglamentario 427 de 1996, por el cual se reglamentan el capítulo II del título I y el capítulo XV del título II del Decreto 2150 de 1995. En esta disposición se regula el registro de las personas jurídicas sujetas a registro y sus excepciones ante las Cámaras de Comercio.

El Decreto 1066 de 2015, capítulo 3, compila los artículos vigentes del Decreto 1529 de 1990, el cual regula asuntos de cancelación, congelación de fondos, disolución y liquidación de las asociaciones, corporaciones o fundaciones, así como las competencias del gobernador frente a la cancelación de la personería jurídica, la inspección y vigilancia a la cual están sometidas estas organizaciones.

El Decreto 019 de 2012, establece en su artículo 166 el Registro Único Empresarial y Social (RUES), como una herramienta de información confiable y unificada, cuya actualización debe realizarse anualmente bajo el control y la vigilancia de las cámaras de comercio.

El Decreto 92 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”, establece la forma en que el Gobierno puede contratar con las ESAL para el impulso y desarrollo de actividades de interés público. No obstante, se hace la salvedad sobre el artículo 5°, en el

cual se establecen contrapartidas no inferiores al 30% del convenio de asociación.

En materia tributaria, es importante hablar del Decreto 1625 de 2016, el Decreto 2150 de 2017 y la Ley 1819 de 2016 que modificó el Estatuto Tributario (E.T), definiendo la calificación de contribuyentes del Régimen Tributario Especial (RTE) sobre aquellas organizaciones que cumplieran los requisitos establecidos en el artículo 19 del Estatuto Tributario, entre las cuales se encuentra:

1. Estar legalmente constituidas.
2. Cumplir un objeto social de interés o una actividad meritoria (ver artículo 359).
3. Que los aportes no sean reembolsados y no sean distribuidos en ningún momento, ni antes, ni durante, ni después de la existencia de la ESAL (ver artículo 356-1).

También se debe tener en cuenta que las ESAL (corporaciones, fundaciones y asociaciones) no pueden reembolsar, distribuir utilidades o excedentes de ninguna forma y en ningún momento, puesto que su finalidad social no puede tener por objeto el lucro. De esta manera, se busca la reinversión de dichos excedentes en la consecución de su objeto social.

Se entiende por objeto social dentro del Régimen Tributario Especial, aquellas que cumplan con los requisitos dispuestos en el artículo 359 del Estatuto Tributario. Siguiendo este orden de ideas, las donaciones que se efectúen a las ESAL y que estén calificadas en el Régimen Especial dan lugar a descuentos en el impuesto de renta y complementarios (artículo 257 y 125, E.T). Independientemente de pertenecer o no al Régimen Tributario Especial, las Entidades Sin Ánimo de Lucro serán contribuyentes al impuesto de renta y complementarios.

La exclusión del Régimen Tributario Especial ocurre según lo dispuesto por el artículo 364-3 del Estatuto Tributario, lo cual implica el cambio de modalidad al régimen tributario ordinario, en el que serán contribuyentes a partir del año en que se incumplan las condiciones, asimilándose a sociedades comerciales nacionales, pero dicha exclusión no significa que pierda la calidad de sin ánimo de lucro, salvo que demuestre que se distribuyen los excedentes, contrario a lo dispuesto en el artículo 356-1 del Estatuto Tributario.



¿CÓMO SE  
DESARROLLÓ EL  
PROCESO?

---







## Metodología

Para la construcción de los lineamientos de la política pública de las OSC en el departamento de Caldas, se adoptó el enfoque denominado Investigación para la Acción y la toma de Decisiones - IAD:

IAD es “un conjunto de pasos estructurados que permiten la realización de estudios investigativos para apoyar desde la academia a los tomadores de decisiones del ámbito político, privado, o de la sociedad civil en la búsqueda de soluciones para problemas complejos de territorio” (Grundmann, Fiege y Salazar Gil, 2017, p. 11).

### Paso 1. Formulación del problema público para la visibilización del sector y su posicionamiento en la agenda pública

El proceso de investigación inició con la revisión de fuentes documentales para hacer un análisis sobre el contexto, comportamiento e importancia de las Organizaciones No Gubernamentales -ONG en el departamento de Caldas y Colombia. Este análisis se

retroalimentó con las discusiones y aportes de expertos en el Tercer Sector (TS), lo que permitió avizorar las categorías preliminares de trabajo teniendo en cuenta la adopción del término OSC.

A partir de la revisión de fuentes, se establecieron unas categorías de análisis que posteriormente se incluyeron en el diseño de los instrumentos para recolección de información secundaria, paralelamente, se realizó un mapeo de actores clave que permitió establecer las diferentes instituciones, entidades y personas que debían ser consultadas para obtener la información. De este modo, se dio paso a la recopilación para crear bases de datos de distintas instituciones como las Cámaras de Comercio, Corpocaldas, Defensoría del Pueblo, entre otras, y así dar cumplimiento al proceso de caracterización de las OSC en el departamento de Caldas<sup>2</sup>.

La caracterización general del departamento de Caldas indicó que tiene 1.670 organizaciones, las cuales fueron consolidadas en una única base de datos diferenciando las variables de nombre, dirección, teléfono, subregión, tipología y municipio, con el fin de establecer filtros y evitar la duplicidad de información. Una vez obtenidos estos datos, se generó una caracterización detallada con 133 organizaciones, en su gran mayoría participantes de los talleres subregionales del proyecto, mediante la aplicación de una encuesta virtual, en la cual se profundizó sobre aspectos de tipo financiero, cobertura, población atendida, sector, relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS, manejo de comunicaciones, antigüedad, entre otros. La consolidación de estos datos hizo posible realizar el diseño de la siguiente fase que constituyó el trabajo de campo.

---

<sup>2</sup> Esta información corresponde a los datos suministrados por la Gobernación de Caldas, Cámara de Comercio de Manizales, Cámara de Comercio de Chinchiná, Cámara de Comercio de la Dorada, Corpocaldas, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Manizales cómo vamos, Universidad Autónoma de Manizales, Universidad de Manizales y Defensoría del Pueblo. Se aclara que no corresponde a la totalidad de las organizaciones del departamento, pero sí a una cifra aproximada de acuerdo a la información disponible. La recolección de esta información tiene corte a 17 de octubre de 2019, para dar paso al respectivo análisis.

## Paso 2. Formulación participativa de lineamientos de la política pública

En esta fase, se determinaron las principales potencialidades y dificultades de las organizaciones, así como las propuestas que pueden llegar a implementarse como posibles soluciones; se realizaron 6 talleres subregionales, con participantes de la mayoría de los municipios del departamento de Caldas, como se evidencia en la siguiente tabla.

**Tabla 1. Talleres subregionales**

SUBREGIÓN	MUNICIPIOS CONVOCADOS	FECHA TALLER	ASISTENTES
Alto oriente	Manzanares, Pensilvania, Marquetalia, Marulanda	12 de septiembre de 2019	25 asistentes
Magdalena caldense	La Dorada, Samaná, Victoria, Norcasia	13 de septiembre de 2019	26 asistentes
Bajo occidente	Anserma, Belalcázar, San José, Risaralda, Viterbo	17 de septiembre de 2019	28 asistentes
Centro-sur	Manizales, Chinchiná, Neira, Palestina, Villamaría	17 de septiembre de 2019	39 asistentes
Alto occidente	Supía, Riosucio, Marmato, Filadelfia, La Merced	18 de septiembre de 2019	31 asistentes
Norte	Salamina, Aranzazu, Pácora, Aguadas	18 de septiembre de 2019	22 asistentes

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, se realizaron 26 entrevistas a miembros de OSC (representante legal, beneficiario o empleado); funcionarios de las administraciones públicas municipales y departamentales; directores o colaboradores de las Cámaras de Comercio en La Dorada, Chinchiná y Manizales y dos expertos en el Tercer Sector. En el municipio de Manizales se realizó 1 grupo focal y 1 taller con organizaciones sociales de base.

Con base en la información recolectada en los talleres subregionales, se realizó un diagnóstico que validó las siguientes categorías de análisis, a partir de las cuales se construyeron los lineamientos de la política pública:

- Gestión organizacional.
- Posicionamiento.
- Redes y alianzas.
- Incidencia.
- Sostenibilidad.

### **Paso 3. Validación y socialización del proceso**

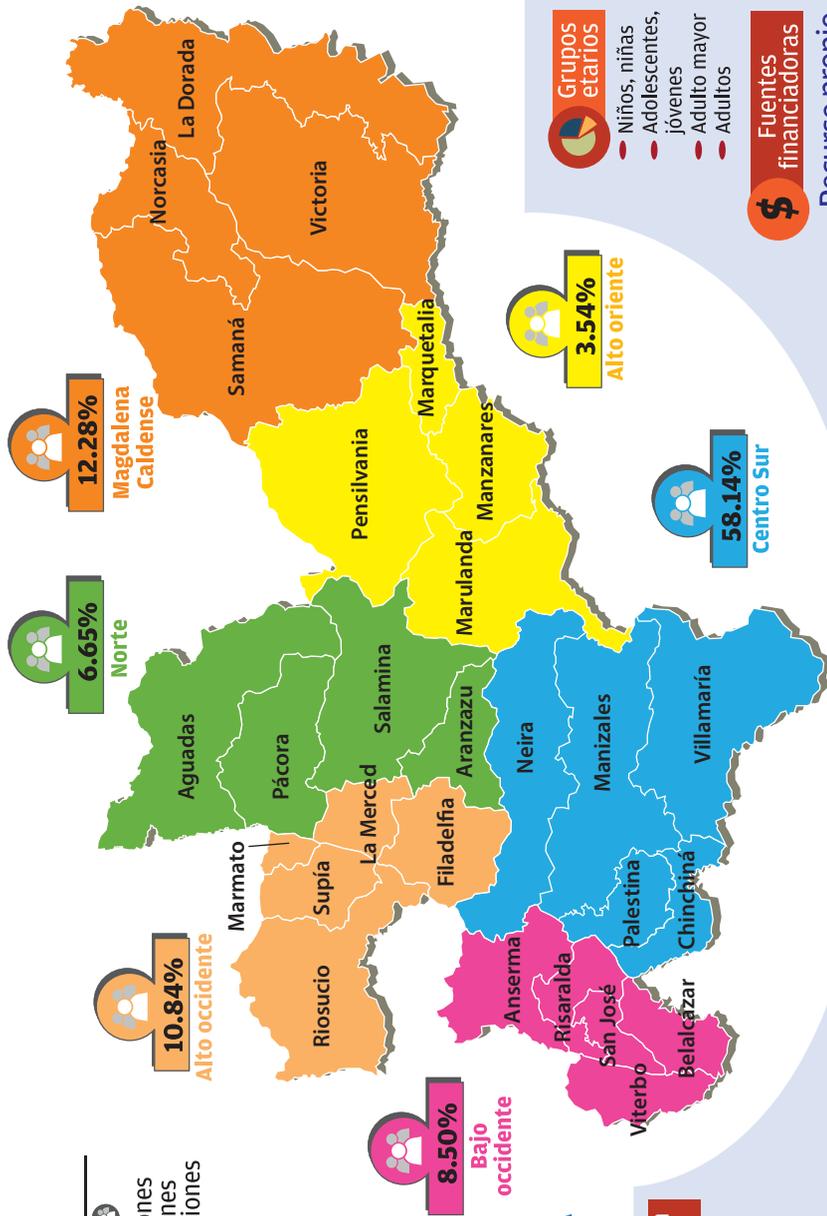
En esta etapa se realizó un taller con 46 representantes de organizaciones sociales de base del departamento de Caldas, con el fin de socializar y retroalimentar los lineamientos preliminares de política pública de las OSC. Posteriormente, se socializó el proceso y los resultados (ejes, líneas y estrategias) ante el Consejo de Política Social y el Consejo de Gobierno de la Gobernación del departamento de Caldas. Con este aval se formularon los lineamientos definitivos, los cuales se presentaron en un foro de divulgación para hacer entrega oficial a la Secretaría de Integración y Desarrollo Social de la Gobernación y a las OSC del departamento de Caldas.

Figura 3. Caracterización detallada de las OSC en Caldas<sup>3</sup>

# CALDAS

1.670 OSC

- 47.31% Asociaciones
- 30.12% Fundaciones
- 14.43% Corporaciones
- 8.14% Otras



## MUESTRA DETALLADA DE 133 OSC

**Representación legal**

- Mujeres **46%**
- Hombres **54%**

**Voluntarios**

539 en 105 organizaciones

**Antigüedad**

- 0-10 años (**74**)
- 11-20 años (**16**)
- 21-30 años (**15**)
- +30 años (**23**)
- Sin info (**5**)

**Grupos etarios**

- Niños, niñas
- Adolescentes, jóvenes
- Adulto mayor
- Adultos

**Fuentes financiadoras**

**Recurso propio**  
Público Privado  
Cooperación Donación

**Presupuesto 2018**

- 0-100 millones (**102**)
- 100-1.000 millones (**7**)
- + 1.000 millones (**10**)
- No registra (**14**)

**Trabajo con**

- Víctimas
- Mujeres
- Afrodendientes
- LGBTI
- Discapacidad
- Indígenas
- Campesinos

**Territorio (Cobertura)**

- Local **89** Org
  - Regional **29** Org
  - Nacional **25** Org
  - Internacional **4** Org
- \*Nota: Algunas OSC tienen varios territorios de cobertura simultánea.

**Comunicaciones**

- Redes sociales **70.15%**
- Usan:

**Personería jurídica**

- Cámara de comercio **79%**
- Gobernación **11%**
- Otras instituciones **10%**

<sup>3</sup> A partir de la caracterización general con las 1.670 organizaciones, se consolidó información detallada utilizando como criterio la participación de las organizaciones en los diferentes espacios de recolección de información, atendiendo al compromiso contractual del fortalecimiento de 100 organizaciones.



## **Resultados: entre la teoría y el diálogo social**

En este apartado se presentan los principales hallazgos que permitieron establecer un diagnóstico de las OSC en el departamento de acuerdo a las categorías de análisis, resultado de la discusión entre las fuentes teóricas y la información recolectada en las diferentes etapas del proyecto.

En el ejercicio de identificar las potencialidades de su trabajo, los testimonios de los asistentes a los talleres subregionales y grupos focales permitieron ver el liderazgo que tienen las organizaciones en los municipios, desde la labor que vienen desarrollando en diferentes campos tales como el productivo, cultural, ambiental, salud, acompañamiento a víctimas, y en general, en la satisfacción al atender las necesidades más urgentes de las comunidades. Se pudo identificar diferentes vocaciones de trabajo en las organizaciones de acuerdo con las regiones, y se hizo evidente el reconocimiento que su trayectoria ha ganado en las comunidades con las que se vinculan.

Un posible indicador de este reconocimiento se asocia con los vínculos que las organizaciones han venido estableciendo con el sector público en la construcción conjunta del desarrollo integral, asociado con la generación de beneficios económicos, empleos, servicios socioambientales, entre otros; vínculos constatables en los proyectos que ejecutan y en las utilidades recibidas por la comunidad, tal como ocurre en el municipio de Riosucio, donde se subraya el potencial alcanzado por el trabajo conjunto de organizaciones, administración pública y comunidad en general en torno al Carnaval, patrimonio cultural de la humanidad, que convoca cada dos años a más de cien mil personas, generando grandes efectos a nivel económico, social y cultural.

De este modo, se hace evidente que las organizaciones tienen un gran efecto de transformación social en los diferentes

procesos que se desarrollan en su contexto, el cual se atribuye no solo a sus liderazgos individuales y al empoderamiento de ciertos actores, sino también, al efecto del trabajo en red y su constante búsqueda de aliados a nivel regional, nacional e internacional. En esta misma línea, se destaca el éxito del trabajo intersectorial en la construcción conjunta de lo colectivo, donde las organizaciones -en algunas de las regiones- ocupan un rol vital que representa la voz de la sociedad civil.

Los aspectos como posicionamiento, trabajo en red e incidencia, emergen de estas situaciones que son señaladas por las organizaciones como sus potencialidades más significativas, desde las que vienen construyendo estrategias para mantenerse vigentes en el cumplimiento de su rol social. No obstante, entran en tensión cuando se confrontan con las necesidades más sentidas en el ejercicio de su trabajo, ya que, atendiendo a diferentes problemas actuales, las organizaciones lidian cotidianamente con sus propios desafíos: los estigmas sociales, la insuficiencia de recursos, las necesidades de formación y la consolidación de esquemas organizativos y normativos, que sobresalen como sus limitaciones más frecuentes.

En cuanto a la dimensión económica, en algunas regiones se enmarca como potencia la posibilidad de tener una amplia facilidad comercial, alta demanda de servicios y fácil acceso a la cooperación de ayuda internacional, sin embargo, en la mayoría de las regiones, una de las necesidades más marcadas es la incapacidad de gestionar recursos financieros, que abarca desde la imposibilidad técnica de acceder a fuentes internacionales, hasta el no ser atractivos para el apoyo del sector privado o internacional, lo que hace pensar que estas organizaciones deben redefinir su oferta de valor con miras a la sostenibilidad.

La sostenibilidad, en la mayoría de los casos, depende del desarrollo de proyectos y la participación en convocatorias a diferentes escalas; confronta a las organizaciones con la exigencia de

estar registradas en cumplimiento con las normativas vigentes, e incluso, con los estándares de acreditación. Este ha sido uno de los panoramas que les representa mayores desafíos, ante el cual demandan por la falta de procesos de asistencia técnica y acompañamiento normativo, la garantía de su permanencia en el tiempo transformando los territorios. Esta situación implica la necesidad de fortalecer sus estructuras organizacionales, en la medida en que la categoría de los recursos no se agota en lo financiero, sino que, además, reflejan la necesidad de fortalecer otros aspectos de su gestión, como es el talento humano, la infraestructura y el conocimiento mismo.

Es clara la trayectoria, transparencia y legitimidad social de la que gozan las organizaciones, su conocimiento y contribución en la construcción conjunta del territorio las hace acreedoras de un liderazgo significativo en el contexto. A pesar de ello, los anteriores límites las llevan a reclamar por parte de la academia y del sector público, un mayor acompañamiento en asuntos relacionados con la formación en aspectos administrativos, tributarios y la consolidación de más alianzas, desde las cuales puedan potenciar sus aspectos organizacionales y asegurar la permanencia de sus procesos al interior de las regiones. Se pudo constatar desde este panorama, que la gestión organizacional y la sostenibilidad son escenarios de intervención prioritaria y necesaria que esperan ser atendidos por medio de los lineamientos sugeridos más adelante.

El diálogo establecido con los actores clave del sector, representados en líderes de organizaciones, funcionarios de administraciones públicas y Cámaras de Comercio, permitió constatar y ampliar las percepciones registradas por las organizaciones durante los talleres. Con ellos, se destaca el efecto que su trabajo ha generado en la búsqueda del bienestar social en el ámbito local. Además, algunas organizaciones han ganado estructuración y asociatividad en medio de procesos de mejora continua, lo que los ha llevado a pasar de condiciones precarias, al registro y acreditación de sus procesos.

Pese a que el principal motor de las organizaciones es la resolución de necesidades comunes que, en muchos casos, parten de iniciativas y motivaciones particulares o muy precisas de un grupo específico, estas se enfrentan con el desafío de contar con una población inestable que dificulta la transferencia del conocimiento adquirido a una nueva generación de actores sociales. Son conscientes también de la implicación que tiene en su trabajo la cooperación y la información compartida como un mecanismo que garantiza la oferta de sus servicios, el posible financiamiento de sus procesos y la efectividad de sus apuestas mediante la confluencia de diferentes sectores.

Se reconoce que las organizaciones son un medio legítimo para responder a las demandas de la sociedad civil que no solo trabajan de la mano del Estado, sino que, además, han construido un panorama de trabajo propio en el que han venido creciendo. De acuerdo con las condiciones particulares de cada organización, se requiere de un nivel distinto de acompañamiento de acuerdo al grado de estructuración en el que se encuentren sus esquemas organizativos, por ello se ratifica la necesidad de acompañamiento técnico para la potenciación de sus fortalezas o bien, para la mejora continua de sus aspectos más débiles. De la misma forma, se destaca el cambio de percepción de las organizaciones, en términos del tránsito que ha significado el estigma de su trabajo al posicionamiento del que hoy gozan.

En este salto se reconoce el concepto de diferentes actores, el significado que ha tenido el proceso de acreditación de las organizaciones, no sólo para la consolidación de su oferta de valor y el cumplimiento de la norma, sino también para la declaración abierta de su transparencia y legitimidad social. Los trámites que la formalización requiere son definidos por los actores como procesos incómodos, complicados y costosos, teniendo en cuenta un contexto donde los recursos son escasos y la formación necesaria para hacer la documentación es insuficiente. No obstante, las orga-

nizaciones que han logrado consolidarse, reconocen en sus efectos la posibilidad de gestionar proyectos, alianzas y tras de ellos, el ingreso de diversos recursos.

En ese sentido, la conformación de redes de trabajo propone recurrentemente a los actores como una vía necesaria para la consolidación de lineamientos para una política pública de OSC, tanto en el escenario de gestión y optimización de recursos, como en el contexto de continuidad en los procesos. Unos lineamientos claramente definidos, permitirán a los actores superar el escollo de procesos limitados por un cambio de administración, en razón del significativo papel articulador que desempeñan las organizaciones entre el Estado y la sociedad civil, representando sus intereses; estas se han convertido en agentes clave para el desarrollo y en potenciadores de la participación ciudadana y la incidencia social.

La vocación de servicio se ve representada tanto en los esfuerzos normativos de las organizaciones, como en el trabajo voluntario de los colectivos ciudadanos que, movidos por una voluntad de cambio, autonomía y trabajo comunitario, vienen desempeñando una labor social en los espacios construidos por las organizaciones de base.

Con un enfoque mayor hacia el tejido social y la intervención de las necesidades urgentes, las organizaciones de base priorizan el servicio y la labor social sobre la formalización institucional. Para ellos carecer de registro organizacional, si bien representa limitaciones en la consecución de recursos, también se asocia con una opción legítima como colectividad, puesto que operando desde el margen que queda después de la normatividad, se cohesionan las comunidades, se fortalecen los vínculos sociales y se tejen procesos sólidos en la escala micro-social que, ascendiendo en otros niveles y con otras organizaciones, pueden generar efectos a nivel regional y nacional.

En este punto se destaca la implicación que pueden tener los lineamientos de una política pública de OSC, no solo en el fortalecimiento, acompañamiento y eventualmente surgimiento de organizaciones registradas, sino también en la potenciación de procesos colectivos e iniciativas de base que, desde una vocación genuina de servicio movilizan los intereses y construcciones comunes de la sociedad civil.

Teniendo en cuenta el anterior panorama en el que se constatan las categorías construidas desde la revisión documental con las percepciones sociales identificadas en talleres, entrevistas y grupos focales, se consolidaron las siguientes categorías: gestión organizacional, posicionamiento, redes y alianzas, incidencia y sostenibilidad. Su análisis en el proceso de sistematización llevó a la configuración de cuatro ejes organizados así:

- Eje 1. Visión estratégica para la innovación social.
- Eje 2. Tejiendo relaciones para transformación social.
- Eje 3. Participación y corresponsabilidad para la generación de valor social.
- Eje 4. Mejores prácticas para la sostenibilidad.

## Gestión organizacional

### Una visión estratégica, el reto de las Organizaciones de la Sociedad Civil

La conformación y permanencia de las OSC es cada día más incierta, debido a las nuevas dinámicas del tiempo y a los constantes y acelerados cambios del sector social, lo que se conoce como *ambiente habilitante*. Hacer frente a estas condiciones que dificultan la actuación de las organizaciones sociales, requiere incluir un componente de *gestión organizacional*, entendido como la capacidad de planificar la anticipación del quehacer futuro de la organización y

la fijación de estrategias, metas y objetivos a cumplir; además, se debe tener en cuenta la identificación de factores que pueden potencializar o debilitar la organización, planeación que inicia desde la construcción de una oferta de valor sólida y clara, que permita transmitir el sentir y la razón de ser de la organización.

Un elemento fundamental a tener en cuenta en la gestión organizacional, es el relacionamiento y las interacciones humanas que se tejen dentro de las organizaciones, a lo que comúnmente se le denomina comportamiento organizacional, entendido como el “estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología, ciencias políticas y antropología cultural para aprender sobre individuos, grupos, estructuras y procesos” (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006, p.10).

En este sentido, la actitud, la motivación, los incentivos, la evaluación, las emociones, los sentimientos, las percepciones, la capacidad de resolución de conflictos, la comunicación y el liderazgo, se convierten en variables necesarias para la generación de un óptimo comportamiento dentro de cualquier tipo de organización.

Desde el factor humano, la gran mayoría de organizaciones que participaron del proyecto investigativo, tienen su origen en el interés de líderes naturales que ven en esta labor una posibilidad de proyectarse hacia la sociedad, actores que en muchas ocasiones no cuentan con educación formal o técnica que subsane sus requerimientos de aprendizaje. A su vez, una constante marcada en los encuentros fue la necesidad de cualificación del talento humano, en pro del fortalecimiento de las capacidades de personas que están al frente de las organizaciones, como base fundamental para la consolidación de la organización y la gestión de los recursos.

Por ello se propone establecer una gestión organizacional sólida con bases firmes, donde se incluyan los diferentes tipos de

gestión (estratégica, humana y financiera), un reconocimiento a sus procesos de innovación social y un intercambio generacional, entendido como la vinculación y participación efectiva de jóvenes en los diferentes procesos que adelantan las OSC. Así las cosas, se hace fundamental establecer unos procesos de acompañamiento técnico, operativo, gerencial y normativo que sean permanentes e involucren diferentes instituciones.

Es importante resaltar que esta visión gerencial no implica necesariamente un proceso de formalización de las organizaciones sociales de base, pero sí una posibilidad de proyectarse y consolidarse en el sector.

## Posicionamiento

### Organizaciones de la Sociedad Civil, agentes del desarrollo integral para la transformación de los territorios

La literatura del marketing define el posicionamiento como estrategia comercial de distinción, competencia y recordación aplicable a un contexto de acuerdo con la subjetividad de los usuarios de un producto o servicio. Se trata, por tanto, de un sistema de herramientas por medio de las cuales, dichos productos o servicios, toman posición en las mentes de sus consumidores. Ser el primero o el que ofrezca los mejores beneficios, se convierte en imperativo para ocupar tal lugar en la cotidianidad de los individuos. Cuando estas exigencias no logran satisfacerse, dados los desafíos del mercado o las ventajas comparativas de la competencia, este posicionamiento debe transitar a lo que Ries y Trout (1993) denominan como “posicionamiento del segundo en el mercado”. Se trata de una estrategia enfocada a llenar los vacíos generados por aquellos que ocupan el primer lugar en la oferta del producto o servicio. Orientando este enfoque al contexto de las OSC, se puede esta-

blecer que el posicionamiento está determinado por su capacidad de complementar el trabajo del Estado y el mercado como Tercer Sector, con agendas y visiones propias del desarrollo.

La naturaleza de las Organizaciones de la Sociedad Civil -OSC, se vincula desde su razón de ser con un rol político. Directa o indirectamente en el ejercicio de su función los lleva a trabajar en escenarios de participación ciudadana, a contribuir en las dinámicas democráticas y en el trabajo conjunto relacionado con la reivindicación de derechos (Balbis, 2011). Es esto lo que lleva a las organizaciones a asumir responsabilidades en el trabajo de la transformación social, ganando un espacio de reconocimiento en los sectores sociales, pero también enfrentándose a una serie de retos que tensionan su papel como agentes del desarrollo en el ámbito local.

La percepción que tienen las organizaciones sobre su trabajo está relacionada con aspectos como su trayectoria, buenas prácticas y buen nombre. Su mayor contribución al interior de los territorios se representa en la generación de tejido social y en las condiciones para la construcción social del desarrollo.

Es evidente que la apuesta de las organizaciones es por el cambio social y la construcción de nuevas ciudadanías. Por ello, su quehacer aboga por una dinámica de articulación permanente que les permita retroalimentar, contextualizar y dar continuidad a sus procesos. Esto implica que el trabajo de las organizaciones puede configurarse en escenarios para consolidar comunidades de conocimiento compartido a través de vínculos intergeneracionales, intersectoriales e interinstitucionales.

De este modo, se puede ver que el desarrollo local se respalda en el trabajo colaborativo de la sociedad civil, que mediante el liderazgo de sus organizaciones se mantiene viva la dinámica de la participación social. Es un reto de esta política pública promover acciones que garanticen su eficacia, transferencia y continuidad en el territorio desde los liderazgos que las movilizan.

## Redes y alianzas

### Las Organizaciones de la Sociedad Civil como constructoras de relaciones con propósitos comunes y visiones compartidas

Las redes son espacios en los que las OSC pueden intercambiar información, compartir experiencias, establecer intereses y necesidades comunes, donde las interacciones pueden ser institucionales o individuales (Vásquez & CCV, 2005). Estos espacios posibilitan la puesta en común de recursos, contactos y experiencias que responden a los requerimientos o intereses de sus miembros, manteniendo información actualizada sobre las diferentes fuentes de recursos, como aspecto crucial en la sostenibilidad de las OSC. En este marco, las redes constituyen relaciones productivas, las cuales, a partir del reconocimiento y el trabajo en equipo, entretejen las acciones de sujetos y/o organizaciones que se relacionan e intercambian ideas en pro de alcanzar un mismo propósito a partir de una visión compartida.

En consonancia con las OSC y con lo propuesto por Cruz (2007), se busca que las redes sean de apoyo mutuo: el más fuerte con el menos fuerte, de coordinación de esfuerzos y de ejecución de programas que no podrían realizarse por separado. Estos tipos de redes se deben pensar en tres niveles: Nivel micro: OSC de objeto social similar o que se apoyen entre sí; Nivel meso: OSC con instituciones locales, regionales, como instituciones de educación superior; Nivel macro: OSC con fondos multilaterales y con financiamiento internacional. Entonces es posible afirmar, que las redes entre organizaciones también generan interconexiones, en aras de promover estrategias de cooperación y de trabajo conjunto, unos con otros.

El trabajo en red y la configuración de alianzas de las OSC en el departamento de Caldas, invita a la construcción colectiva

de conocimiento, reconociendo la diversidad de puntos de vista y la voz de sus beneficiarios, la participación y toma de decisiones en beneficio de sectores específicos, y la comunicación y gestión interna de las OSC a partir de necesidades comunes. En síntesis, el trabajo en red permite configurar acuerdos comunes y fortalecer aspectos que potencializan a las OSC y a sus alianzas con diferentes actores del territorio.

En la configuración de redes y alianzas es importante tener claro que cada OSC es diferente, sin embargo, debe contar con los requisitos mínimos que le permitan configurar plataformas que posibiliten su interacción con otros y legitime su quehacer en lo social. De igual manera, el trabajo en red permite el intercambio de información y la generación de actividades en conjunto, que acepten y reconozcan la diversidad del sector.

## **Incidencia**

### **Las Organizaciones de la Sociedad Civil, corresponsables del ejercicio público**

Las Organizaciones de la Sociedad Civil – OSC, son entidades de derecho privado, sin ánimo de lucro, con objetivos de beneficio social y comunitario, esta condición les llevaría a cumplir una acción de importancia fundamental en la construcción de una sociedad civil pluralista y sostenible, con recursos y proyectos que demuestren su apertura, transparencia, integridad y autorregulación, aspectos que constituyen la incidencia.

Según Guzmán (2002), la incidencia política se refiere a los esfuerzos planificados de la ciudadanía organizada para influir en programas y políticas públicas por medio de la persuasión, con el propósito de ganar acceso y generar influencia sobre personas con poder de decisión en asuntos de importancia para un grupo en particular o para la sociedad en general.

Teniendo en cuenta la definición anterior, en el ámbito nacional, la Confederación Colombiana de ONG (CCONG, 2000) visualiza la incidencia como una forma en la cual las OSC hacen un aporte considerable al desarrollo del país, contribuyendo a procesos de formación en el marco del capital político y humano, al brindar bases de información a partir de la experiencia y la incidencia teniendo en cuenta dichas herramientas. En consonancia con lo anterior, las Organizaciones de la Sociedad Civil pueden desarrollar diferentes roles dependiendo de las exigencias de los procesos y de sus fortalezas.

De esta forma, la Confederación Colombiana de ONG (CCONG, 2000) considera como acciones de incidencia la información y construcción del conocimiento, los debates públicos, el cabildeo durante el ciclo de las políticas públicas, la movilización social y las acciones judiciales; labores que requieren de ciertas claves para realizarse de forma efectiva en cada uno de los territorios. Dichas claves son para Sinigaglia & Cartilla (citadas en COFAVIC, 2013), visualizar la incidencia como un proceso premeditado, planeado y sistemático que requiere compromiso, dedicación y seguimiento, para ejercer influencia y participación en políticas específicas.

En los talleres regionales y entrevistas a expertos realizadas en el marco de la construcción de la política públicas de las OSC, se logró evidenciar que las OSC presentan poca incidencia a nivel departamental, no obstante, de manera dinámica, participan en escenarios de veeduría ciudadana o en comités políticos. Sin embargo, consideran que tienen poco apoyo gubernamental y que carecen de experiencia, por lo que proponen una vinculación real de las organizaciones y la creación de puntos de confianza para el asesoramiento y acompañamiento en la incidencia.

En conclusión, las OSC cuentan con experiencia e idoneidad para realizar acciones de incidencia, empero, se deben reconocer como actores corresponsables en la toma de decisiones públicas, generando espacios de construcción colectiva, participación ciudadana y veedurías. Las OSC deben partir de un principio de transparencia como la rendición de cuentas y otros ejercicios que visibilicen su oferta de valor y fortalezcan sus procesos de legitimidad y posicionamiento.

## Sostenibilidad

### El reto de la sostenibilidad: perdurar en el tiempo y consolidar mejores prácticas

Los términos sostenibilidad y desarrollo sostenible exigen integrar factores económicos, sociales, culturales, políticos y ecológicos. Requiere la articulación constructiva de los criterios que abordan el desarrollo de las iniciativas de las organizaciones sociales. La sostenibilidad exige tener en cuenta al mismo tiempo los aspectos locales, globales y la forma en que se relacionan recíprocamente, a su vez, requiere ampliar el horizonte espacial y temporal para adaptarse a la necesidad de equidad intergeneracional e intrageneracional.

Para que una organización pueda impactar de manera positiva, debe de ser sostenible en varios aspectos. Si bien la definición del Tercer Sector ha provocado que se prescindiera de elementos propicios para evaluar a nivel socioeconómico los impactos de sus acciones, existen entidades nacionales como la Confederación Colombiana de ONG que brinda las herramientas para definir y evaluar la sostenibilidad de las organizaciones sociales, fuera de los requerimientos económicos, se tiene en cuenta que existen factores de incidencia en este tema, tales como la oferta de valor que tiene cada entidad.

En el documento oficial *La sostenibilidad de las OSC*, la Confederación Colombiana de ONG (CCONG, 2018) plantea que la sostenibilidad es el resultado de ejercer tres roles, un rol social y un rol de desarrollo que funcionan en conjunto (valor + diferenciación), y un rol político (relevancia). El *valor* se entiende como el cumplimiento de protocolos y estándares de calidad al momento de ofrecer los diferentes servicios, bienes y productos que posibilitan la construcción de acuerdos y pactos, incorporando la perspectiva de géneros y el respeto a la diversidad y el ambiente.

La *diferenciación* establece que todos los servicios, bienes y productos que se ofrecen, se basan en la adopción de buenas prácticas de autorregulación, transparencia y rendición pública de cuentas, que promueven la innovación social.

La *relevancia* que se le da a la aportación activa y responsable del sector radica en su participación frente a la construcción, ejecución, seguimiento y control social a las políticas públicas y la promoción de escenarios de diálogo político, con el propósito de incidir en las decisiones para resolver las problemáticas de pobreza, exclusión y guerra.

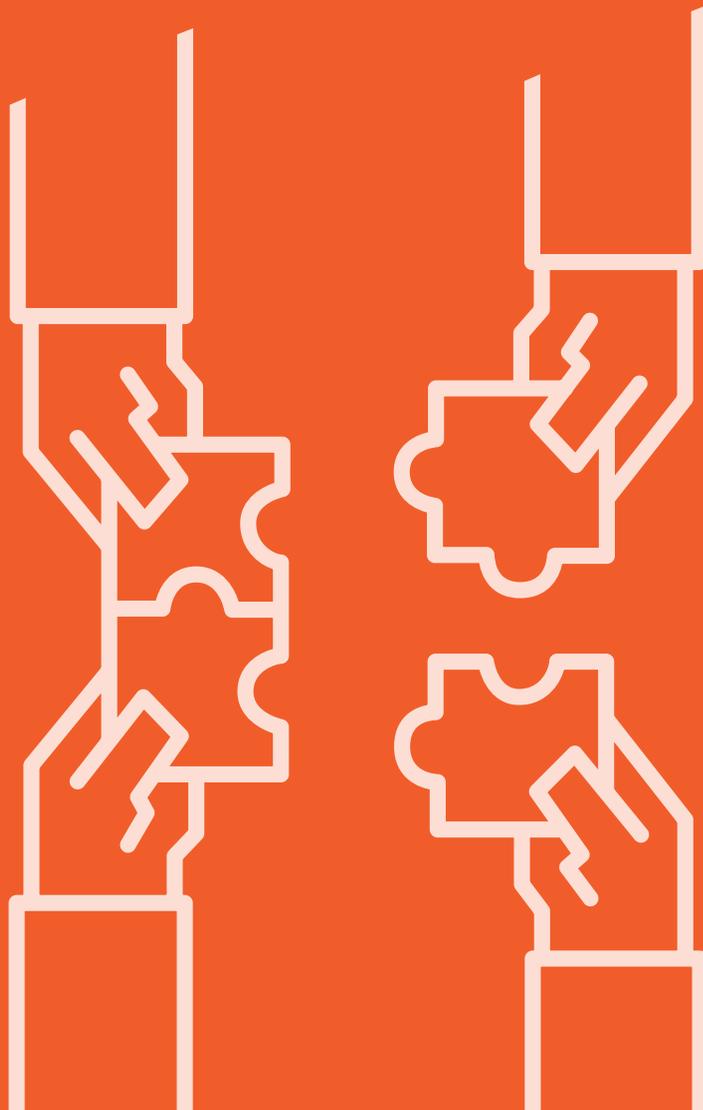
Es preciso mencionar que para desempeñar este tipo de acciones es necesario contar con recursos financieros, humanos, operacionales y logísticos para el cumplimiento del objeto de la entidad; esto es fundamentalmente para que les proporcione legitimidad técnica, legal o social. Al respecto, Aranguren y Millares (2017) afirman que:

*Hay que dejar claro que la oferta de valor de cada una de las OSC latinoamericanas no es homogénea. Siempre dependerá de sus propias prácticas y de las temáticas en las que esté involucrada. Incluso, puede decirse que hay prácticas y metodologías que son usadas de manera reiterada porque son exitosas, pero siempre requieren ajustes locales que hacen parte del proceso de apropiación del nuevo conocimiento (p. 196).*

Al analizar el contexto caldense de las Organizaciones de la Sociedad Civil -OSC, se plantea como prioridad para este capítulo, el reconocimiento de la sostenibilidad económica o las formas en que las organizaciones obtienen sus ingresos o recursos.

Según el análisis de la caracterización de datos de las OSC en Caldas, para el desarrollo del lineamiento de la política pública de las OSC en el departamento, de las 133 organizaciones analizadas en la muestra se establecieron como resultado cinco fuentes principales de financiación, a saber, el sector público, el sector privado, la cooperación internacional, los recursos propios y las donaciones. Estas formas de consecución de recursos aportan a las organizaciones un estado de independencia, cuando a las acciones internas se refiere; lograr que las OSC gestionen de forma autónoma sus recursos e ingresos económicos, potencia sin lugar a dudas, la capacidad de gestión, organización y compromiso social de cara a la entidad.

LINEAMIENTOS  
DE LA POLÍTICA  
PÚBLICA DE  
LAS OSC







## ***Objetivo de la política pública***

Contribuir al fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil -OSC del departamento de Caldas, a partir de la articulación de sus intereses, fortalezas, necesidades y limitaciones, en los diferentes escenarios y propósitos de actuación, haciendo un aporte al desarrollo social a través de la cooperación a nivel local, regional, nacional e internacional.



## ***Enfoques de la política pública***

### **Enfoque territorial**

El enfoque territorial evidencia la necesidad de articular a la política pública, las realidades de las diferentes subregiones del departamento de Caldas en virtud de su heterogeneidad, y por ende, de las dinámicas territoriales que marcan tendencias según su objeto misional y oferta de valor.

## Enfoque misional

El enfoque misional hace referencia a la importancia de reconocer la multiplicidad de organizaciones, enfoques, áreas de actuación y diversidad de objetos misionales en cada una de las OSC del departamento de Caldas.

## Enfoque de participación

El enfoque de participación ubica a las OSC como actores fundamentales en la incidencia y el desarrollo sostenible de la región, esta participación se encuentra enmarcada en el ciclo de política pública de las OSC del departamento de Caldas.



## Lineamientos de la política pública de las OSC

### Eje 1. Visión estratégica para la innovación social

Este eje 1 surge de la necesidad de fortalecer las demandas de las OSC en materia de eficiencia y transparencia (Lindarte, 2016), lo que implica la consolidación de un componente de gestión organizacional que promueva la planeación de estrategias, metas y objetivos que contribuyan a la misión y construcción de una oferta de valor sólida y clara por parte de cada una de las organizaciones.

Así mismo, busca implementar mecanismos de control que promuevan inicialmente ambientes habilitantes, seguido de aportes en términos de gestión de proyectos, recursos (humanos, estructurales, financieros) y conocimientos, que posibiliten el reconocimiento de los procesos de innovación social en el departamento de Caldas. En ese caso, se hace fundamental implementar procesos de cualificación y acompañamiento técnico, operativo, gerencial

y normativo. La categoría de la que emerge este eje es la **gestión organizacional**.

<b>Eje 1. Visión estratégica para la innovación social</b>	
<b>Línea 1: Ambiente habilitante</b>	
▶	Constituir un equipo técnico entre la sociedad civil organizada, la academia, el sector público y el sector privado para brindar acompañamiento permanente a las OSC.
▶	Ofertar asistencia técnica integral e interinstitucional en los municipios del departamento de Caldas, a través de brigadas, jornadas de asesoría y cualificación.
<b>Línea 2: Gestión organizacional de las OSC</b>	
▶	Fortalecer competencias y habilidades para la cualificación del talento humano de las OSC mediante procesos formativos con aval académico.
▶	Promover procesos de transferencia de mejores prácticas organizacionales, técnicas, administrativas y financieras.
▶	Acompañar a las OSC en la gestión, formulación y ejecución de proyectos para la generación de recursos y capacidades.
▶	Incentivar la participación de jóvenes en las OSC desde las prácticas académicas y voluntariados, garantizando así un intercambio generacional.
<b>Línea 3: Oferta de valor con innovación social</b>	
▶	Promover el pensamiento estratégico y prospectivo para consolidar la gestión organizacional.
▶	Reconocer y visibilizar los procesos de innovación social que inciden en las realidades del contexto.
▶	Incentivar la innovación social como una oportunidad para la gestión de recursos.
▶	Generar enlaces entre la academia y las Organizaciones de la Sociedad Civil, que impulsen la investigación y la innovación social.

## **Eje 2. Tejiendo relaciones para la transformación social**

En el departamento de Caldas se puede resaltar el reconocimiento de las OSC en la transformación social y la construcción conjunta del territorio. Gracias a la generación de redes y alianzas se resignifica el tejido social, se originan estrategias que contribuyen al desarrollo y la satisfacción de las necesidades de las comunidades locales.

El eje 2 impulsa el liderazgo y la interacción de los distintos sectores, posibilita la configuración de redes y alianzas que permiten el intercambio de información y optimizan los recursos locales, regionales, nacionales e internacionales. Los escenarios de cooperación intersectorial deben reconocer la diferencia de cada una de las OSC, legitimar su quehacer social y evidenciar las oportunidades en la generación de emprendimientos sociales. Las categorías que permitieron la generación de este eje fueron el **posicionamiento** y las **redes y alianzas**.

### Eje 2. Tejiendo relaciones para la transformación social

#### Línea 1: Reconocimiento de las OSC como agentes del desarrollo

- ▶ Impulsar y apoyar los liderazgos de las OSC en los territorios, y su interacción con los diferentes sectores de la sociedad.
- ▶ Visibilizar las acciones de las OSC como construcciones integrales del desarrollo local.

#### Línea 2: Articulación, redes y alianzas

- ▶ Fomentar espacios de reconocimiento e interacción entre las organizaciones.
- ▶ Propiciar escenarios de cooperación intersectorial para la gestión y optimización de recursos locales, regionales, nacionales e internacionales.

#### Línea 3: Promoción de la asociatividad

- ▶ Potencializar el equipo técnico de acompañamiento a las OSC para la conformación de la mesa sectorial/de competitividad social integrada por la Gobernación, la academia, la Cámara de Comercio, la Federación de ONG de Caldas y representantes de las OSC de base.
- ▶ Articular los emprendimientos sociales de las OSC con el ecosistema de emprendimiento regional integrado por la academia e instituciones públicas y privadas.
- ▶ Fortalecer los procesos de incubación social de las OSC a través de las unidades de emprendimiento, vinculadas al ecosistema de emprendimiento regional o por medio de las OSC con mayor experiencia.

### Eje 3. Participación y corresponsabilidad para la generación de valor social

El eje 3 invita a las OSC a ser garantes de las construcciones colectivas y de los espacios de participación social, así mismo, propone implementar ejercicios que visibilicen la oferta de valor, desde la transparencia y la orientación de espacios que se encarguen de la inspección, control y vigilancia frente a la prestación de servicios por parte de las organizaciones.

Las OSC son actores corresponsables de la toma de decisiones, de la configuración de escenarios de construcción colectiva y de la manera de participar como ciudadanos en los derechos y deberes con implicación social. La categoría que sustentó este eje fue la **incidencia**.

#### Eje 3. Participación y corresponsabilidad para la generación de valor social

##### Línea 1: Desarrollo de capacidades de incidencia social

- ▶ Sensibilizar y orientar a las OSC como actores corresponsables del desarrollo desde su rol político.
- ▶ Generación y consolidación de espacios de construcción colectiva para la participación ciudadana.

##### Línea 2: Transparencia y ética social

- ▶ Promover la rendición de cuentas de las OSC y otras prácticas de transparencia.
- ▶ Estimular prácticas de buen gobierno en las OSC, bajo el principio de actuación ética y responsable.
- ▶ Crear la unidad de OSC para el fomento, fortalecimiento, inspección, control y vigilancia.

### Eje 4. Mejores prácticas para la sostenibilidad

Se entiende por sostenibilidad, a la posibilidad que tienen las organizaciones de garantizar su permanencia en el tiempo, de acuerdo con la disponibilidad de recursos humanos y estratégicos,

la continuidad de sus procesos y las implicaciones de sus efectos en los territorios. En el cumplimiento de estas garantías, reside el equilibrio financiero de las organizaciones que les permite tener un flujo constante de recursos, una distribución coherente con la naturaleza de la organización y la identificación de nuevas fuentes que le den prospectivas a la labor de transformación social que desempeñan.

El eje 4 invita a capitalizar las prácticas exitosas relacionadas con el sostenimiento de las OSC: potenciar sus fortalezas, compartir las experiencias y generar propuestas de investigación e innovación tendientes a mantener canales eficientes de comunicación, que permitan la transferencia del conocimiento y la adecuada gestión de la información.

La categoría que respalda este eje es la **sostenibilidad**.

Eje 4. Mejores prácticas para la sostenibilidad	
<b>Línea 1: Sostenibilidad financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Creación de un fondo departamental de inversión para la promoción y fortalecimiento de las OSC.</li><li>▶ Asesorar a las OSC en procesos de licitación y contratación pública y privada.</li><li>▶ Identificar nuevas fuentes de financiación para los proyectos, programas y emprendimientos sociales de las OSC.</li></ul>
<b>Línea 2: Generación e intercambio de experiencias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Fomentar la investigación y la sistematización de prácticas y experiencias de las OSC para la apropiación social del conocimiento.</li><li>▶ Compartir y transferir las mejores prácticas para consolidar comunidades de conocimiento a escala local, regional, nacional e internacional.</li><li>▶ Promover procesos de acreditación de las OSC para reconocer y fortalecer su oferta de valor.</li><li>▶ Apoyar procesos de cooperación y gestión de recursos financieros nacionales e internacionales.</li></ul>
<b>Línea 3: Gestión de la información</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Caracterizar y consolidar la información de las OSC a través de un sistema información.</li><li>▶ Dinamizar la interacción y las redes entre las organizaciones y sus grupos de interés, mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC).</li></ul>



## *Recomendaciones*

1. Atendiendo a la lógica de las políticas públicas que se expuso al inicio de esta cartilla y que se entiende como un proceso que involucra la identificación y visibilización del problema público, la formulación participativa de estrategias de solución, la implementación de acciones y finalmente, su evaluación, es importante que los tomadores de decisiones -para este caso en particular, la Gobernación de Caldas- garanticen los escenarios de adopción, ejecución, seguimiento y evaluación de la política pública, a la luz de la mitigación del problema público al cual se está atendiendo.
2. Para ello, es necesario realizar una selección de estrategias que se puedan desarrollar a corto, mediano y largo plazo, con planes de acción claros, anclados a los instrumentos de planificación territorial y en el marco de la participación ciudadana, teniendo como principio rector la necesidad de articular acciones con otras instancias, instituciones, programas y políticas públicas, frente a propósitos comunes.
3. Involucrar a las organizaciones sociales dentro del ciclo de la política pública, podría garantizar un ejercicio real de búsqueda de bienestar y construcción del bien público, toda vez que son estas organizaciones las que atienden de manera inmediata algunas de las necesidades de las regiones más dispersas del departamento.
4. La política pública también hace un llamado a la academia, y especialmente al estatus de la ciudad de Manizales como ciudad universitaria, para acompañar permanentemente a las organizaciones y a otros entes públicos y privados, sumando esfuerzos que conlleven al fortalecimiento del sector social.



# REFERENCIAS







## **Referencias normativas**

Alcaldía de Medellín. (2015). *Acuerdo 52 de 2015, por medio del cual se adopta la política pública de las Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil en el municipio de Medellín*. Acta 778. Recuperado de [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano\\_2/PlandeDesarrollo\\_0\\_15/Publicaciones/Shared%20Content/GACETA%20OFICIAL/2015/Gaceta%204356/ACUERDO%200052%20DE%202015.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_15/Publicaciones/Shared%20Content/GACETA%20OFICIAL/2015/Gaceta%204356/ACUERDO%200052%20DE%202015.pdf)

Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). *Vademécum de Registro de ESALES - Entidades Sin Ánimo de Lucro*. Recuperado de [http://recursos.ccb.org.co/ccb/flipbook/2014/vademecum\\_reg\\_esales/files/assets/basic-html/page20.html](http://recursos.ccb.org.co/ccb/flipbook/2014/vademecum_reg_esales/files/assets/basic-html/page20.html)

Congreso de la República. (29 diciembre de 2016). *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*. Diario

Oficial: 50.101. Recuperado de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1819\\_2016.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1819_2016.html)

Estatuto Tributario Nacional. (2019). *Artículo 19. Contribuyentes del Régimen Tributario Especial*. Recuperado de <https://estatuto.co/?e=1326>

Presidencia de la República de Colombia. (10 de enero de 2012). *Decreto 019 de 2012, por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública*. Diario Oficial: 48.308. Recuperado de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=45322>

Presidencia de la República de Colombia. (11 de octubre de 2019). *Decreto 1625 de 2016, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario en materia tributaria*. Diario oficial: 50.023. Recuperado de <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30030361>

Presidencia de la República de Colombia. (20 de diciembre de 2017). *Decreto 2150 de 2017, por el cual se sustituyen los Capítulos 4 y 5 del Título 1 de la Parte 2 del Libro 1, se adiciona un artículo al Capítulo 2 del Título 4 de la Parte 2 del Libro 1 y un inciso al artículo 1.6.1.2.19. y un numeral al literal a) del artículo 1.6.1.2.11. del Capítulo 2 del Título 1 de la Parte 6 del Libro 1 del Decreto 1625 de 2016, Único Reglamentario en Materia Tributaria, para reglamentar las donaciones de que trata el artículo 257 del Estatuto Tributario, el Régimen Tributario Especial en el impuesto sobre la renta y complementario y el artículo 195 del Estatuto Tributario*. Diario oficial: 50.453. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=85041>

Presidencia de la República de Colombia. (23 de enero de 2017).

*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.* Diario oficial: 50.125. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=78935&emergente=1>

Presidencia de la república de Colombia. (26 de mayo de 2015).

*Decreto 1074 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo.* Diario Oficial: 49.523. Recuperado de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62508&dt=S>

Presidencia de la República de Colombia. (26 de mayo de 2015).

*Decreto 1066 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo del Interior.* Diario Oficial: 49.523. Recuperado de <http://www.suin-juricol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019912>

Presidencia de la República de Colombia. (5 de diciembre de

1995). *Decreto 2150 de 1995, por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.* Diario Oficial: 42.137. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1208>

Presidencia de la República de Colombia. (5 de marzo de 1996).

*Decreto 427 de 1996, por el cual se reglamentan el Capítulo II del Título I y el Capítulo XV del Título II del Decreto 2150 de 1995.* Diario Oficial: 42.952. Recuperado de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1333#>



## Referencias bibliográficas

- Aguilar, L. (Comp.). (2012). *Política Pública*. Ciudad de México, México: Siglo xxi editores. Recuperado de [http://data.evalua.cdmx.gob.mx/docs/estudios/i\\_pp\\_eap.pdf](http://data.evalua.cdmx.gob.mx/docs/estudios/i_pp_eap.pdf)
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2013). *Manual de Entidades Sin Ánimo de Lucro -ESAL-*. Bogotá: Subdirección Imprenta Distrital – D.D.D.I.
- Aranguren, E. y Abella, N. (2017). Las Organizaciones de la Sociedad Civil latinoamericana y su oferta de valor. Estudio de caso: México, Brasil, Colombia y Argentina. *OASIS*, (25), 187-221. DOI: <https://doi.org/10.18601/16577558.n25.11>
- Balbis, J. (2011). Las Organizaciones de la Sociedad Civil de América Latina ante la agenda internacional de la ayuda al desarrollo. En *La Eficacia de la Ayuda y las Organizaciones de la Sociedad Civil: Una mirada al caso latinoamericano* (pp.33-57). Madrid, España: Serie Avances de Investigación N° 55- Fundación Carolina.
- Cairney, P. (3 septiembre de 2019). Conceptos de política pública en 1000 palabras: El ciclo de la política pública y sus etapas [Mensaje en un blog]. *Politics & Public policy*. Recuperado de <https://paulcairney.wordpress.com/2019/09/03/conceptos-de-politica-publica-en-1000-palabras-el-ciclo-de-la-politica-publica-y-sus-etapas/>
- CCONG, (2000). Propuesta de modificación: *Carta de principios de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG)*. Bogotá, Colombia: CCONG. Recuperado de <https://ccong.org.co/>

files/900\_at\_Carta%20de%20principios%20de%20la%20CCONG.pdf

CCONG, (2018). *La sostenibilidad de las OSC. (ONG)*. Bogotá, Colombia: CCONG. Recuperado de [https://ccong.org.co/files/827\\_at\\_Sostenibilidad%20de%20las%20OSC.pdf](https://ccong.org.co/files/827_at_Sostenibilidad%20de%20las%20OSC.pdf)

COFAVIC. (2013). *Manual de Incidencia Pública para Organizaciones No Gubernamentales (ONG)*. Caracas, Venezuela: COFAVIC. Recuperado de [https://issuu.com/ddhhcofavic/docs/manual\\_de\\_incidencia](https://issuu.com/ddhhcofavic/docs/manual_de_incidencia)

Confecoop. (2017). *Informe de desempeño: El valor de la cooperación*. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://confecoop.coop/wp-content/uploads/2018/11/INFORME-2017.pdf>

Cruz, A. (2007). *Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y Redes de Voluntariado*. Bogotá, Colombia: DanSocial. Recuperado de <https://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/Cartilla%20asociaciones%2C%20fundaciones%20y%20redes%20de%20voluntariado.pdf>

Escobar, A., Martínez, J., y Vallejo, S. (2016). Estudio del Sector Solidario en Manizales (No. 015620). *Serie de Economía y Empresa, No. 5*. Manizales, Caldas: Cámara de Comercio de Manizales.

Guzmán, L. (2002). *Estrategias de incidencia en los ámbitos nacional e internacional para promover una cultura de inclusión*. Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos.

- Grundamann, G., Fiege, K. y Salazar, V. (2017). *Manual de Investigación para la Acción y la toma de decisiones*. Berlín: Centro de Desarrollo Rural (SLE) de la Humboldt-Universität zu Berlin.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.
- Nanjundeswaraswamy, T. & Swamy, D. (2013). Quality of worklife of employees in private technical institutions. *International Journal for Quality Research*, 7(3), 3–14.
- Lindarte, E. (2016). *Sociedad civil en acción: organizaciones misionales del tercer sector entre el Estado y el mercado*. Manizales, Caldas: Universidad Autónoma de Manizales.
- Lindarte, E. (2017). (Inédito). *Informe técnico sobre 35 ONG en Manizales*. Manizales, Caldas.
- Ries A. y Trout J. (1993). *Posicionamiento*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Roth, A. (Ed.). (2010). *Enfoques para el análisis de políticas públicas*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Andre\\_Roth/publication/294261058\\_Enfoques\\_para\\_el\\_analisis\\_de\\_las\\_politicas\\_publicas\\_Roth\\_D\\_A-N\\_Ed/links/56c2719308aee5caccf9d2dd/Enfoques-para-el-analisis-de-las-politicas-publicas-Roth-D-A-N-Ed.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Andre_Roth/publication/294261058_Enfoques_para_el_analisis_de_las_politicas_publicas_Roth_D_A-N_Ed/links/56c2719308aee5caccf9d2dd/Enfoques-para-el-analisis-de-las-politicas-publicas-Roth-D-A-N-Ed.pdf)
- Salamon, L. (2010). Putting the civil society on the economic map of the world. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81 (2), 167– 210.

- Vásquez, B y Corporación Colombiana de Voluntariado. (1999-2005). *Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y Redes de Voluntariado*. Bogotá, Colombia: DanSocial. Recuperado de: [https://www.academia.edu/28317960/Cartilla\\_sobre\\_Asociaciones\\_Corporaciones\\_Fundaciones\\_y\\_Red\\_de\\_Voluntariado\\_DanSocial\\_Rep%C3%BAblica\\_de\\_Colombia](https://www.academia.edu/28317960/Cartilla_sobre_Asociaciones_Corporaciones_Fundaciones_y_Red_de_Voluntariado_DanSocial_Rep%C3%BAblica_de_Colombia)
- Villar, R., List, R. & Salamon, L. (1999). Colombia: A diverse non profit sector. In Salamon, L. & Sokolowski, S. (Eds.), *Global civil society: Dimensions of the non profit sector* (pp. 441-427). Baltimore, USA: The Johns Hopkins University.

Esta cartilla se terminó de imprimir en diciembre de 2019  
en los talleres gráficos de DGP Editores.

Bogotá D.C., Colombia



**Territorio**  
de Oportunidades



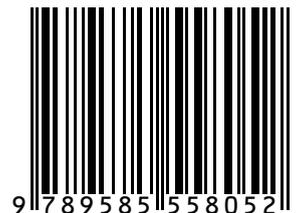
**PPOS**   
**Caldas** | Política pública de las organizaciones de la sociedad civil  
Asociaciones, corporaciones, fundaciones y organizaciones de base



Con el apoyo de:



e-ISSN 978-958-5558-05-2



9 789585 558052