



# Actividades de Autofinanciamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Colombia: Un Diagnóstico Nacional

Roberto Gutiérrez / Natalia Franco / Luis Felipe Avella

Publicado por:



Jose Arrieta 89  
Providencia, Santiago, CHILE  
Tel: +(56 2) 222 5190  
Fax: +(56 2) 634 2599  
Email: nesst@nesst.org  
www.nesst.org

*NESsT promueve los derechos sociales, políticos, económicos y religiosos de todas las personas y no discrimina en razón del género, raza, edad, nacionalidad, discapacidad física o mental, orientación sexual, ni opiniones o filiación política o religiosa.*

Derecho de autor ©2007. Todos los derechos reservados.

Este informe contiene información preparada por fuentes externas a NESsT, así como opiniones basadas en esa información. NESsT procura entregar información precisa y opiniones bien fundadas, pero eso no significa que la información y opiniones en esta publicación estén libres de errores. Las leyes y normas reguladoras citadas aquí, pudieran cambiar en algunos casos; NESsT no se compromete a actualizar esta publicación.

Este informe fue preparado para el Simposio Latinoamericano de Actividades Empresariales Sociales, que se llevó a cabo en Santiago, Chile en Junio 2006 con el apoyo de NESsT y The William Davidson Institute de la Universidad de Michigan, EEUU. El simposio fue un encuentro de emprendedores sociales, académicos y otros interesados en el futuro de las actividades de autofinanciamiento en Latinoamérica.

El informe de Colombia sirve como base de investigación para determinar las necesidades en el país y empezar a formar instrumentos de capacitación y apoyo a las organizaciones sin fines de lucro que deseen poner en marcha o expandir una actividad social. La metodología que se usa para elaborar el informe es una que ha desarrollado NESsT durante 10 años y el informe fue editado por Nicole Etchart, co-fundadora y co-CEO de NESsT.

**Producción:**

Kora McNaughton - Coordinación  
Jorge Moraga – Diagramación

# Tabla de Contenidos

<b>Introducción</b> .....	7
<b>1. El tercer sector en Colombia</b> .....	9
A. Registro, vigilancia y control .....	10
B. Tributación .....	11
C. Actividades de autofinanciamiento .....	13
<b>2. Organizaciones de soporte/donantes al autofinanciamiento de OSFL</b> .....	15
A. Cooperación oficial/pública .....	16
B. Cooperación del empresariado .....	22
C. Cooperación de organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) .....	28
D. Cooperación de universidades .....	29
<b>3. Ejemplos de actividades de autofinanciamiento en Colombia</b> .....	31
Asociación Probienestar de la Familia Colombiana - Profamilia .....	31
Corporación Transparencia por Colombia .....	33
Caja Colombiana de Subsidio Familiar - Colsubsidio .....	35
Centro de Gestión Hospitalaria .....	38
Fundación Banco Mundial de la Mujer .....	39
Fundación Cardio Infantil - Instituto de Cardiología .....	40
HOPE Worldwide Colombia .....	42
Asociación de Amigos de la BiblioRed - BiblioAmigos .....	43
Fundación Agroclub El Retorno Al Campo - Furalcamp .....	44
<b>4. Características de las actividades de autofinanciamiento en Colombia</b> ..	47
A. Ciclos con refuerzos positivos .....	48
B. Ausencia de refuerzos positivos .....	49
C. Oportunidades y desafíos .....	50
<b>5. Aprendizajes del camino recorrido</b> .....	53
<b>Bibliografía</b> .....	54
<b>Anexo 1</b>	
Distintas formas legales que adoptan las OSFL en Colombia .....	55
<b>Anexo 2</b>	
Listado de la reciente normatividad para actividades de autofinanciamiento de las OSFL en Colombia .....	56
<b>Anexo 3</b>	
Inversiones en las líneas de la Estrategia de Cooperación Internacional (dólares) .....	57
<b>Anexo 4</b>	
Información básica del apoyo que proveen cuatro fundaciones empresariales .....	59



## Los autores

**Roberto Gutiérrez** es Profesor Asociado de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes desde 1995 y es Coordinador General de la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), una red de 10 universidades iberoamericanas creada en el 2001. Roberto tiene un doctorado en sociología de la Johns Hopkins University y su trabajo busca equilibrar e integrar las dimensiones económicas y sociales de distintas actividades empresariales. Ha publicado artículos sobre emprendimientos sociales, alianzas, educación y desarrollo sostenible en medios de divulgación masiva y en revistas académicas –entre otras American Sociological Review, Review of Educational Research, Journal of Management Education y Stanford Social Innovation Review. En su última publicación colaboró, con la red SEKN, en la edición del libro “Effective Management of Social Enterprises: Lessons from Businesses and Civil Society Organizations in Iberoamerica.” (Washington: Inter-American Development Bank & David Rockefeller Center for Latin American Studies, 2006).

**Natalia Franco** es politóloga de la Universidad de Los Andes y Especialista en Fund Raising de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Se ha desempeñado como coordinadora de proyectos de desarrollo de base en el Distrito de Bogotá, de Derechos Humanos con el Ministerio Público - Defensoría del Pueblo y de control social y lucha contra la corrupción en Transparencia Internacional. Desde 2005 es miembro del equipo de la Iniciativa en Emprendimientos Sociales de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, donde se ha desempeñado como investigadora y como coordinadora de proyectos de fortalecimiento organizacional dirigidos a redes sociales que atienden población vulnerable a través de proyectos de paz, desarrollo y rehabilitación. Actualmente participa en investigaciones sobre empoderamiento comunitario, narrativas del conflicto e iniciativas de mercado para poblaciones de bajos ingresos.

**Luis Felipe Avella** es ingeniero industrial de la Universidad de los Andes y tiene una maestría en cooperación internacional de la Universidad Complutense. Es investigador en temas de responsabilidad social empresarial y comercio justo de la Iniciativa en Emprendimientos Sociales de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes desde 2003, y consultor en los mismos temas de la organización Business Meets Social Development desde 2007. En estos temas ha participado como autor y coautor en publicaciones nacionales e internacionales, así como en trabajos de consultoría. Actualmente su investigación académica, en paralelo a sus trabajos de consultoría, se concentra en el desarrollo de un marco teórico y el levantamiento de casos analíticos, para la formación de cadenas de comercio justo como negocios inclusivos y sostenibles en Colombia, donde interactúen comunidades productoras rurales, comunidades empresariales, comunidades consumidoras y comunidades cooperantes.



# Introducción

La presente investigación ofrece un panorama de las actividades de autofinanciamiento<sup>1</sup> de las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) u organizaciones sociales civiles (OSC)<sup>2</sup> en Colombia. En los últimos años, las OSFL han recurrido a realizar actividades de autofinanciamiento para continuar con el cumplimiento de su misión. Investigar las características y potencial de estas actividades de autofinanciamiento es el objetivo del trabajo reportado en este documento.

El primer capítulo presenta una caracterización general de las OSC en Colombia, con un énfasis en aquellas que buscan generar sus propios ingresos. El segundo capítulo describe el marco legal en que operan las OSFL en Colombia y las condiciones tributarias a las cuales están sometidas. El tercer apartado presenta las diferentes fuentes de apoyo al autofinanciamiento de las OSFL que tiene la cooperación intersectorial-internacional en el país. En cada una de las posibilidades de cooperación nacional e internacional de organizaciones públicas, empresariales, organizaciones no gubernamentales de desarrollo y universidades hay ejemplos destacados. El cuarto capítulo ofrece una decena de ejemplos de OSFL que llevan a cabo actividades de autofinanciamiento. Estos ejemplos fueron seleccionados para ilustrar distintos tipos de actividades y diferentes resultados. El último capítulo enumera las similitudes y diferencias existentes en los ejemplos descritos con el objeto de plantear oportunidades y desafíos para el desarrollo sostenible de las OSC en Colombia.

Esta es una investigación exploratoria realizada a partir de entrevistas con tres tipos de actores: expertos en temas jurídicos, donantes y cooperantes nacionales e internacionales, y directivos de OSFL con actividades de autofinanciamiento. La selección de estos casos siguió criterios de diversidad en el tipo de actividades (e.g., casos en salud, microcrédito, planificación familiar, mercadeo social y vivienda), en el tipo de organización (e.g., ONG o organizaciones no gubernamentales, organizaciones comunitarias, cajas de compensación y corporaciones mixtas), y en los resultados alcanzados (e.g., supervivencia básica o crecimiento notorio). Además de la información primaria, recolectamos información de distintos tipos de documentos para estudiar cada uno de los casos seleccionados. El análisis de esta información permite señalar un espectro de posibilidades para las actividades de autofinanciamiento en Colombia.

<sup>1</sup> NESsT usa el término “actividad de autofinanciamiento” para referirse a estrategias de una OSC para generar ingresos, entre las que se encuentran el cobro de tarifas por servicios, venta de productos, uso de activos tangibles e intangibles, cobro de cuotas a los miembros y obtención de dividendos de inversiones. NESsT usa el término “actividad empresarial social” cuando se refiere a las estrategias de autofinanciamiento diseñadas por las OSC para incrementar la sustentabilidad financiera y fortalecer la misión institucional de la organización de manera significativa.

<sup>2</sup> Las OSC son cualquiera de la amplia gama de organizaciones sin fines de lucro, no estatales y formalmente registradas, así como asociaciones de base comunitaria que se encuentran fuera del ámbito del sector público y el privado. En este documento se utilizan en forma intercambiable las siglas OSC y OSFL. Este último es el término utilizado en la legislación colombiana.



# 1. El tercer sector en Colombia

Las organizaciones de la sociedad civil, constituidas legalmente en Colombia como entidades sin ánimo de lucro, han sido objeto de diferentes estudios en los últimos años a causa de su explosión e impacto (CCONG/BID 2001; John Hopkins University 1999; DANSOCIAL 2004; Alcaldía Mayor de Bogotá/Red Distrital de Cooperación para el Desarrollo 2005). Desde los diferentes intereses y enfoques, cada uno de estos estudios ha tratado de entender la dimensión del tercer sector en Colombia, su diversidad y estructura, arrojando pistas sobre los diferentes vacíos legales e institucionales a los que se enfrentan este tipo de organizaciones. Algunas cifras sobre la magnitud del tercer sector en Colombia son las siguientes:<sup>3</sup>

- En Colombia existen alrededor de 136.000 organizaciones sin fines de lucro –OSFL– registradas. Sólo Bogotá cuenta en sus registros con más de 40.000.
- Las OSFL colombianas se han desarrollado bajo 36 formas distintas de organización legal.
- El 27.7% de la oferta de educación, salud, desarrollo y vivienda del país la hacen las ONG.
- Las organizaciones del tercer sector producen 1.7 billones de pesos anuales (2.1% del PIB) con el mayor empleo del sector en la educación (26.1%), seguido de la salud (17.5%) y las asociaciones de empresarios, de profesionales y de trabajadores (15.1%).
- La financiación del tercer sector colombiano proviene, en su mayor parte, de la venta de servicios y cuotas de membresías (70.2%) y, en menor medida, de las donaciones recibidas del sector privado (14.9%). El otro 14.9% proviene de recursos del sector público.
- Además de vincular a un número de trabajadores equivalente a una tercera parte de los empleados por el sector público (337.617 trabajadores colombianos estaban vinculados a estas organizaciones a mediados de los noventa) y generar un 2,4% del empleo total, cifras superiores al promedio latinoamericano, el sector sin fines de lucro colombiano es reconocido internacionalmente por su diversidad y por su contribución a la vida política, económica y social.

Por su origen, la normatividad colombiana clasifica a las OSFL en tres grandes grupos: (i) fundaciones, de naturaleza eminentemente patrimonial; (ii) asociaciones o corporaciones, cuya base fundamental son las personas que la conforman; (iii) y las entidades del sector solidario que según la ley son aquellas del sector cooperativo. Las

<sup>3</sup> Villar, Rodrigo. "El Tercer Sector en Colombia: evolución, dimensión y tendencias." Bogotá: Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales, 2001.

fundaciones, asociaciones y corporaciones cuentan con un mismo marco legal en todo lo correspondiente a registro, vigilancia y control, y tributación. De acuerdo con el Estatuto Tributario, la mayoría de las OSFL pertenecen al Régimen Especial, el cual fue recientemente reglamentado con los Decretos 4400/2004 y 640/2005, y que cobija a las OSC cuyas actividades principales se enfocan a salud, deporte, educación, cultura, investigación científica, ecología, desarrollo social, cooperativas y demás formas de economía solidaria previstas en la ley 79/88, y a las personas jurídicas sin ánimo de lucro que mueven recursos financieros, fondos mutuos de inversión y asociaciones gremiales.

Si se estudian en relación con el objeto social, existen dos clasificaciones diferentes para las OSFL. Primero, la Red Distrital de Cooperación para el Desarrollo, dependiente de la Alcaldía Mayor de Bogotá responsable de coordinar las actividades de fortalecimiento de las organizaciones sociales registradas en el Distrito Capital, realizó durante el 2005 un ejercicio de depuración de registros de OSC vigentes en la ciudad que dan atención a ocho grupos poblacionales (i.e. primera infancia, niñez, adolescencia, jóvenes, adultos, adultos mayores, mujer y género, y familia) en una clasificación compuesta por 17 categorías. DANSOCIAL, por su parte, hace una aproximación a estas organizaciones desde la perspectiva de diferenciar dos grandes sistemas: el de economía solidaria (i.e. cooperativas, fondos de empleados, mutuales) y el de organizaciones solidarias de desarrollo (i.e. fundaciones, corporaciones, asociaciones, juntas de acción comunal, cajas de compensación, organizaciones de voluntariado). El anexo 1 lista las distintas formas legales reconocidas.

## A. Registro, vigilancia y control

Si bien en el último quinquenio la reglamentación del registro, vigilancia y control no ha tenido nuevos desarrollos normativos, manteniéndose vigentes los decretos 2150 de 1995, 427 de 1996 y 1789 del 1998, para la Alcaldía Mayor de Bogotá este tema ha constituido una de sus grandes preocupaciones. Con la conformación de la Red Distrital de Cooperación para el Desarrollo, la Alcaldía ha hecho un esfuerzo por actualizar y organizar la base de datos de las OSFL registradas en el Distrito Capital, con el fin de sistematizar y monitorear los resultados de los esfuerzos de capacitación y fortalecimiento organizacional adelantados por las diferentes administraciones. En Colombia el registro de las OSC está descentralizado y la vigilancia y control de las mismas depende de su objeto social. La consecuencia de esto es un sin número de registros, que en el Distrito se acerca a los 40.000, de organizaciones sin fines de lucro cuyas actividades son desconocidas por la administración. La hipótesis manejada por la Red Distrital de Cooperación es que alrededor del 50% de las entidades, cuyos registros

se encuentran vigentes, se encuentran fuera de operación y nunca han sido liquidadas.

## B. Tributación

Recientemente en el país se habla de la tendencia al endurecimiento de la normatividad para las organizaciones del Régimen Especial, como un intento de la administración de impuestos de cortar beneficios y evitar la evasión que a través de estas figuras se presenta (ver en el anexo 2 un listado de la normatividad reciente para actividades de autofinanciamiento de las OSC en Colombia). La evasión tiene síntomas como la afluencia de organizaciones sin fines de lucro creadas por las empresas lucrativas, y su utilización como pantalla para lograr exenciones tributarias y sin fines sociales específicos.

La Ley 863/2003 que regula el Registro Único Tributario hace reformas al Estatuto Tributario relacionadas tanto con las disposiciones tributarias como con las normas anti-evasión. A través de esta Ley y con la posterior expedición del decreto 640/2005 se precisaron vacíos normativos relacionados con la definición de los excedentes que deben ser reinvertidos en el objeto misional de las OSFL: (i) antes de la expedición de la Ley 863 las OSFL estaban obligadas a reinvertir la totalidad de su excedente fiscal para ser objeto de exención tributaria, pero gracias al debate entre la Dirección de Impuestos Nacionales y la Confederación Colombiana de ONG se logró que la nueva normativa reevaluara esta disposición, aceptando que las OSC dejen por fuera de la base gravable los gastos no procedentes y exigiendo la reinversión específica del excedente contable; (ii) igualmente se especificó la obligatoriedad, para las cooperativas y mutuales, de invertir "al menos el veinte por ciento (20%) del beneficio neto o excedente contable, de manera autónoma, a financiar cupos y programas de educación formal en instituciones autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional".<sup>4</sup>

En Colombia existe un marco regulatorio común, en materia fiscal para las entidades lucrativas y sin fines de lucro, que es objeto permanente de reformas. Esto genera en los responsables de la tributación un gran desconocimiento sobre cuál es la norma vigente aplicable y en particular para las OSFL, trayendo como consecuencia que no puedan utilizar al 100% los beneficios fiscales de que son objeto. Las actividades desarrolladas por estas entidades deben, a la luz de la "interpretación" de la autoridad tributaria, ser conexas con el objeto social para no perder el beneficio tributario. Las complejidades del Régimen Especial, así como los vacíos y contradicciones normativas y las exigencias en materia de informes financieros y expedición de certificados de donación, impone a las OSC la necesidad de tener en nómina a un contador y un revisor fiscal, además de valerse en

<sup>4</sup> Decreto 640/2005, artículo 12, numeral b.

muchos casos de expertos tributarios para poder justificar que sus acciones están directamente relacionadas con sus objetos misionales y lograr así la exención tributaria. Esto dificulta la sustentabilidad de este tipo de organizaciones ya que los costos administrativos, en su mayoría, no son financiados por los donantes quienes entregan sus recursos con destinación específica para aquellos proyectos alineados con su misión.

Parte de las dualidades ocasionadas por la dispersión de normas que reforman el Estatuto Tributario, trataron de menguarse con la expedición del decreto 4400/2004 y su reglamentario 640/2005, los cuales se concentran específicamente en la reglamentación del Régimen Especial (Estatuto Tributario, Libro I, Título VI, Artículo 19). El decreto 4400/2004 deroga el 124/97 y reglamenta la definición de objetos sociales y actividades pertenecientes al Régimen Especial. Entre los aspectos a resaltar del decreto 640 está la reglamentación de las actividades industriales y de mercadeo desarrolladas por las asociaciones gremiales y fondos mutuos, como actividades cobijadas por el Régimen Especial. Así mismo se reglamentaron las condiciones para las donaciones beneficiadas por la exención de impuestos y se definen las actividades de interés general y el acceso por parte de la comunidad como condición indispensable para obtener estos beneficios.<sup>5</sup>

Según Juan Carlos Jaramillo, abogado tributarista especialista en OSFL, con la expedición de los nuevos decretos y la derogación del decreto 124/95, se dio carta abierta para que las OSFL desarrollen actividades comerciales de autofinanciamiento sin restricción sobre el tipo de actividad. Lo importante, entonces, para que estas actividades estén exentas de impuestos es que sus excedentes sean invertidos en el desarrollo del objeto misional de la organización y que las actividades comerciales no primen sobre las actividades misionales de la OSC.

Un mecanismo utilizado por las organizaciones no lucrativas para garantizar que sus actividades comerciales sean reconocidas dentro de su objeto misional, es constituirse con objetos sociales amplios que enfatizan el bien general y el acceso a la comunidad. Esta tendencia constituye una dificultad para los esfuerzos de vigilancia y control como el que ha querido adelantar la Red Distrital de Cooperación, pues las categorías identificadas terminan traslapándose y diluyéndose frente a objetos misionales que no especifican población beneficiaria ni área de acción. No existe una respuesta coherente por parte del Estado para contrarrestar esta tendencia, pues los beneficios de exención tributaria continúan variando de una norma a la otra. La Ley 788/2002 incluía, por ejemplo, exenciones para las donaciones a programas de salud, exención que fue eliminada por la Ley 863/2003.

<sup>5</sup> "Las actividades son de interés general cuando beneficien a un grupo poblacional, como un sector, barrio o comunidad. Se considera que la entidad sin ánimo de lucro permite el acceso a la comunidad, cuando hace oferta abierta de los servicios y actividades que realiza en desarrollo de su objeto social, permitiendo que terceros puedan beneficiarse de ellas, en las mismas condiciones que los miembros de la entidad, o sus familiares." [Artículo 2 del Decreto Reglamentario 4400 de 2004]

Pero la dualidad en las exenciones e incentivos tributarios no sólo se presentan en torno al objeto social de las actividades; también afecta otros aspectos que pueden constituir ingresos sin destinación específica y que podrían contribuir al cumplimiento misional de las organizaciones. Por un lado, la Ley 863/2003 incentiva la inversión en activos fijos productivos y elimina la retención en la fuente por ingresos en moneda extranjera. Por otro lado, las leyes 863 y 788 son contradictorias en relación con los ingresos por ganancia ocasional por la falta de claridad sobre el gravamen o no de los ajustes por inflación.

### C. Actividades de autofinanciamiento

Si bien las actividades de autofinanciamiento permiten a las OSFL desarrollar políticas de largo plazo y alto impacto al no depender de las limitaciones económicas, temporales o programáticas de los donantes, no existe una política de gobierno para el fomento de dichas actividades ni se hacen distinciones sustanciales con el tratamiento dado a las actividades comerciales y de mercadeo desarrolladas por las empresas lucrativas. Aparte de las complejidades tributarias expuestas en el numeral anterior, existen ejemplos como el de la ley 1014/2006 para el fomento de la cultura del emprendimiento, donde se hace énfasis en el emprendimiento comercial y productivo pero no se establecen referencias ni incentivos para aquellos sin fines de lucro o con fines sociales.

El estudio adelantado por la Confederación Colombiana de ONG y el BID (Mariño y Mateus, 2001), identificó tres áreas críticas para el autofinanciamiento de las OSC en Colombia:

- *Acceso a servicios financieros.* La imagen de pobreza y debilidad de las OSFL perpetúa mecanismos que las excluyen del sistema financiero. En este sistema, por ejemplo, el régimen de garantías es demasiado exigente y existe un tratamiento igualitario entre las organizaciones sin fines de lucro y las organizaciones mercantiles.
- *Acceso a recursos públicos.* El decreto 777/92 pone en inferioridad de condiciones a las OSFL que quieran contratar con las entidades públicas descentralizadas porque éstas preferirán contratar con organizaciones de derecho privado ya que los procesos y requisitos son más sencillos.
- *Acceso a financiación internacional.* La cooperación internacional para el desarrollo depende de las políticas de ayuda del Estado que aporta los fondos, y ésta es tramitada por la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional. El acceso a estos fondos está restringido a ciertos temas y a los requisitos de la agencia extranjera y la agencia colombiana. El decreto 540/2004,

además, restringe las exenciones tributarias a aquellas donaciones de países con los cuales existan acuerdos intergubernamentales. Como mencionamos antes, la autofinanciación por parte de las OSFL en Colombia tiene un peso importante dentro de la composición de sus ingresos (Salamon, 1999; Villar, 2001). Según el estudio coordinado por The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, existen dos situaciones por las cuales las OSFL desarrollan actividades de autofinanciamiento: (i) como alternativa para crecer y ampliar su cubrimiento, (ii) como alternativa de sustentabilidad.

## 2. Organizaciones de soporte/donantes al autofinanciamiento de OSFL

En Colombia hay una diversa gama de organizaciones que apoyan las actividades de autofinanciamiento. La tendencia de las organizaciones de soporte/donantes, nacionales e internacionales, es intensificar sus aportes hacia programas y/o proyectos que puedan llegar a ser autofinanciados. Esto representa un paso adelante del paternalismo hacia la inversión social.

La figura 1 muestra el espectro nacional e internacional de la cooperación en Colombia. A lo largo de este apartado recorreremos esta figura, iniciando con la descripción de los actores de cooperación gubernamental, nacionales e internacionales, y continuando en el sentido opuesto a las manecillas del reloj. En el presente estudio nos concentramos en reflejar un panorama general de la cooperación, mostrar su participación hacia las OSFL y, finalmente, obtener unas ideas para cada grupo de cooperantes y en general sobre la manera en que estos grupos pueden ser complementarios.

Figura 1. Actores que apoyan las actividades de autofinanciamiento en Colombia



## A. Cooperación oficial/pública

La cooperación oficial, nacional e internacional, proviene de agencias bilaterales y organismos multilaterales y, en ocasiones, es denominada como Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD). Para lograr una síntesis del amplio espectro de la cooperación oficial nos concentramos en tres ejes de la propuesta de desarrollo del actual gobierno nacional (2003-2006), en cada uno de los cuales hace aportes la AOD:

- Estrategia de Cooperación Internacional de Colombia (febrero de 2005)
- Siete Herramientas para la Equidad (Plan de Reactivación Social que lanzó el presidente Uribe al inicio de su mandato, en el 2003)
- Objetivos de Desarrollo del Milenio (IDH 2003)

### Cooperación pública nacional

La sociedad y el medio ambiente conforman el conjunto de beneficiarios de las OSFL, y el gobierno es responsable del desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente. Esta coincidencia da relevancia a la Estrategia de Cooperación Internacional de Colombia (definida en febrero de 2005) porque compromete a entidades de desarrollo del Estado e integra líneas para las cuales el país solicita recursos de cooperación bilateral y multilateral. Dentro de la Estrategia de Cooperación Internacional del gobierno colombiano, se plantean las siguientes líneas generales: (1) bosques, (2) reincorporación a la civilidad, (3) desarrollo productivo y alternativo, (4) fortalecimiento del estado social de derecho y derechos humanos, (5) programas regionales de desarrollo y paz, y (6) desplazamiento forzoso y ayuda humanitaria. El total de las inversiones en las seis líneas de la Estrategia de Cooperación Internacional suma US\$1.16 millones (ver en el anexo 3 el desglose de esta cifra por cada una de las líneas).

Dentro de las líneas estratégicas hay diversas oportunidades para las actividades de autofinanciamiento. Por ejemplo, (1) la línea de bosques está inscrita en el Plan Nacional de Desarrollo Forestal, el cual se encuentra integrado por el apoyo a esquemas asociativos y productivos para el desarrollo rural; (2) en la línea de reincorporación a la civilidad hay una amplia gama de estrategias de autofinanciamiento para los grupos que se reincorporan con el fin de generar “empleos productivos por la paz”; (3) en la línea del desarrollo de cultivos productivos y alternativos, el Programa de Desarrollo Alternativo apoya a las OSC actuales y nuevas que promuevan esta clase de proyectos.

<sup>6</sup> Ver mayor información en <http://www.presidencia.gov.co/cne/2003/enero/12/01122003.htm> consultada en mayo 25 de 2006.

Las Siete Herramientas de Equidad<sup>6</sup> son parte del “Plan de Reactivación Social” que lanzó el presidente Uribe en el 2003, con la

promesa de beneficiar en su primer año a más de nueve millones y medio de personas, en su inmensa mayoría de escasos recursos y casi por igual a los habitantes del campo y la ciudad. El valor total de la inversión supera los tres y medio billones de pesos. El Plan recoge y aplica todos los beneficios y estímulos creados en la Agenda Legislativa presentada por el Gobierno y aprobada por el Congreso, entre ellas las Reformas Tributaria y Laboral. El Plan de Reactivación Social, sumado al de Reactivación Económica tiene como gran propósito nacional la generación de empleo. Según la propuesta inicial de 2003, las siete herramientas plantearon:

1. *Revolución Educativa*: entre las muchas líneas de esta herramienta relacionada con el autofinanciamiento de las OSC están la asignación de 20 mil créditos adicionales para educación superior por parte del Icetex y la capacitación de 1.950.000 personas en diversos artes y oficios por parte del Sena, que incluye el programa Jóvenes en Acción<sup>7</sup>.
2. *Seguridad Social*: entre otras líneas, la entrega de 100 mil desayunos escolares para niños menores de cinco años, que se suman a los 72.000 ya creados, abre una oportunidad de servicio a OSFL que se dedican a la alimentación infantil.
3. *Manejo Social del Campo*: una de las líneas está orientada a 4.588.815 personas, como beneficios aprobados por el Gobierno a través de crédito, adecuación de tierras, titulación de baldíos, distritos de riego, incentivos a la creación de microempresas rurales y subsidios para el mejoramiento de vivienda, entre otros aspectos, donde OSC que trabajen en el sector rural pueden darle mayor solidez a sus empresas sociales.
4. *Manejo Social de los Servicios Públicos*: las empresas de acueducto recibirán importantes descuentos tributarios cuando inviertan en la construcción de acueductos regionales o de municipios y poblaciones vecinas, lo que puede significar, en algunos casos, alianzas con OSFL locales.
5. *País de Propietarios*: la asignación de casi un billón de pesos para microcrédito destinado a la creación de pequeñas y medianas empresas, representa una opción para el apoyo de OSFL a proyectos económicamente viables.
6. *Cooperativas*: existe un proyecto para financiar la creación de 46 cooperativas de cadenas productivas que beneficiarán 13.780 microempresarios al permitirles mejorar la producción, comercialización de sus productos especialmente en los sectores de joyería, cerámica, alfarería y confecciones.
7. *Calidad de Vida Urbana*: además del transporte, que representa la mayor inversión, la construcción de parques y ciclorutas puede ser un espacio aprovechado por algunas OSFL relacionadas con el medio ambiente y la recreación.

<sup>7</sup> Ver más en <http://www.sena.edu.co/Portal/Dirección+de+Empleo+y+Trabajo+/Jovenes+en+Accion++2006/> consultada en mayo 25 de 2006

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) están alejados de

concebir la promoción de las empresas sociales como un importante motor de desarrollo. En su prioritaria “lucha contra la pobreza”, desconocen u omiten sus causas estructurales, y sólo en el objetivo número ocho, se hace una mención débil al papel de la empresa con responsabilidad social como cooperante imprescindible para el cumplimiento de los otros siete objetivos de desarrollo del milenio (que podrían ser mejor llamados como “objetivos de ayuda humanitaria del milenio”). Por ello no hacemos mención a las pocas opciones de autofinanciamiento de OSFL que han podido llegar a generar estos objetivos en Colombia.

Según el IDH 2005, uno de los principales obstáculos para el desarrollo humano es la extrema desigualdad entre los países y al interior de ellos, situación que además constituye un poderoso freno al progreso más acelerado en favor de los ODM. Estudiar la cooperación para el desarrollo de actividades de autofinanciamiento sostenibles es una tarea necesaria y vigente. La demanda por “trade, not aid” nos acompaña desde 1964, cuando la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) fue escenario de la protesta por parte de los países en desarrollo.

Además de la apuesta política y económica del Estado, existen varios programas parcialmente financiados por la asistencia internacional, donde el gobierno colombiano apoya el emprendimiento. Algunas OSFL con emprendimientos o ideas sólidas de emprendimiento también se pueden ver beneficiadas por dichos programas.<sup>8</sup>

El gobierno canaliza otros recursos para impulsar y fortalecer las actividades de autofinanciamiento de las OSFL a través de ministerios, gobernaciones, administraciones municipales, cámaras de comercio y cajas de compensación, entre otras. Un caso especial de cooperación gubernamental estratégica para el apoyo a las OSC es el de la Red Distrital de Cooperación para el Desarrollo. Esta red trabaja para articular, en un sistema, la demanda de necesidades de la Alcaldía Mayor de Bogotá y todas sus instituciones con la oferta de productos y servicios de las OSFL, las empresas, la academia y la iglesia. Sólo observando las organizaciones comunitarias, la oferta educativa para éstas ha estado desarticulada y poco atiende sus necesidades; además está caracterizada por duplicar los esfuerzos de formación en el mismo grupo de líderes, sin lograr un impacto significativo en el mejoramiento de las organizaciones.<sup>9</sup> Con esta experiencia, la Red Distrital diseñó una primera fase de capacitación y acompañamiento para más de un centenar de organizaciones comunitarias. Estos esfuerzos, apoyados por el sector público, se complementan con aquellos apoyados por el sector privado. En conclusión, las OSFL que conozcan las prioridades del gobierno y su oferta paralela de cooperación, identificando elementos que estén

<sup>8</sup> Entre estos programas están todos los expuestos por el SENA en su sección de emprendimiento, que puede consultarse en:

<http://www.sena.edu.co/Portal/Emprendimiento/>

<sup>9</sup> Corporación Raíces, “Estudio de factibilidad para la creación del Centro de Gestión Comunitaria”. Bogotá: Fundación Corona, septiembre de 2002. Para realizar el estudio, la Corporación Raíces realizó una encuesta a 440 organizaciones, además de entrevistas y grupos focales con cerca de 100 líderes comunitarios y 50 funcionarios de 20 entidades públicas.

alineadas con su misión, tendrán mayores posibilidades de alcanzar su autofinanciamiento. Más allá de ser esporádicas concursantes por recursos de programas y/o proyectos de corto y mediano plazo, pueden ser aliadas estratégicas en las prioridades del gobierno.

### Cooperación pública internacional

La Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional (Acción Social) canaliza los recursos nacionales e internacionales para ejecutar todos los programas sociales que dependen de la Presidencia de la República y que atienden a poblaciones vulnerables afectadas por la pobreza, el narcotráfico y la violencia. De esta manera, en Acción Social se integran desde el año 2005 la Red de Solidaridad Social (RSS) y la Agencia Colombiana de Cooperación Internacional (ACCI). Acción Social, a través de su Dirección de Cooperación Internacional, desarrolló un mecanismo para revisar la intensidad de la vinculación de la cooperación internacional (programas, proyectos, actividades, etc.) con tres ejes de la propuesta de desarrollo del actual gobierno nacional: la Estrategia de Cooperación Internacional, las Siete Herramientas de Equidad y los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Las principales conclusiones del estudio fueron las siguientes:

1. La cooperación internacional que recibe el país está altamente vinculada con los temas centrales de las Agendas de Desarrollo nacional y mundial.
2. La mayor intensidad de la cooperación internacional se encuentra en la Estrategia de Cooperación Internacional, que interpreta adecuadamente las necesidades nacionales y las prioridades de los cooperantes.
3. La menor vinculación de la cooperación se evidencia en los temas relacionados con necesidades básicas de la población, lo que puede reflejar el tipo de cooperación que recibe un país de renta media como Colombia.
4. La alta concentración en el bloque temático de fortalecimiento del Estado de Derecho y Derechos Humanos evidencia la naturaleza de las prioridades de los cooperantes hacia el país, en términos de construcción de paz.
5. La intensidad es alta en el tema de pobreza, en términos generales, tanto en ODM como en Siete Herramientas de Equidad, lo cual muestra la tendencia a vincularse con los objetivos de la Cooperación Internacional.
6. La intensidad baja no es representativa en ninguno de los escenarios (con algunas pocas excepciones), lo que corrobora la alta vinculación con los referentes analizados.
7. Las puntuaciones de media y baja intensidad se configura como un aspecto importante para tener en cuenta en las actividades de reorientación.

8. En ODM se requiere trabajar en aquellas áreas que afecten las metas relativas a salud y educación (con mayores valores de baja intensidad).
9. Es importante determinar los factores para el menor impacto de la Cooperación Internacional en Siete Herramientas de Equidad.
10. La menor intensidad en la Estrategia de Cooperación Internacional en los bloques de Desplazamiento Forzoso y Asistencia Humanitaria y Reincorporación a la Civilidad, sugiere actividades de reorientación.
11. El análisis y las conclusiones son de carácter general. Las propuestas específicas de reorientación deberán partir de la revisión conjunta con cada fuente.

El Manual de Cooperación, publicado por la ACCI en el año 2005, presenta el Sistema Nacional de Cooperación con la descripción y líneas de acción de la cooperación bilateral o de países desarrollados, de entidades multilaterales y entre países en desarrollo con Colombia. El Manual también hace referencia a la cooperación internacional descentralizada o entre municipios, la cual es impulsada principalmente por la Federación Colombiana de Municipios, y a la cooperación internacional entre ONG apoyada por la Confederación Colombiana de ONG.

El Manual de Cooperación no hace ninguna referencia directa a programas o proyectos de organismos multilaterales, bilaterales ni de cooperación técnica entre países en desarrollo, que estén orientados específicamente al autofinanciamiento de las OSC. La mayor parte de las líneas de cooperación están orientadas hacia el beneficiario final, que corresponde principalmente a la población de más bajos ingresos o al desarrollo de proyectos de protección del medio ambiente. Sin embargo, dentro de las diferentes líneas de cooperación bilateral y multilateral, descentralizada y entre ONG, sí se busca la sustentabilidad económica como variable transversal, y en algunos casos se promueven las alianzas público-privadas orientadas a la búsqueda de esta sustentabilidad; en estos procesos algunas OSFL pueden encontrar un nicho para su autofinanciamiento.

La mayoría de los recursos de cooperación bilateral están orientados a proyectos en diversos campos con un tiempo de duración limitado y no financian actividades administrativas de las OSFL locales que los coordinan. Entre los países que incluyen líneas de cooperación para el fortalecimiento de capacidades en las OSFL, incluyendo en la mayoría de ellos capacitación técnica, están:

1. República Federal Alemana: la cooperación técnica alemana tiene, entre sus principios, el de ayudar a la auto-ayuda para maximizar el uso de los recursos propios. Un ejemplo es la cooperación a través de la Fundación Konrad Adenauer que busca fomentar el desarrollo económico, orientado hacia la consolidación de una paz

- duradera en Colombia.
2. Bélgica: incluye una línea de fortalecimiento a OSFL.
  3. Estados Unidos: tiene líneas orientadas a proveer a largo plazo estrategias de fortalecimiento de la democracia y alternativas económicas y sociales a la producción de cultivos ilícitos.
  4. Japón: a través de becas y seguimiento a becarios a su regreso fortalece el desarrollo humano de representantes de OSC.
  5. Reino de los Países Bajos: a través del programa de “Derechos Humanos Paz y Gobernabilidad”, apoya la capacitación y el fortalecimiento de OSFL. También tiene un programa de Cooperación Económica-Comercial orientado hacia la viabilidad comercial de las comunidades de menores ingresos. Es de destacar el apoyo al desarrollo del proyecto de la Red Colombiana de Productores Ambientalmente Amigables que apoya más de 70 OSFL del sector rural en la formación de una red de intercambios entre comunidades, en el desarrollo técnico de su producción, en la certificación orgánica y de comercio justo de sus productos, y en la comercialización nacional e internacional de los mismos.

Los organismos multilaterales tienen, en su mayoría, líneas de acción temáticas y pueden llegar a fortalecer a OSFL que trabajen en éstas; así sucede con organizaciones como la Organización Internacional del Trabajo, la Organización Mundial de la Salud y la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) en temas de trabajo, salud y agricultura respectivamente. De esta manera, aunque no apoyen explícitamente el autofinanciamiento de OSC, sí pueden generar espacios de cooperación que hagan más fuertes a determinadas organizaciones. Los siguientes son ejemplos de algunas de estas líneas:

1. Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados: incluye entre sus líneas, el fortalecimiento institucional y la estabilización socioeconómica para las comunidades desplazadas.
2. Banco Interamericano de Desarrollo: tiene líneas orientadas hacia el desarrollo empresarial con énfasis social, como el Programa de Empresariado Social.
3. Banco Mundial: dentro del Fondo de Desarrollo Institucional apoya el desarrollo de OSFL que considere aportan estratégicamente a la sociedad.
4. Organización de Estados Iberoamericanos: a través de sus Servicios Administrativos y Gerenciales con entidades públicas, durante el 2006 apoya a DANSOCIAL en la coordinación de investigaciones y eventos que incluyen el autofinanciamiento de OSFL.
5. Organización Internacional para las Migraciones: aunque sus líneas de cooperación no hagan explícito el apoyo al autofinanciamiento de OSC, se integra a la organización Compartamos con Colombia para promover el programa Inversor, llevando inversión privada a comunidades (OSFL) con proyectos productivos agroindustriales.

## B. Cooperación del empresariado

En este apartado exponemos cómo las iniciativas sociales del empresariado en Colombia (empresas, fundaciones empresariales, gremios) están promoviendo, de diversas maneras, el autofinanciamiento de las OSFL. También hacemos una breve introducción a la manera en que organizaciones del empresariado internacional (fundaciones empresariales reconocidas) apoyan el desarrollo de actividades de autofinanciamiento en Colombia, principalmente canalizando sus aportes a través de fundaciones empresariales colombianas y de universidades.

### Cooperación del empresariado colombiano

El sector empresarial en Colombia se caracteriza por ser uno de los más antiguos y dinámicos en iniciativas de RSE en Latinoamérica. Una parte considerable de los ingresos del Tercer Sector (14,9%) son aportes directos de individuos, empresas privadas y fundaciones empresariales. Esta cifra es superior al promedio en América Latina (10,4%)”, Estados Unidos (12,8%), Europa Occidental (7,2%) y Japón (2,6%)” (Salamon, 1999). Durante la última década, la mayor cantidad de recursos de la “nueva filantropía” organizada en América Latina ha proveniendo del mundo empresarial.

Estudios realizados en Brasil, Chile, Perú, Colombia, Ecuador y México revelan que las empresas y los líderes empresariales son los principales promotores de las nuevas fundaciones en la región. En 1997, María Cristina Rojas identificó 94 fundaciones corporativas en Colombia con activos cercanos a los US\$1.000 millones, monto que equivalía al 1% del PIB y al 5% del gasto público total en ese año. Mientras tanto, en Brasil en el 2000 el gasto corporativo en proyectos sociales de diversos tipos se estimó en US\$2.300 millones por parte de 462.000 compañías y representa un 0.4% del PBI de ese año (Rojas y Morales, 2000).

Una de las principales fuentes de apoyo a las actividades de autofinanciamiento en Colombia proviene del sector empresarial, específicamente de las más reconocidas fundaciones/corporaciones empresariales (ver en el anexo 4 las perspectivas de cuatro de las principales fundaciones/corporaciones empresariales). Son diversas las iniciativas del empresariado que impulsan el autofinanciamiento de OSC. Hemos expuesto una serie de ejemplos de iniciativas, divididas en tres categorías que sin embargo no restringen la finalidad de las iniciativas, sino muestra su orientación prioritaria:

- ▶ *Aportes al fortalecimiento institucional de las OSFL:* empresas organizaciones promovidas por empresas que a través de su asesoría y/o acompañamiento fortalecen la estructura

empresarial de las OSFL, elevando sus posibilidades de autofinanciamiento.

1. La Corporación Consorcio para el Desarrollo Comunitario surge en 1995, a partir de un convenio suscrito con la Fundación Ford, para promover y fortalecer la gestión, cofinanciación de proyectos, y promoción de alianzas integralmente a las organizaciones comunitarias de desarrollo, bajo el supuesto de que éstas contribuyen a la construcción de una sociedad equitativa, próspera, democrática y en armonía con el medio ambiente.
2. Gas Natural, dentro del Programa de Formación Avanzada en Control Social en Servicios Públicos, impulsado por las empresas de servicios públicos de Bogotá y la Administración Distrital, ha venido capacitando con la Universidad Nacional a líderes de todas las localidades de la ciudad y los municipios de Chía y Soacha.
3. La Fundación Unión Fenosa, en un cambio de estrategia diferente al corte permanente del servicio de energía en el mercado de Bzurto en la ciudad de Cartagena, ha venido desarrollando un proceso exitoso de formación y fortalecimiento de la comunidad al interior del mercado de Bzurto, donde ha recuperado una cartera para la empresa Electrocosta (FENOSA) superior a 90 millones de pesos durante el 2004.
4. La ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) promueve una alianza de empresas en Bogotá que aportan el tiempo de sus ejecutivos en la gerencia de programas en diferentes localidades pobres de Bogotá para convertir a Bogotá-Cundinamarca en una “Región Global” modelo.
5. Alpina, la multinacional colombiana de productos lácteos, tiene un programa de voluntariado desde el 2000 –Alpina Somos Todos– que facilita la donación de tiempo, dinero y conocimientos de sus empleados a organizaciones sin fines de lucro escogidas por la empresa. Treinta organizaciones en temas de nutrición y educación han sido apoyadas por el programa.
6. La Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos en Bogotá, creada desde el 2001, ha obtenido 13 millones de kilos de alimentos donados principalmente por el sector empresarial de supermercados y grandes superficies. Tan importante como esto es haber desarrollado una logística, con el apoyo de las empresas donantes, que le ha permitido elevar el grado de aprovechamiento de los alimentos donados.

Como casos ejemplares en fortalecimiento institucional de las OSFL, la Corporación Compartamos con Colombia y la Fundación Saldarriaga Concha tienen perspectivas diferentes. A continuación describimos

algunas de estas diferencias:

- La Corporación Compartamos con Colombia reúne a 19 firmas consultoras asociadas que han realizado una donación y prestan a sus consultores sin costo para la ejecución, hasta el momento, de más de 66 proyectos (1,2 millones de beneficiarios indirectos) para fortalecer la gestión de OSFL con alto impacto en diferentes lugares del país. En todas las OSC a las cuales da apoyo institucional se busca la autosostenibilidad y estas organizaciones pueden ser beneficiarias de programas como Conexión Colombia (portal para donaciones de colombianos en el exterior) y Give to Colombia (donaciones de empresas en los Estados Unidos a OSFL en Colombia). Para facilitar la consecución de otros recursos, Compartamos lanzó el programa “Inversor” (social investment) orientado a conseguir inversores para apoyar empresas sociales (principalmente proyectos productivos agroindustriales) que involucren a poblaciones vulnerables y articulen alianzas público-privadas (e.g., empresas, autoridades municipales, organizaciones comunitarias). Inversor es apoyado por fondos de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Por último, Compartamos es uno de los organizadores de concursos para proyectos de gran impacto social, y ofrece a los ganadores recursos económicos y asesorías de consultores expertos.
  - La Fundación Saldarriaga Concha coordina un grupo de académicos, consultores y directivos de OSFL que ha construido un programa de fortalecimiento para las organizaciones del sector. La Fundación se reconoce a sí misma como una organización de segundo nivel, al poseer una visión macro de los asuntos sociales del país, y plantea trabajar alineada con programas de Departamento Nacional de Planeación con OSFL operativas o de primer nivel. La Fundación es consciente de la existencia de OSFL con pocas posibilidades de ser autosostenibles, y su propósito es aportar diferentes herramientas (e.g. modelos de gestión) a las OSC para que en el largo plazo éstas continúen sin necesidad de más aportes externos. Exceptuando la misma Fundación Saldarriaga Concha, que en palabras de su director, hasta ahora no ha sido posible lograr este objetivo con ninguna de las OSFL que se ha apoyado.
- 】 *Búsqueda y/o generación de mercado para productos y/o servicios de las OSFL:* empresas u organizaciones que demandan productos y/o servicios de las OSFL (y en ocasiones apoyan a las OSFL en la venta adecuada de su producto o servicio).
1. Algunas cadenas de grandes superficies en Colombia están apoyando a asociaciones de productores de regiones alejadas en la comercialización de sus productos, algunos de ellos de sustitución de cultivos ilícitos, aportando de esta manera a la reducción de los múltiples impactos ambientales

- que involucra su siembra y erradicación química.
2. Indupalma, empresa agroindustrial dedicada a la explotación comercial de la palma africana, desarrolló un modelo de reforma agraria “privada” basado en la creación de una comunidad empresarial. En el caso de Indupalma, la empresa realiza contratos con unidades empresariales autónomas (la mayoría de las cuales son cooperativas de trabajo asociado) que pueden ser dueñas, no solo de su fuerza laboral, sino de los medios de producción (bienes de capital y tierra).
  3. La Red EntreTodos, una alianza de fundaciones empresariales y empresas cuyo objetivo es fortalecer y facilitar la práctica de la responsabilidad social empresarial para contribuir al desarrollo integral en el Departamento de Antioquia, desarrolló un programa de encadenamientos productivos que facilita la entrada de pequeñas organizaciones al mercado.
  4. Expocafé, empresa ubicada en la posición 143 en Colombia por sus ventas operacionales (285.353 millones de pesos) en el 2005<sup>10</sup>, ha sido la exportadora líder de café en el tema del comercio Justo desde 1991. Desde entonces ha transferido cerca de 12 millones de dólares a las comunidades que la utilizan como exportador.

Como casos ejemplares de búsqueda o generación de mercado para productos y/o servicios de las OSFL, la Fundación Social y la Fundación Corona han desarrollado programas para empresas sociales desde el sector bancario y desde el campo del desarrollo empresarial:

- La Fundación Social tiene empresas rentables que financian a la Fundación y acuden a ésta para identificar las líneas de acción en sus proyectos de inversión o préstamo a empresas sociales. Desde 1917, su fundador, el padre Campoamor, estuvo seguro de la necesidad de ahorrar de los obreros y de tener proyectos rentables orientados a lo social. El Banco Caja Social, la principal empresa de la Fundación, ha sido exitoso en atender las necesidades crediticias de las micro y pequeñas empresas y con ello ha señalado el camino a los demás bancos. Las dos principales líneas que apoya la Fundación son: derechos humanos y paz, y desarrollo integral local en comunidades pobres con potencial. Hoy en día todas las utilidades de las empresas van a la Fundación, cuyos proyectos buscan superar las causas estructurales de la pobreza.
- La Fundación Corona en una de sus cuatro líneas de acción, la línea de desarrollo empresarial, trabaja por identificar y preparar el mercado para las empresas sociales. Para la Fundación, la mejor posibilidad que tiene una OSC (comunidades de base organizadas principalmente) de salir adelante con sus propios productos y/o servicios es conseguir clientes empresariales. Para lograr lo anterior trabaja en conocer las necesidades de las empresas y en fortalecer

<sup>10</sup> *Revista Semana*, “Las 100 Empresas Más Grandes de Colombia”, Ed. 1251, 22 de Abril de 2006.

las ofertas de las comunidades. La Fundación también maneja programas de fortalecimiento empresarial con OSFL del sector rural cercano a Bogotá con apoyo, por ejemplo, en certificación orgánica de productos.

- 】 *Generación de OSFL con capacidad de autofinanciarse:* OSFL cuya creación y empresas sociales han sido apoyadas por empresas de muy distintas maneras.
1. En este grupo entran la mayoría de las fundaciones y corporaciones creadas por las principales empresas en Colombia. Algunas fundaciones han demostrado su capacidad de autofinanciamiento durante décadas, gracias a las empresas que las soportan o a las empresas que poseen (e.g. Fundación Social, Fundación Carvajal, Fundación Corona, Fundación Saldarriaga Concha, Fundación Restrepo Barco, Dividendo por Colombia).
  2. Otras corporaciones, como por ejemplo las creadas principalmente durante los años noventa con el soporte de fundaciones madrinas como la Fundación Corona, basan su autofinanciamiento al prestar servicios especializados en temas específicos de desarrollo (e.g., Corporación Calidad, Centro de Gestión Hospitalaria, Corporación Excelencia para la Justicia, Corporación Mixta para la Educación, Corporación Innovar, Corporación Coinvertir, Corporación Transparencia por Colombia, Corporación Consorcio para el Desarrollo Comunitario). Otras OSFL más recientes, creadas desde el 2000 en adelante también son el soporte del sector empresarial, suman a las fortalezas de la especialización una cantidad notable de empresas asociadas (e.g., Empresarios por la Educación, Compartamos con Colombia).
  3. La Corporación Pro Desarrollo del Occidente de la Sabana, PRODEOCSA, y la Corporación Pro Desarrollo del Norte de la Sabana, PRODENSA, surgieron con los aportes de empresas localizadas en esas regiones de la Sabana de Bogotá. Trabajan en alianza con el sector público en temas como salud, educación, medio ambiente, proyectos productivos y administración pública.
  4. La Fundación Emgesa, financió el proceso de una huerta agroecológica de 42,6 hectáreas dentro de sus terrenos para 80 desplazados, como un programa de empresa sostenible y proyectada hacia la exportación, en asocio a la Red de Solidaridad Social, la Cooperativa de Trabajo Asociado de Soacha, la Alcaldía de Soacha y la Gobernación de Cundinamarca.
  5. La Confederación Colombiana de las Cámaras de Comercio, (CONFECAMARAS), con 57 Cámaras afiliadas, desarrolló con las Cámaras de Comercio de Pasto, Popayán y Palmira, el

- Programa Empresas por la Paz, que trabaja con las comunidades de más bajos ingresos en la creación de empresas comunitarias y capacitación en resolución de conflictos.
6. El Banco Caja Social participó en una alianza con el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio, junto a Indupalma, Finagro y Banco Mundial en programas piloto de desarrollo empresarial y regional.
  7. Vallenpaz nace como una respuesta de la sociedad a la grave situación social, económica y política del campo en el Departamento del Valle del Cauca. Conformada por más de 600 socios, ha realizado proyectos con una inversión cercana a los \$7.500 millones para aproximadamente 1500 familias de 11 asociaciones campesinas del Valle y del Norte del Cauca, trabajando en asociación con la Gobernación y las Alcaldías Municipales.
  8. La Fundación Planeta Valle es fundada a mediados del 2000 por la Gobernación del Valle del Cauca, la Alcaldía de Santiago de Cali, la Cámara de Comercio de Cali, las Universidades del Valle, la Universidad ICESI, y la Fundación Carvajal. Planeta Valle concentra sus esfuerzos en generar empleo, mejorar la seguridad y la convivencia en la sociedad vallecaucana, y fortalecer la capacidad de gestión pública. Por ejemplo, ha logrado el desarrollo agroindustrial de la Uva Isabela, en un área de 400 hectáreas en expansión donde trabajan 350 viticultores.

Un número importante de empresas colombianas apoya programas que promueven el autofinanciamiento de OSC al poner a su servicio capacidades empresariales transferibles, más allá de recursos económicos por la vía de las donaciones.

### Cooperación del sector empresarial internacional

Reconocidas fundaciones empresariales internacionales tienen cooperación con OSFL en Colombia. Hay diferentes rutas de entrada para los aportes de estas fundaciones internacionales a las OSC en el país, como son las convocatorias directas de estas fundaciones por parte de OSFL y convenios entre principales fundaciones empresariales colombianas y fundaciones empresariales internacionales. Como algunos ejemplos de esta última ruta, están:

1. Por medio de Give To Colombia se canalizan hacia OSFL colombianas recursos de fundaciones de los Estados Unidos, otorgándoles a los donantes exenciones de impuestos como si donaran a OSC dentro de los Estados Unidos. Give to Colombia es la única organización que puede dar certificados de deducción de impuestos para donantes estadounidenses en estas condiciones.

2. Fundaciones como Ford e Interamericana de los Estados Unidos financian diversos programas para el desarrollo de empresas sociales por comunidades de base. Por ejemplo, el fondo FOCUS y la red de fundaciones empresariales RedEAmérica.
3. La Fundación Codespa de España tiene como contraparte nacional a la Fundación Carvajal. Juntas desarrollan el Programa de Empresas Solidarias para trabajar conjuntamente con las empresas en la mejora de la estructura social de los mercados emergentes.<sup>11</sup>

Las principales fundaciones empresariales en Colombia tienen nexos con fundaciones empresariales internacionales. Esto ha sido facilitado, entre otras, por el diálogo entre organizaciones del mismo sector y con ideologías similares, un músculo financiero y capacidad operativa que valoran las fundaciones internacionales, y por relaciones comerciales entre las empresas con convenios de cooperación.

### C. Cooperación de organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD)

Debido al tamaño y diversidad del tercer sector en Colombia, y a la falta de información del mismo, hemos decidido concentrarnos en la cooperación de las ONGD, nacionales e internacionales, hacia el autofinanciamiento de OSFL a través del comercio de sus productos. Para el caso nacional escogimos dos ejemplos en que las ONGD generan un amplio cubrimiento de organizaciones que trabajan por su autofinanciamiento:

- Un ejemplo sobresaliente relacionado con un gran número de asociaciones y cooperativas de productores, acopio y transporte, es la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, fundada en 1927. La Federación es una institución de carácter gremial que representa a más de 566.000 productores de café a través de 15 Comités Departamentales de Cafeteros y 353 Comités Municipales. Gran parte del éxito de la FNC se debe a su buena articulación con otras instituciones, entre ellas el Estado colombiano. Según expertos en el tema de un comercio justo, la FNC representa un ejemplo a nivel global, que aún no ha sacado el provecho que podría en el mercado nacional e internacional.
- La Corporación Caja de Herramientas es ejecutora de “La Red Colombiana de Productores Comunitarios Amigables con el Medio Ambiente (La Red)”, un proyecto para desarrollar un comercio justo de bienes y servicios amigables con el medio ambiente, entre el 2005 y el 2009 con recursos cercanos a los cuatro millones de euros, producidos por 70 comunidades (indígenas, campesinas, comunidades afrocolombianas) en las diferentes regiones de Colombia (información básica de las asociaciones y cooperativas

<sup>11</sup> Ver mayor información en <http://www.fundaciocodespa.org/cast/colempreses.asp> consultada el 27 de mayo de 2007.

puede consultarse en  
<http://www.cajadeherramientas.org/red/miembros.html>).

También hay ONGD internacionales que trabajan en la promoción y el desarrollo de un comercio justo a través de estrategias de sensibilización, de certificaciones y de incrementar el acceso a microcréditos. Por ejemplo, la ONGD Fairtrade Labelling Organizations International (FLO) permite que más de un millón de productores y personas que dependen de ellos, en 50 países, se beneficien del comercio justo. En Colombia, según Hernando Restrepo, “gracias a la prima que se otorga a productos certificados por FLO algunas comunidades han movido más plata que el municipio donde se encuentran”. FLO garantiza que todos los productos que se venden con el Sello de Comercio Justo, en cualquier parte del mundo, y que se comercializan por una Iniciativa Nacional, son producidos conforme a los Estándares de Comercio Justo y contribuyen al desarrollo de productores y trabajadores desfavorecidos.<sup>12</sup> Por otro lado, una organización como Oxfam participa en campañas de sensibilización en distintos países, aunque Oxfam-Colombia aún no tiene una campañas nacional.

#### D. Cooperación de universidades

Las universidades, a través de sus actividades de docencia, investigación y servicio, son cooperantes estratégicos en el desarrollo de empresas sociales. Algunas universidades como la Pontificia Universidad Javeriana, la Fundación Universitaria Luis Amigó, la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales – UDCA, y la Universidad Cooperativa han apoyado la conformación de los Comités Empresariales en las Juntas de Acción Comunal. Otras universidades como la Universidad de los Andes apoyan, por ejemplo, el fortalecimiento de los Programas de Desarrollo y Paz a través de capacitación y de investigación conjunta, y ponen al servicio de las OSFL la voluntad de estudiantes y consultores profesionales voluntarios en programas de asesoría.

Aquellas universidades que trabajan en red, a nivel internacional, hacen visibles buenas prácticas de autofinanciamiento de OSFL que provienen de diversos países. Esto es lo que hace, entre otras, la Social Enterprise Knowledge Network – SEKN, una red de diez universidades iberoamericanas creada en el 2001.

El apoyo universitario a las actividades de autofinanciamiento de las OSFL es insuficiente frente a la demanda de estas organizaciones. Sin embargo, el proceso de cooperación de las universidades hacia estas actividades en Colombia aumenta de manera acelerada.

<sup>12</sup> Ver mayor información en  
<http://www.fairtrade.net/spaindex.html>,  
consultada en mayo 31 de 2006.



### 3. Ejemplos de actividades de autofinanciamiento en Colombia

Dado los limitados fondos de donantes, muchas OSFL colombianas realizan algún tipo de actividad de autofinanciamiento. Dentro del amplio espectro de organizaciones que componen el tercer sector en el país y realizan actividades de autofinanciamiento, hemos seleccionado nueve para ilustrar la diversidad de experiencias existente. Nuestra selección incluye OSC pequeñas y grandes, unas de reciente formación y otras con décadas de antigüedad, algunas organizaciones comunitarias y OSFL dedicadas a distintas temáticas. La descripción básica de algunas organizaciones colombianas nos permitirá delinear un panorama en la parte final de este documento.

#### Asociación Probienestar de la Familia Colombiana - Profamilia

Profamilia fue fundada, en 1965 por el médico Fernando Tamayo Ogliastrí, con el objetivo de difundir la planificación familiar entre la población de menores ingresos. Por ser ese un mercado hasta entonces desatendido, Profamilia fue una organización pionera en su campo. A finales de los años setenta, Profamilia alcanzó a proveer el 70% de los productos de planificación familiar en Colombia. Desde los años ochenta la organización ha tenido un rol de liderazgo en la International Planned Parenthood Federation (IPPF)<sup>13</sup>.

Con el tiempo el impacto de Profamilia aumentó, se fortaleció organizacional y administrativamente, y amplió su foco de la planificación a la salud sexual y reproductiva. A principios de la década de los noventa definió su misión así: difundir los programas de planificación familiar y salud sexual y reproductiva haciéndolos asequibles y promocionándolos entre la población colombiana, especialmente en aquellas clases menos favorecidas económicamente, brindándoles un servicio de óptima calidad y respetando siempre los derechos del individuo y la pareja dentro del marco constitucional vigente.

Luego de cuatro décadas de existencia Profamilia continúa ofreciendo servicios para atender la salud sexual y reproductiva de los colombianos en 35 centros de atención, con más de novecientos empleados en 31 ciudades de Colombia, atendiendo a adultos y adolescentes desde los 13 años de edad.

Desde su fundación Profamilia ha sido administrada como una empresa con una clara orientación social. Según Liliana Schmitz,

<sup>13</sup> La IPPF es una entidad sin ánimo de lucro que agrupa a Asociaciones de Planificación Familiar (APF) autónomas en 180 países. Es la organización de carácter voluntario más grande del mundo en el tema de la planificación familiar y la salud sexual y reproductiva. La Federación se sostiene con fondos de más de veinte Estados y donaciones de fundaciones privadas e individuos. En la actualidad financia a cerca de noventa de sus afiliadas, principalmente en países en vías de desarrollo económico.

Gerente de Relaciones Públicas, “el doctor Tamayo siempre se empeñó en que Profamilia asegurara su permanencia y sustentabilidad como empresa a través del tiempo, garantizando el cumplimiento de su objeto social”. Una de las características distintivas de la estrategia social que desarrolló la organización fue prestar servicios a precios más bajos que los del mercado –para hacerlos asequibles a la población más pobre del país– manteniendo altos niveles de calidad. Uno de los factores claves para ampliar la labor social de Profamilia fue la masificación de los servicios. Ésta no solo representó ahorro de costos para la organización sino que contribuyó con el objetivo de atender el mayor número posible de personas.

Según Jaime Buitrago, Gerente Financiero, “la clave para generar superávit teniendo precios tan baratos está en la especialización; eso nos ha permitido tener atención de calidad en un volumen alto. Hemos llegado a hacer más de setenta y dos mil ligaduras de trompas al año”. Las usuarias y usuarios han percibido, a lo largo de los años, la especialización, la calidad de la atención y la posibilidad de acceder a servicios de salud cuyos costos normalmente no podrían cubrir. No solo hay un beneficio en la dimensión económica para los beneficiarios de Profamilia; también hay una reivindicación, en especial de las mujeres en los sectores más pobres de la sociedad colombiana, al brindarles poder de decisión sobre su vida sexual y sobre su condición de madres.

Profamilia es más conocida que sus productos. Es común que las personas en Colombia identifiquen a la organización –por imagen, presencia y reconocimiento- pero no por la gama de servicios y productos que ofrece. Profamilia tiene marcas propias en algunos de sus productos -como condones y pruebas de embarazo- pero el posicionamiento de esas marcas no es fuerte en ciertos segmentos del mercado. Como reconocen las directivas de la organización, con frecuencia Profamilia invierte más en la promoción de campañas educativas –como la del uso del preservativo- que en el uso de sus productos. Concentrar esfuerzos y recursos para lograr ese posicionamiento puede ser una manera de penetrar nuevos mercados e incrementar las ventas. De acuerdo con las directivas, la “marca” Profamilia genera confianza. La reputación de la organización puede ser el activo más importante para el posicionamiento pero, aún así, éste demanda estrategias de promoción alineadas con los nichos objetivos (como la población joven mencionada previamente) y con la percepción de los usuarios sobre el servicio.

A mediados de los años noventa, la disminución del apoyo de la USAID (Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) y la reforma del sector salud en Colombia marcaron un cambio

drástico en la estructura financiera de Profamilia. En menos de cinco años los ingresos de la organización pasaron a depender en más del 70% de la venta de productos y servicios de salud sexual y reproductiva. Los ingresos por donaciones pasaron a ocupar un papel secundario (21,5% del total de ingresos en el 2002), y los ingresos por concepto de venta de servicios de salud sexual y reproductiva pasaron de representar el 26% del total en 1991 al 47% en el 2000 y más del 50% en el 2002. En el mismo período se consolidó un subsidio cruzado entre estos servicios y otros programas financieramente inviábiles, pero socialmente necesarios, que antes eran financiados por donaciones. Por haber tenido que entrar a competir por la venta de servicios, y ajustarse a los pagos a crédito, Profamilia debió implementar la contratación por prestación de servicios con entidades aseguradoras y tuvo que aumentar su eficiencia.

En el 2003 Profamilia atravesó por un momento de redefinición estratégica, cuyas raíces fueron los cambios del sector de la salud en Colombia iniciados con la entrada en vigencia de la Ley 100 de 1993. Con esta ley el sistema de salud pasó de tener una administración centralizada, en que el Estado elegía los proveedores, a un sistema que seguía siendo público-privado, pero en el cual los proveedores de asistencia médica debían competir para obtener los contratos con el Estado. La reforma del sector promovió la entrada de otras organizaciones que llegaron a competir directamente con Profamilia, con lo cual esta última comenzó a perder el monopolio relativo como prestadora de servicios y proveedora de productos de planificación familiar en Colombia. La consecuencia más visible fue la disminución de su participación en el mercado. Si bien la organización se preparó con relativo éxito para enfrentar los cambios que trajo consigo la Ley 100 –especializó sus áreas de negocio, creó nuevas gerencias, replanteó su estructura de costos e ingresos, cambió el estilo de servicio- la mayor complejidad del entorno y su mercado hizo más evidente la tensión entre la misión social de la organización y la necesidad de sostenerse como una empresa.

En Profamilia han coexistido por décadas dos perspectivas: una orientada a la asistencia social y otra a la autosuficiencia a través del mercado. En los últimos años se dividió la organización en dos áreas de operación (en términos estratégicos, estructurales y de proceso): la de negocio y la social. En la competencia con otras instituciones prestadoras de servicio y en la continuación de su labor social están los desafíos de los próximos años para Profamilia.

## Corporación Transparencia por Colombia

La Corporación Transparencia por Colombia es el capítulo nacional de Transparency International, ONG líder en el mundo en la lucha

contra la corrupción, y fue creada en Colombia en 1998. Sus actividades están relacionadas con el diseño, aplicación y masificación de herramientas de prevención de la corrupción, y su población beneficiaria son las entidades públicas y privadas y las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en temas de control ciudadano a la gestión pública.

Para el desarrollo de sus actividades, Transparencia emplea recursos de cooperación internacional y vende servicios a las entidades públicas y privadas. Un ejemplo de estos servicios son los Pactos de Integridad, herramienta de acompañamiento en licitaciones públicas de gran impacto a nivel nacional, para garantizar la transparencia y la integridad de actores públicos y privados involucrados en el proceso. Desde 1999, Transparencia por Colombia desarrolla los Pactos de Integridad a través de contratos con la misma entidad que abre la licitación, lo que le ha generado no sólo una forma de sustentabilidad, sino un compromiso por parte de la entidad contratante que solicita la implementación de la herramienta. Sin embargo, el cobro por este servicio fue un tema de debate al interior de Transparency International, quien cuestionaba la independencia real de la organización al ser contratada por la misma entidad que abre la licitación. El reto enfrentado por Transparencia durante estos años, ha sido demostrar ante el país y ante Transparency Internacional la independencia en sus acciones respecto de la fuente de financiación de las mismas.

Otra fuente de financiación de Transparencia es el cobro por membresías renovables cada tres años. Actualmente cuenta con 35 miembros entre personas naturales, universidades, fundaciones y empresas del sector privado nacional e internacional. En un tema tan delicado como la lucha contra la corrupción, las membresías son otro tema de debate en relación con posibles conflictos de interés, credibilidad de la organización y autonomía. Dado que Transparencia a veces participa en procesos licitatorios donde uno de los miembros de la organización es el oferente, ha preestablecido entre los mismos, reglas del juego y políticas claras para evitar un conflicto de intereses. Para protegerse de posibles escándalos por acciones de sus miembros y garantizar el compromiso de los mismos con la misión de la organización, Transparencia ha desarrollado una estrategia de renovación y aceptación de membresías previa aceptación de su Asamblea de Miembros y su Consejo Rector, y ha diseñado una declaración de transparencia que es suscrita por cada uno de sus miembros al ingresar a la Corporación.

Actualmente todos sus ingresos se dan por actividades relacionadas con su misión, pero esta organización, como otras cuya misión les exige presencia independiente y oportuna en temas coyunturales de

Cuadro 1. Importancia relativa de las diferentes fuentes de financiación para Transparencia

Año	Autofinanciamiento	Contratos con el sector público	Contratos con el sector privado	Membresías	Donaciones	Cooperación	Total (pesos)
1999	10,0%	13.500.000	0	0	90,0%	121.900.123	135.400.123
2000	57,4%	209.770.486	0	0	42,6%	155.827.000	365.597.486
2001	61,1%	491.414.489	11.509.534	306.500.000	38,9%	515.956.654	1.325.380.677
2002	46,3%	534.451.075	61.349.586	276.500.000	53,7%	1.010.521.057	1.882.821.718
2003	22,8%	175.753.235	70.188.869	228.500.000	77,2%	1.605.993.777	2.080.435.881
2004	31,2%	229.857.132	143.241.901	358.948.975	68,8%	1.611.911.809	2.343.959.817
2005	32,8%	340.876.165	267.655.498	176.948.975	67,2%	1.607.947.264	2.393.427.902
Total	37,0%	1.995.622.582	553.945.388	1.347.397.950	63,0%	6.630.057.684	10.527.023.604

trascendencia para la nación, enfrenta el reto de buscar alternativas de autofinanciación no ligadas a la venta de servicios, que le permitan tener recursos frescos y de libre destinación para el desarrollo de veedurías u otras herramientas en momentos cruciales para el país. El cuadro anterior muestra el peso relativo de Transparencia en las actividades de financiamiento.

## Caja Colombiana de Subsidio Familiar - Colsubsidio

Colsubsidio atiende a más de medio millón de trabajadores afiliados por cerca de veinte mil empresas. En su misión destaca el trabajo conjunto de empleadores, trabajadores y Estado “por el mejoramiento integral de las condiciones de vida de la población y el desarrollo de una sociedad más solidaria, armónica y equitativa”. Como OSFL nació en 1957 con ingresos asegurados: en ese año el Estado hizo obligatorio para las empresas aportar el 4% del valor de la nómina para el pago de subsidio familiar a sus trabajadores y se encargó a las Cajas de Compensación su administración, recaudo y distribución. Desde entonces, en la consolidación de Colsubsidio han influido tres factores principalmente: el modelo de gestión, la capacidad para alcanzar la sustentabilidad financiera en mercados muy competitivos, y su configuración como organización participativa y representativa.

La prestación de servicios sociales ha constituido un factor en la competencia de las cajas de compensación familiar para atraer a las empresas y sus trabajadores. Alcanzar una alta calidad en sus servicios generó, en estas organizaciones, una clara orientación comercial y hacia el cliente. Muchas de éstas se consideran empresas de protección social y su gestión ha sido fundamental como factor diferenciador en áreas como la educación, la salud, el mercadeo, la vivienda, el

microcrédito, la recreación y la cultura.

A principios de la década del noventa, cambios en la legislación colombiana limitaron el uso de los aportes de las empresas para subsidiar la prestación de servicios sociales. En este nuevo contexto, la alternativa para continuar ofreciendo y aumentando la cobertura de los servicios sociales es diversificar las fuentes de recursos y conseguir la sustentabilidad financiera de algunas iniciativas sociales. Colsubsidio ha incorporado en su estrategia una clara política de autosustentabilidad, donde hay unas líneas de negocios que producen excedentes para subsidiar otros servicios. Las líneas de negocios que son autosostenibles y generan excedentes son mercadeo social, salud, vivienda y crédito; aún reciben subsidio educación, recreación, hotelería y turismo. Hoy, apenas un poco más del 20% de los aportes que recibe Colsubsidio son de libre destinación. Esta tendencia en la legislación sobre la focalización en el uso de los recursos del 4% es una amenaza inminente para la división de educación y recreación, cuyo presupuesto de operación todavía depende en un porcentaje elevado (39%) de estos recursos.

Una estrategia de Colsubsidio para alcanzar la autosustentabilidad de sus proyectos sociales fue racionalizar los costos. Un ejemplo es el caso de los servicios de salud que, desde 1993 con la aprobación de la ley 100, no pueden ser subsidiados con los aportes de las empresas. La racionalización de costos incluyó la reducción, por iniciativa propia, de los salarios de los empleados, médicos y odontólogos. El personal de las clínicas y centros de salud de Colsubsidio sabía que si esto no se hacía podrían desaparecer como muchos otros. Otra estrategia consistió en “que cada médico manejara su chequera”; es decir, hacer conciencia del impacto financiero que tenía cada examen médico, cada medicamento, etc. Esto redujo, en algunos casos, los costos hasta en un 300%. En el área de la salud también fue fundamental la creación de alianzas para enfrentar la competencia que surgió a partir de la ley 100. Colsubsidio decidió unirse con Cafam para fundar una empresa promotora de salud y competir en un mercado con cerca de 20 aseguradoras. En el 2005 alcanzó los 850.000 afiliados y creció a un ritmo de 16.000 afiliaciones por mes. Pronto llegarán a 1.100.000 afiliados, punto en el cual el riesgo como aseguradores de salud se diversifica y es manejable desde el punto de vista actuarial.

Alcanzar la sustentabilidad financiera también requirió cambios en las estrategias de negocios y de mercadeo. En los años setenta llegaron los primeros grandes supermercados como el Éxito y en los años noventa, con el ingreso de cadenas internacionales de gran superficie a Colombia, la competencia por el mercado se agudiza. Colsubsidio tuvo que esforzarse por identificar las líneas y lugares con mejores resultados, y ser conscientes de aquello que no contribuía al buen

desempeño financiero. La estrategia adoptada por Colsubsidio lo llevó a competir como almacén de barrio y ofrecer precios inferiores a aquellos de las tiendas de barrio. Aunque la filosofía de Mercado Social era “no pretendemos ganar, solo queremos servir”, expresando así la intención de operar sus negocios en el punto de equilibrio, la operación empezó a generar utilidades a finales de la última década. La prohibición para las cajas de subsidiar la operación de supermercados (según ley 633 de 2000), no fue un problema para Colsubsidio porque su división de Mercado Social ya era sustentable. Para 2003, la división contaba con una red de 22 supermercados y 56 droguerías cuya facturación anual ascendió a \$291.126 millones, el 44,6% del ingreso total de la empresa en ese año convirtiendo la división en el principal generador de ingresos de la caja.

Con el tiempo, el concepto de unidades de negocio sufrió una transformación en Colsubsidio. El cambio en salud, de pensar en la clínica a pensar en salud, es un ejemplo de este cambio. En otras áreas de actuación esta Caja de Compensación también evolucionó: de pensar en colegio pasó a pensar en educación, de centros de recreación a turismo, y de construcción de una ciudadela a vivienda. Esta aproximación a las unidades de negocio permitió identificar nuevas oportunidades para Colsubsidio. El crecimiento y la ampliación de la cobertura no tardaron: tanto en salud como en vivienda, la búsqueda de la sustentabilidad financiera llevó a ampliar el grupo de beneficiarios de población afiliada a Colsubsidio a la población en general. En el negocio de la vivienda la organización creó programas para afiliados y no afiliados, y se desarrollaron diferentes proyectos en Bogotá y sus municipios aledaños. Para el 2003 la División Vivienda había construido cerca de once mil viviendas, era autosostenible y generaba ingresos por \$10.771 millones, el 1,7% del ingreso total de Colsubsidio.

Es posible que un subsidio esconda ineficiencias en una operación y limite el mercado de los servicios subsidiados a cierta población beneficiaria. En la medida en que Colsubsidio fue dejando a un lado los subsidios en pos de la sustentabilidad financiera, tuvo que enfrentarse al reto de ser más eficiente y de aumentar la escala de sus operaciones. Además de su política de autosustentabilidad, Colsubsidio redujo su dependencia de los recursos parafiscales (i.e., el 4% con el que cuenta desde 1957) participando en la ejecución de programas gubernamentales y captando recursos de cooperación internacional. Estos recursos han hecho posible ofrecer servicios a poblaciones que no podían ser atendidas por las restricciones al uso de los recursos captados de las empresas. Este es uno de los caminos que ha tomado Colsubsidio para aumentar el impacto que tiene en la vida de los ciudadanos con menores recursos.

## Centro de Gestión Hospitalaria

El Centro de Gestión Hospitalaria (CGH), una corporación mixta sin ánimo de lucro, fue creado en Colombia en 1992 con la misión de “promover y liderar la transformación de la gestión en salud para contribuir al desarrollo integral del sector”. La creación del CGH surge en medio de un contexto político particular en Colombia: el “revolcón” de la administración Gaviria (1990-1994). El gobierno asume la tarea de “modernizar el Estado” y ello implicaba, entre otras cosas, fortalecerlo institucionalmente, cambiar su modelo económico y redefinir muchas de sus funciones. Debido a este último elemento, el Estado colombiano tomó la iniciativa de darle al sector privado un papel protagónico dentro de la gestión pública. Para temas como los de la salud, la educación y el empleo, el Estado convocó al sector privado en esquemas novedosos que buscaron la confluencia de las visiones de proveedores, clientes, gobierno y fundaciones.

El Ministerio de Salud, encargado en ese momento a los reinsertados del M-19, no aprobó la creación del Centro de Gestión Hospitalaria y respondió creando en su interior el Programa de Mejoramiento. Paralelo a este desarrollo, un convenio especial de cooperación entre el Departamento Nacional de Planeación y Colciencias fue firmado, y se destinaron US\$1.500.000 provenientes de USAID para comenzar la operación del CGH. Por su parte, varias entidades privadas aportaron US \$850.000.

Con este esquema ya se había creado, a principios de 1991, la Corporación Calidad, otra organización mixta sin ánimo de lucro como el CGH. Luego distintas entidades participaron en la creación de la Corporación Excelencia para la Justicia, la Corporación Mixta para la Educación, la Corporación Innovar, la Corporación Coinvertir, la Corporación Transparencia por Colombia y la Corporación Consorcio para el Desarrollo Comunitario. Estas corporaciones han enfrentado problemas estructurales similares: entre otros, escasa capacidad de pago para sus productos y servicios, y alta dependencia de unas pocas fuentes de financiación. Sus similitudes los han llevado a crear una red de corporaciones.

Los rendimientos financieros del patrimonio inicial del Centro constituían, a principios de la década, el 30% de sus ingresos aproximadamente. Los demás ingresos del CGH provenían de realizar investigaciones y eventos, y de vender servicios de asesoría y capacitación a instituciones prestadoras de salud, a empresas promotoras de salud y a organizaciones del sector público como las Secretarías de Salud o el mismo Ministerio de Salud. Sin embargo, el

total de los ingresos no alcanzan para cubrir sus gastos operacionales durante los últimos años: en el 2001 el Centro tuvo un déficit de \$210 millones y en el 2004 otro de \$101 millones (aproximadamente US\$91.000 y US\$37.000 dólares, respectivamente). Además de unos costos fijos relativamente altos, el CGH enfrenta una competencia creciente por el mercado de la consultoría y una notoria dependencia de grandes contratos.

## Fundación Banco Mundial de la Mujer

La Fundación Banco Mundial de la Mujer, miembro de la red mundial Women's World Banking (WWB), atiende desde 1982 a las microempresarias de la ciudad de Cali. La FBMM-Cali es una de las entidades de microcrédito más reconocida por su tamaño, eficiencia y crecimiento. A finales de 2004 la Fundación WWB Cali contaba con 96.580 créditos vigentes, con 87.094 clientes, un volumen de cartera de \$142.319 millones, una tasa de morosidad a un día del 1,49% y una tasa de morosidad mayor a 30 días de 0,81%, mientras que la tasa de la banca comercial era cercana al 1.95%. Su estrategia de crecimiento sostenido ha consistido en ampliar sus zonas de cobertura, expandir el servicio a través de agencias cercanas a los lugares de trabajo de los microempresarios, y fortalecer su gestión financiera y administrativa.

La Fundación constituyó su capital gracias a la Fundación para la Educación Superior (FES) y a empresas particulares de Cali como la Fundación Carvajal y La Corporación Financiera del Valle. A mediados de los 90, la Fundación tenía un gran número de créditos con organismos internacionales en dólares que se tornaron muy costosos por la devaluación de la época. A partir de 1996 accedió a recursos del Instituto de Fomento Industrial (IFI) y a tasas más bajas que las ofrecidas por los bancos comerciales. El crecimiento de la cartera de crédito de la Fundación hizo necesario el crédito comercial con intermediarios financieros privados.

Con los excedentes de las operaciones financieras de la Fundación se amplió la cobertura de sus servicios crediticios. Para el año 2004, la financiación proveniente de la generación interna de fondos aportó el 32% de los recursos para el crecimiento de la cartera y la inversión de la institución; las fuentes subsidiadas de largo plazo ya habían sido repagadas casi en su totalidad y la financiación externa provenía de diferentes fuentes internacionales (BID, Deutsche Bank, CAF, DEXIA), financiadores nacionales, otras instituciones financieras (Emprender, CHF Microdes, COMFANDI) y la banca gubernamental.

La WWB alcanzó un estado de maduración y consolidación financiera que le permitió mejorar su oferta de servicios financieros, masificar y trasladar su eficiencia al microempresario a través de la disminución

de las tasas de colocación. La tasa de interés se fijó de acuerdo con los costos (financieros, riesgos de morosidad, administrativos, conservación del valor real del capital), con la regulación gubernamental (e.g., la Ley Mipyme fija un tope de 7.5% por concepto de comisiones y honorarios), con los cobros de la competencia, con la supervivencia del cliente y con la misión social de la institución. Esta tasa se ubicó en el 2004 en un 2.1% mensual, frente a una tasa comercial promedio del 2.4% mensual.

Las organizaciones sin fines de lucro fueron las pioneras y, por muchos años, las únicas en dar acceso crediticio a poblaciones con bajos ingresos. Las nuevas reglamentaciones y la rentabilidad del negocio atrajo a la banca formal que compite con un mayor acceso a recursos de financiación, marcas ya reconocidas, alta tecnología, amplia variedad de servicios y una gran cantidad de oficinas en el país. De hecho, los “buenos clientes” de las instituciones de microcrédito son los primeros candidatos para los productos de la banca comercial.

Este entorno llevó a la Fundación a buscar, en el 2005, alternativas de financiación a largo plazo que le permitieran crecer y ser competitiva como organización sin fines de lucro. La alternativa escogida fue incursionar en la Bolsa de Valores mediante dos operaciones diferentes: 1) titularización de cartera sindicada en el mercado internacional, por US\$3.000.000, y destinada a siete reconocidos operadores de microcrédito; y 2) emisión de bonos por \$120.000.000 (cerca de US\$50.000) que fueron adquiridos en su totalidad por los Fondos de Pensiones.

### Fundación Cardio Infantil – Instituto de Cardiología

La Fundación Cardio Infantil - Instituto de Cardiología fue fundada en 1973 para atender a niños con problemas cardiovasculares cuyas familias no podían pagar por los servicios de salud de la calidad y tecnología que requerían. Durante su primera etapa de desarrollo, la FCI funcionó en sedes prestadas y con un flujo importante de médicos y personal administrativo voluntario. En 1986, un contrato de comodato con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) permite construir la actual sede de la Fundación.

La atención, pero también la docencia y la investigación, constituyen actividades de la FCI: el Departamento de Educación Médica tiene más de una docena de programas de postgrado y, desde 1995, funciona el Centro Nacional de Investigaciones Cardiovasculares “Carlos Lleras Restrepo”. La FCI ha diversificado sus servicios para atender integralmente a la niñez de escasos recursos. Por ejemplo, en alianza con el ICBF, la Universidad del Rosario y la Red de Salud de Colsubsidio creó tres centros de recuperación nutricional periféricos

en tres localidades de Bogotá donde el estado nutricional de los niños era crítico.

A principios de los noventa la demanda de servicios y la complejidad de los casos superaron las donaciones recibidas para su funcionamiento. Las directivas decidieron atender pacientes adultos para aprovechar la infraestructura existente y porque los costos eran menores a los de atender niños. Los contratos de venta de servicios para adultos se realizaron con el Instituto de Seguros Sociales (ISS) y las Cajas de Compensación Familiar Caprecom y Cajanal. Recursos públicos del Ministerio de Salud y la Secretaría de Salud de Bogotá financiaron la atención de niños de escasos recursos y permitieron destinar la mayoría de las donaciones a mejorar la infraestructura.

Durante el cambio de siglo, la difícil situación política y financiera que vivía el país afectó los tiempos de pago y el número de pacientes que acudía a la FCI. Su cartera ascendió a 11.000 millones de pesos, mientras sus deudas con proveedores eran de 8.000 millones y con bancos de 10.000 millones de pesos. Algunas de las medidas adoptadas fueron: (i) el reordenamiento de los créditos a corto plazo; (ii) la negociación de una reducción de las tasas de interés y el establecimiento de un periodo de gracia de un año con las entidades financieras; (iii) la renegociaron las deudas con los proveedores; (iv) el mejoramiento de la eficiencia de la FCI y el fortalecimiento de la estructura administrativa, a través de estandarización de los procedimientos médicos y mejoras en el proceso de compras y de cobranzas (e.g. suspendió la atención de pacientes del ISS, recuperó 7.000 millones de pesos de cartera, y concentró el 84% de su actividad con aseguradoras privadas, el 7% con entidades de medicina prepagada, el 5% con pacientes particulares y otro 4% con entidades públicas).

Superada la crisis, de los 1.200 empleados de planta, 850 tenían contrato laboral (enfermeras y personal administrativo), 180 médicos recibían salario variable según los servicios prestados y 220 personas estaban contratadas por compañías de servicios para la alimentación, aseo, seguridad y parqueadero. La FCI cuenta con 268 camas para niños y adultos, unidades de cuidado intensivo quirúrgico y coronario para adultos, cuidado intensivo pediátrico y neonatal, ocho salas de cirugía, cuatro salas de hemodinamia, y 180 médicos de 43 especialidades y subespecialidades. Las ventas por servicios ascienden a 70.000 millones de pesos anuales, con márgenes operativos entre el 2 y el 5%, y las compras de insumos médicos y quirúrgicos alcanzan los 24.000 millones de pesos.

La filantropía privada también ha sido una fuente importante de recursos, tanto para sus programas sociales como para la construcción

de los diferentes servicios. En uno de sus programas, “Regale una vida”, la FCI cuenta con 80.000 donantes cuyos aportes han alcanzado los 3.000 millones de pesos anuales (US\$1.103.000). Una parte importante en la estrategia de mercadeo es el programa de fidelización, orientado a recordar y agradecer a todas las personas que han ayudado a la FCI y a motivarlos para que continúen con las donaciones. Por su parte, las donaciones de publicidad en distintos medios ha permitido posicionar bien la marca de la FCI. Otra manera de recolectar fondos ha consistido en vender tarjetas y otros productos, tanto a empresas en salas de exhibición realizadas para navidad como a personas naturales en casetas ubicadas en centros comerciales y restaurantes. Con estos dineros se pudo dotar, en su mayoría, la Unidad de Neonatología y la de Cuidado Intensivo Pediátrico.

### HOPE Worldwide Colombia

En 1991 las Iglesias Internacionales de Cristo crearon una organización independiente con el propósito de desarrollar programas no evangélicos ni sectarios de ayuda humanitaria. HOPE Worldwide, con sede en Filadelfia, tiene hoy más de 100 proyectos en 150 ciudades de 85 países. Su base principal es el voluntariado para atender a más de 2.000.000 de personas en proyectos como la Campaña Mundial de Lucha contra el Sida, atención de desastres, operación de hospitales y centros médicos, atención en colonias de leprosos, programas de nutrición, programas para adultos mayores y orfanatos. En 1997 se constituye legalmente HOPE Worldwide Colombia entregando ayuda a niños y adultos, habitantes de la calle, brigadas médicas gratuitas en barrios de marcada pobreza y jornadas masivas de donación de sangre.

En la actualidad, además de estos proyectos, mantiene un Centro

Cuadro 2. Distribución porcentual de los ingresos de HOPE Colombia

Detalle	Porcentaje de recaudos totales
Aporte de HOPE mundial (ofrendas y eventos realizados por Iglesias de Cristo en USA para ayudar con el sostenimiento de los programas de HOPE en varios países)	34%
Recaudo por ofrendas dominicales de la Iglesia de Cristo en Bogotá	9%
Donaciones de personas naturales que apoyan el programa de refuerzo escolar	9%
Contratos con el Departamento Administrativo de Bienestar Social (jardines infantiles)	32%
Recaudo por cobros en Centro Médico	8%
Otros (incluye lo recaudado en una cafetería, en eventos como la fiesta de disfraces y zarzuelas, y venta de activos, muebles especialmente)	7%
TOTAL	100%

Médico al sur oriente de Bogotá, un Centro de Educación No Formal para 50 niños no escolarizados, un programa de Recuperación Nutricional (con el apoyo del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar) para 40 niños, un programa de prevención juvenil del VIH que ha capacitado a más de 220.000 adolescentes en 4 años, administra dos jardines infantiles con 180 niños menores de 6 años, y adelanta un programa mundial de voluntariado que atiende a niños en riesgo y abuelos abandonados.

Los ingresos de HOPE tienen la siguiente distribución porcentual: Para el presupuesto del 2006, un tercio de los gastos totales está asignado al Centro Médico, otro tercio a los dos jardines infantiles y un 16% al Programa PrevenSida. Este último fomenta, en adolescentes escolarizados, la construcción de un plan personal de prevención contra el SIDA y otras enfermedades de transmisión sexual enmarcado dentro de un proyecto de vida. PrevenSida se ha ejecutado, en cuatro departamentos del país durante el periodo 2001-2005, por el interés de colegios y donantes. Este año HOPE le destinará recursos a varias acciones de mercadeo y consecución de recursos. Aunque Prevensida se define como programa y opera como campaña, en sí vende un servicio como herramienta de apoyo para el desarrollo de contenidos en educación sexual y reproductiva a nivel institucional. Por otro lado, HOPE busca la definición, comercialización y venta de un producto para el posicionamiento de su propia imagen. La campaña espera tener una cobertura de 170 colegios al año, alrededor de 119.000 alumnos, a un costo de 50 millones de pesos. Con la comercialización de PrevenSida como evento se espera recuperar, al menos, el 50% de este costo; con la venta de un producto se espera cubrir el resto. El programa ha logrado iniciar un proceso de capacitación de jóvenes de grado octavo para que ellos sean guías en los años siguientes.

### Asociación de Amigos de la BiblioRed - BiblioAmigos

Las bibliotecas públicas han recibido un impulso en los últimos años. Por ejemplo, la cooperación internacional japonesa ha financiado la construcción de 56 nuevas bibliotecas, la cooperación china y mexicana han contribuido con la infraestructura física e informática de un centenar de bibliotecas, y la cooperación francesa apoya un ambicioso plan de capacitación de bibliotecarios colombianos. En el acto inaugural del VII Congreso Nacional de Lectura en el 2006, la Ministra de Cultura destacaba que “alrededor de la biblioteca pública hemos visto surgir la creación de escuelas de formación artística, de radios comunitarias, de museos o de casas de la cultura”. En particular, señaló “la consolidación de la Red de Bibliotecas Públicas de Bogotá y sus programas de fomento a la lectura como “Libro al viento”, que le valieron a esta ciudad su proclamación como “Capital Mundial del Libro 2007”.

BiblioAmigos fue creada, en el año 2001, para colaborar con la Red de Bibliotecas Públicas de Bogotá (BibloRed). Su misión es contribuir a la permanencia de un sistema óptimo de bibliotecas públicas en Bogotá y elevar la calidad de vida de los ciudadanos mediante el acceso a la lectura, el conocimiento y la cultura. En Bogotá, BiblioAmigos trabaja con tres mega bibliotecas públicas y consiguió una donación de US \$10.000.000 para una cuarta.

Diseñar programas académicos y hacer viables políticas de posicionamiento y vinculación ciudadana a la BibloRed son actividades centrales para BiblioAmigos. Para cada estrategia de autofinanciamiento, BiblioAmigos ha identificado su principal debilidad y fortaleza:

- **Programa de Amigos:** permite vincular empresas y personas naturales a la BibloRed en diferentes niveles. Aunque las membresías constituyen el 30% de los ingresos anuales, el programa no tiene un manejo de relaciones públicas que permita fidelizar a los amigos y hacerlos crecer en número.
- **Alquiler de espacios:** se ha ganado experiencia y los clientes han quedado satisfechos. Desde su creación, la asociación ha conseguido 800 millones de pesos por este concepto. Estos ingresos son el 30% de los ingresos anuales, pero falta conocer la competitividad en precio, tecnologías y servicios.
- **Ejecución de proyectos:** hay buenas conexiones de la Asociación a nivel corporativo y el recaudo por este concepto llega al 30% de los ingresos anuales. A lo largo de su historia se han reunido 660 millones de pesos por distintos proyectos. Uno de los problemas es que algunas compañías que patrocinan proyectos no contemplan los gastos administrativos.
- **Tienda BiblioAmigos:** además de posicionar la marca de BiblioAmigos a través de la tienda, los recaudos alcanzan a ser el 10% de los ingresos anuales. Sin embargo, se desaprovecha la mayoría de público como potenciales clientes de la tienda.

BiblioAmigos busca y administra donaciones para la BibloRed. En el 2002, ganó el premio de la Fundación Bill y Melinda Gates, “Access to Learning”, por un millón de dólares para programas de inversión tecnológica. Para las colecciones y equipamiento de la bibliotecas se han conseguido donaciones por cerca de 890 millones de pesos.

### Fundación Agroclub El Retorno Al Campo - Furalcamp

Furalcamp trabaja en temas de desarrollo comunitario, derechos humanos, educación, medio ambiente y salud. Su fundador, Libardo Ariza, expresa que “los seres humanos somos como el salmón: salen y recorren toda la vida, pero cuando van a morir regresan al sitio donde

nacieron. En el caso de la gente con la cual estaba trabajando, comprobé que lo que querían era retornar al campo, regresar a sus lugares de origen y establecerse como finqueros.”

Desde 1985 la Fundación recibe cuotas de sus miembros, con quienes ha conformado una docena de aldeas en las cuales viven 1.300 familias. Según Libardo Ariza, “al comprobar que esto [comprar terrenos] individualmente no funcionaba, pensé que lo mejor sería agrupar a la gente a través de empresas comunitarias asociativas y construir una cultura de pequeños granjeros que fueran microempresarios dentro de una gran finca productiva.” Los dos primeros terrenos fueron comprados con créditos otorgados a Libardo Ariza, créditos que fueron cancelados por quienes luego poblaron esas aldeas. Para la compra y realización de los siguientes proyectos han surgido distintos acuerdos con los dueños de las fincas. En cada finca/aldea se definen terrenos de propiedad individual donde cada socio puede tener su casa-huerta, una zona colectiva para la producción agroindustrial, una tercera zona dedicada a la recreación y la administración y, por último, una zona de protección ambiental.

Los principales programas de la Fundación son de capacitación para el envejecimiento activo, elaboración de productos agrícolas y el establecimiento de núcleos de paz en zonas de guerra. A partir del 2000 comenzó la venta de productos elaborados por los habitantes de las aldeas y, también a partir de ese año, comenzaron los programas de capacitación. Debido a los problemas de orden público en las zonas donde Furalcamp ha desarrollado la mayor parte de sus proyectos, la decisión fue permanecer como una organización neutral y no tener auxilios o donaciones del Estado.

Los beneficiarios de sus actividades y programas son personas de todas las edades y condiciones sociales, con énfasis en los adultos mayores, prejubilados y jubilados, y desplazados por la violencia política. Para estas actividades la Fundación cuenta con cuatro personas de tiempo completo, cuatro de tiempo parcial y 10 voluntarios.

La situación financiera de Furalcamp es inestable, debido a que muchas de sus actividades son esporádicas. Lo único constante es la membresía en alguna de las aldeas. Dentro de esta situación, el rubro que resulta más difícil de cubrir es el de los gastos administrativos. Aún así, la Fundación ha logrado aumentar la cantidad, tamaño, calidad y diversidad de las actividades y programas existentes. En opinión de su director, hay OSFL a quienes les es indispensable tener ayudas externas y, en particular, “A nosotros no nos interesa formar líderes para generar riqueza económica; no medimos su capacidad en términos de pérdidas y ganancias. Lo que buscamos es conseguir rentabilidad social, que lo que el líder haga redunde en bienestar de

todos. El beneficio económico viene por añadidura, pero no es lo primordial; lo fundamental para nosotros es lograr calidad de vida: poder vivir bueno y vivir bueno hoy. Cuando una persona tiene calidad de vida es capaz de generar muchas otras cosas ... Un programa de retorno al campo como el nuestro se puede hacer en cualquier lugar del mundo, porque en todas partes hay personas mayores que tenemos mucha sabiduría.”

## 4. Características de las actividades de autofinanciamiento en Colombia

Las nueve experiencias descritas ilustran la diversidad de tamaño, longevidad, crecimiento, área de actividad y formas de financiación de algunas OSFL colombianas. En Colombia las OSFL utilizan todas las formas, identificadas por NESsT para generar ingresos propios. En el cuadro 3 están listadas estas formas y, dado el origen de sus ingresos, hay una mención a las virtudes o dificultades para que las OSFL cumplan con su misión. Las fortalezas o dificultades listadas pueden ser observadas en los casos colombianos descritos. Además de estas fortalezas y debilidades, cuando hay o no combinación de distintos

Cuadro 3. Principales fortalezas y dificultades relacionadas con el tipo de ingreso

ACTIVIDAD	FORTALEZAS	DIFICULTADES
Tasas por servicios	Mayor compromiso de participación en el proceso por parte de quien presta el servicio. Con un nuevo sistema de salud, Profamilia necesitó transformar su atención y sus sistemas administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cobertura: presión a prestar el servicio sólo a quien puede pagar por éste. Son comunes las barreras de precio.</li> <li>- Pérdida de autonomía en temas como la transparencia.</li> </ul>
Venta de productos	Recursos sin destinación específica que permiten pagar costos no cubiertos por los donantes (e.g. mercadeo social en Colsubsidio).	No necesariamente relacionadas con el objeto misional; entre otras, distraen recursos y pueden no estar cubiertas por las exenciones tributarias (e.g. algunas OSFL de protección a la infancia)
Cuotas de socios	Recursos sin destinación específica que permiten pagar costos no cubiertos por los donantes. Esta es una alternativa para una organización de base (e.g. Furalcamp).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida de autonomía y objetividad al momento de mostrar resultados.</li> <li>- Imagen de la organización puede ser afectada por las actitudes de sus miembros.</li> <li>Transparencia enfrenta estos desafíos.</li> </ul>
Dividendos de inversión	Recursos sin destinación específica que permiten pagar costos no cubiertos por los donantes. Sin fondo patrimonial varias corporaciones mixtas no habría podido seguir operando (e.g. CGH).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No necesariamente relacionadas con el objeto misional por lo que pueden no estar cubiertas por las exenciones tributarias.</li> <li>- Imagen de la organización puede ser afectada por su relación con unas empresas.</li> </ul>
Uso de activos "duros" y "blandos"	Recursos sin destinación específica que permiten pagar costos no cubiertos por los donantes (e.g. BiblioAmigos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No necesariamente relacionadas con el objeto misional por lo que pueden no estar cubiertas por las exenciones tributarias.</li> <li>- Imagen de la organización puede ser afectada por su relación con quienes realizan el mercadeo relacionado con su causa.</li> </ul>

tipos de ingreso cambia el panorama. En cualquier caso, las donaciones cumplen un papel complementario y permiten llegar a poblaciones que necesitan un subsidio para tener acceso a la oferta de bienes o servicios. Las campañas para recolectar donaciones no son comunes en Colombia, aunque en los últimos años han aumentado considerablemente. En su aumento influye el que las OSFL han encontrado formas exitosas de llevarlas a cabo. La Fundación Cardio Infantil ha utilizado bases de datos bancarias y una organización como el Minuto de Dios ha utilizado la infraestructura de cajeros automáticos y de cajeros en supermercados para recolectar donaciones.

### A. Ciclos con refuerzos positivos

En cada caso estudiado es posible observar los tres elementos estratégicos fundamentales en las OSFL: una propuesta de valor, una capacidad operativa y un sistema de legitimidad y apoyo.<sup>14</sup> Buena parte de la fortaleza de las OSFL descritas está en la combinación de respuestas adecuadas a estos tres elementos y, en específico, las probabilidades de éxito de sus actividades de autofinanciamiento aumentan si construyen sobre estos elementos.

*Propuesta de valor.* Cuando la actividad de autofinanciamiento hace parte de la propuesta de valor de la OSFL, es posible alcanzar una especialización y eficiencia notorias. El Banco Mundial de la Mujer-Cali ofrece un producto altamente apreciado por quienes no tienen acceso al crédito de la banca formal. Las barreras de acceso que este banco derriba no son barreras de precio; muchas microempresas están dispuestas a pagar sus tasas porque éstas son mucho menores a las alternativas que tienen. El Banco opera rentablemente y crece con el negocio de dar acceso a crédito a las microempresas.

*Capacidad operativa.* Muchas de las OSFL que desarrollan capacidades empresariales han contado con recursos iniciales de un tercero para financiar la prestación de un servicio. Estos recursos, provenientes durante muchos años de fuentes diversas como la cooperación internacional o los impuestos parafiscales en los casos de Profamilia y Colsubsidio respectivamente, permitieron construir una infraestructura adecuada y prestar servicios que luego lograron la sustentabilidad financiera.

Una alternativa contundente ocurre cuando la OSFL utiliza su probada capacidad operativa para acometer una actividad de autofinanciamiento. La Fundación Cardio Infantil comenzó atendiendo menores y luego aprovechó la oportunidad de utilizar su capacidad operativa para atender adultos. Al hacer esto último obtuvo ganancias porque esta atención era mucho menos costosa; aplicaron

<sup>14</sup> Mark H. Moore, "Managing for Value: Organizational Strategy in for-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29, no. 1 (2000).

su experticia en un campo donde existía un atractivo margen de utilidad. Algo similar ocurrió con Profamilia: ser especialistas en planificación familiar les permitió ampliar su propuesta de valor al campo de la salud sexual y reproductiva, donde hay estudios como los de fertilidad con altos márgenes de utilidad.

En el caso de Colsubsidio, su motivación principal consistió en ampliar cobertura. Un cambio fundamental en esta área de trabajo fue pasar de pensar en una clínica a pensar en salud. Esta OSFL aprendió sobre gestión hospitalaria con su clínica pediátrica y luego incursionó en otro eslabón de la cadena, ser una empresa promotora de salud, para aumentar su cobertura e impacto.

*Legitimidad y apoyo.* El tercero de los elementos estratégicos, el sistema de legitimidad y apoyo, también aumenta las probabilidades de éxito de las actividades de autofinanciamiento. Capítulos nacionales de OSFL internacionales arrancan con ventaja porque cuentan con una marca y con un sistema de apoyo. Es el caso de Transparencia por Colombia o el de HOPE. Ambas organizaciones recibieron de sus matrices, entre otras, herramientas técnicas para acometer sus labores.

La trayectoria del fundador puede ser también fuente de legitimidad y apoyo. Así ocurrió para el Agroclub El Retorno Al Campo, cuyas primeras aldeas solo despegaron por los créditos personales que recibió su fundador. Y la trayectoria de la organización misma consolida el sistema de legitimidad y apoyo necesario, entre otras, para las actividades de autofinanciamiento.

## B. Ausencia de refuerzos positivos

En Colombia encontramos experiencias de OSC que ilustran los dos extremos en un espectro de resultados sobre el riesgo y potencial de las actividades de autofinanciamiento. Por un lado, existen OSFL para las cuales estas actividades no han traído los beneficios esperados y por otro lado, están las OSFL que han podido crecer y aumentar significativamente su impacto gracias a las actividades de autofinanciamiento que han emprendido.

Son varias las razones por las cuales las actividades de autofinanciamiento no han arrojado los beneficios esperados. En primer lugar, la imposibilidad de que sean los beneficiarios directos los que paguen por el servicio crea una dependencia, en algunas ocasiones muy alta, de clientes indirectos. Por ejemplo, un buen número de las OSFL dedicadas a la protección de la infancia en el país dependen de contratar servicios con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). Las condiciones de la contratación y la complejidad del proceso han sido un obstáculo serio para la operación

de varios cientos de OSFL en todo el territorio nacional. Sin embargo, estas OSFL han seguido contratando con el ICBF porque no tienen otra fuente de recursos que les permita continuar su trabajo con la población infantil. Para contrarrestarla, a mediados de los años noventa, la Fundación Antonio Restrepo Barco –en asociación con la Fundación para la Educación Superior, UNICEF y el mismo ICBF– hicieron una alianza para desarrollar con las OSFL del sector el Programa de Autoevaluación, Fortalecimiento y Estándares de Calidad (PAFEC). Por el programa pasaron cerca de 400 organizaciones y sus resultados mostraron cambios –no sólo a nivel interno– sino en su relación con otras organizaciones y, en particular, con el ICBF.

Luego de su paso por el PAFEC, algunas OSC decidieron crear la Red de Protección a la Infancia. Trabajar en conjunto aumentaba su poder de negociación frente al ICBF y aumentaba su probabilidad de incidir en política pública. Estos esfuerzos por disminuir la dependencia de clientes indirectos han sido más exitosos que las experiencias de muchas OSFL en el sector por obtener un ingreso con la venta de productos o la organización de eventos. Los ingresos generados han sido pocos. En estas experiencias la falta de perspectiva de negocios es una de las razones de que los beneficios no hayan sido los esperados.

### C. Oportunidades y desafíos

Aún aquellas actividades de autofinanciamiento relacionadas con el objeto misional de las OSFL, enfrentan diversos desafíos. Ingresos más bajos, o problemas con la independencia y oportunidad de sus intervenciones, exigen respuestas creativas por parte de las OSFL en cualquier lugar del mundo. En Colombia, además, las exigencias aumentan con los constantes cambios del entorno. A cada uno de estos temas le dedicaremos los siguientes párrafos.

*Ingresos.* La venta de servicios es una actividad que, en algunos temas como la prevención de la corrupción en el caso de Transparencia por Colombia, acerca las acciones de las ONG a aquellas de las empresas de consultoría con fines lucrativos. Sin embargo, las empresas de consultoría pueden manejar costos más altos pues generalmente sus clientes son empresas lucrativas que tienen el interés y el poder adquisitivo para pagar más por el servicio. Por su parte, las OSFL tienen como misión impulsar el desarrollo social en su ámbito de trabajo y no pueden concentrarse en prestar el servicio exclusivamente a aquellos que pueden pagar por éste. El reto de las OSC está entonces en ofrecer simultáneamente un valor agregado a costos moderados y accesibles para un público amplio.

*Independencia.* Un segundo reto y desventaja competitiva de las OSFL frente a las empresas de consultoría es la necesidad de independencia

para el cumplimiento de su objeto social. Mientras que las empresas de consultoría se ajustan estrictamente a los requisitos de sus clientes, las OSFL deben conservar la independencia suficiente para cumplir con su objeto misional, así los resultados de sus acciones se alejen de los intereses de sus clientes. Ejemplos concretos de la necesidad de independencia se presentan en temas como la lucha contra la corrupción o la impunidad y la defensa de los derechos humanos: Una empresa de consultoría que trabaja con una empresa privada en la construcción de su código de ética, vende el servicio sin tener que involucrarse en una evaluación sobre el comportamiento ético de su cliente.

Por su parte, una ONG como Transparencia por Colombia, cuyo objeto social es la lucha contra la corrupción, requiere la independencia suficiente al vender este tipo de servicio a una empresa privada para poder retirarse o denunciar acciones no éticas en caso de detectarlas durante el proceso de construcción del código. Con el sector público sucede lo mismo. Una empresa privada puede vender servicios de capacitación en derechos humanos al Ejército Nacional, sin entrar a evaluar sus procedimientos. Una OSC dedicada a defender los derechos humanos podría ofrecer este mismo servicio, pero requiere tener la independencia suficiente para poder pronunciarse en caso de detectar violaciones a los mismos.

El tema de la independencia afecta tanto la venta de servicios como otras formas de autofinanciamiento tales como las cuotas de membresía, donde la gran incógnita es ¿cómo recibir aportes sin estar subyugado a los intereses privados de quienes los otorgan?, y, en el caso de las donaciones, ¿cómo recibir aportes sin ser utilizado como pantalla para mejorar la imagen de los donantes? Estas preguntas son relevantes aún cuando las ventas estén relacionadas con la misión de la OSFL.

Las OSFL han buscado diferentes respuestas a estas preguntas y entre las estrategias implementadas, por organizaciones como Transparencia por Colombia, están: (i) la recepción de aportes moderados que no generen grandes compromisos; (ii) la búsqueda de miembros de múltiples corrientes e intereses que aporten en igual cuantía y no sesguen el accionar de la OSFL hacia un mismo interés; (iii) la suscripción de documentos donde se afirme que el aporte dado no le da poder al miembro para incidir en las acciones de la OSC ni para usar su nombre en actividades ajenas a las realizadas directamente por la OSFL; (iv) el derecho de membresía por tiempo limitado y con potestad absoluta de la OSFL para su renovación.

*Oportunidad.* No obstante las dificultades anteriormente expuestas, las cuotas de los socios ofrecen a las OSFL la posibilidad de obtener

recursos “frescos” o sin destinación específica para dar respuesta a situaciones coyunturales que exigen acción inmediata. Una OSFL que lucha contra la impunidad, como es el caso en Colombia de la Corporación Excelencia en la Justicia, tiene que desarrollar acciones de denuncia o seguimiento a casos de impunidad en el momento en que éstos son detectados y no siempre cuenta con donantes o clientes dispuestos a pagar por ello. La mayoría de los donantes manejan procedimientos de selección largos y estrictos que no le permiten a las OSFL actuar oportunamente en temas coyunturales. Por lo general, las donaciones son utilizadas para la ejecución de proyectos preventivos de mediano y largo plazo, y difícilmente para acciones correctivas puntuales. Dicha característica, que podría ser vista como una cualidad de las donaciones al obligar a las OSFL a pensar en el largo plazo, tiene también algunas dificultades pues las líneas programáticas establecidas por los donantes no siempre coinciden con las necesidades o contextos de las comunidades beneficiarias.

*Adaptabilidad.* Aunque algunas OSC como Profamilia hayan sido efectivas durante más de cuatro décadas en encontrar sustentabilidad económica para alcanzar sus objetivos sociales, los cambios en el entorno obligan a buscar nuevos equilibrios. El gran cambio en el sistema nacional de salud, ocurrido con la Ley 100 de 1993, transformó a esta organización. En la última década, la tensión entre sustentabilidad e impacto ha aumentado y han surgido productos, como el programa de fertilidad, a los cuales no tienen acceso ciertas poblaciones por sus elevados costos. El objetivo ha sido convertir estos programas en fuentes de ingresos que le permitan a Profamilia subsidiar y continuar atendiendo a las personas de menores recursos.

## 5. Aprendizajes del camino recorrido

Las OSFL colombianas de mayor tamaño han buscado ofrecer productos y servicios para quienes los necesitaban, sin coartar su oferta por el poco poder adquisitivo de algunos. En los casos en los cuales los beneficiarios no podían pagar, la organización ha buscado la financiación de un tercero o un esquema diferente al pago de contado e individual. Satisfacer necesidades ha sido la prioridad en estas organizaciones. A la par de la segmentación del mercado, algunas OSC han ampliado su portafolio de productos y servicios para satisfacer diferentes necesidades.

La implementación de subsidios cruzados ha sido fundamental para iniciar la prestación de servicios que contribuyen a la misión, pero que en principio no son financieramente rentables. Con el tiempo, algunos de estos emprendimientos alcanzan su propia sustentabilidad financiera. A pesar de las diferencias en cuanto a la política y duración de los subsidios, algunas medidas para lograr la sostenibilidad financiera han sido la racionalización de los costos y ajustar su tamaño a un entorno que exige mayor eficiencia.

Dentro de los esfuerzos para alcanzar la sustentabilidad financiera, la estrategia de realizar actividades de autofinanciamiento es común en las OSFL colombianas desde hace algunas décadas. En los casos estudiados hay varios ejemplos de organizaciones con un gran impacto social porque han podido incluir sus actividades de autofinanciamiento en sus propuestas de valor, utilizar su alta capacidad operativa para desarrollarlas, y contar con un sistema que les provee de legitimidad y apoyo. Cuando las OSFL conjugan estos tres elementos aumentan las probabilidades de éxito de sus actividades de autofinanciamiento.

No sólo la confluencia de estos elementos estratégicos en relación con las actividades de autofinanciamiento plantea desafíos para las OSFL. También surgen desafíos por la cuantía y oportunidad de los ingresos, y por la independencia y adaptabilidad que necesitan las OSC para alcanzar sus misiones. La supervivencia de estas organizaciones depende de la manera como enfrenten estos desafíos.

### Bibliografía

Corporación Raíces, “Estudio de factibilidad para la creación del Centro de Gestión Comunitaria”. Bogotá: Fundación Corona, septiembre de 2002.

Corredor Alejo, Jesús Orlando. *Conversatorios de Derecho Tributario. Actualización Tributaria Año 2005*. Corporación Centro de Estudios Tributarios de Antioquia – Ceta y Tributar Asesores Ltda., 2005.

Jaramillo, Juan Carlos, *Entidades Sin Ánimo De Lucro: Características y Aplicaciones del Régimen Tributario*. Segunda Edición. Bogotá: Legis, 2004.

Mariño, Consuelo y Rafael Mateus, “Incremento en la Participación Ciudadana en América Latina Mediante la Generación de Marcos Legales Favorables.” Investigación en Colombia BID-CERFE-CCONG. [www.ccong.org.co](http://www.ccong.org.co) 2001.

Portocarrero, Felipe et al. “Inventario de Programas Académicos.” Battle Creek: Fundación Kellogg, 1999.

Rojas, Cristina y Morales, Gustavo. “Filantropía y Cambio Social: El Caso de las Fundaciones Empresariales Filantrópicas en Colombia”. Informe presentado a la Fundación Ford, CCRP, 1999.

Salamon, Lester M. et al. *Global Civil Society: Dimensions Of The Nonprofit Sector*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins Center For Civil Society Studies, 1999.

Villar, Rodrigo. *El Tercer Sector en Colombia: evolución, dimensión y tendencias*. Bogotá: Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales, 2001.

# ANEXOS

## Anexo 1. Distintas formas legales que adoptan las OSFL en Colombia

SISTEMA DE ECONOMIA SOLIDARIA	SISTEMA DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS DE DESARROLLO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cooperativas, federaciones y confederaciones, y precooperativas.</li> <li>2. Instituciones auxiliares del cooperativismo</li> <li>3. Fondos de empleados.</li> <li>4. Asociaciones mutuales.</li> <li>5. Organizaciones populares de vivienda.</li> <li>6. Empresas Comunitarias</li> <li>7. Empresas solidarias de salud</li> <li>8. Asociaciones sin ánimo de lucro o de economía solidaria formadas por padres de familia y educadores</li> <li>9. Comisiones empresariales de las JAC</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personas jurídicas extranjeras de derecho privado sin ánimo de lucro.</li> <li>2. Organizaciones gremiales de pensionados</li> <li>3. Los cuerpos de bomberos voluntarios u oficiales</li> <li>4. Grupos de voluntariado</li> <li>5. Las asociaciones u organizaciones de familias cuyo objeto social sea el desarrollo por el sistema de auto- construcción de programas de vivienda de interés social</li> <li>6. Asociaciones de copropietarios, coarrendatarios, arrendatarios de vivienda compartida y vecinos, diferentes a las de propiedad horizontal</li> <li>7. Entidades ambientalistas.</li> <li>8. Instituciones de educación superior.</li> <li>9. Instituciones de educación formal y no formal</li> <li>10. Personas jurídicas sin ánimo de lucro que prestan servicios de vigilancia privada</li> <li>11. Entidades sin ánimo de lucro del sector salud</li> <li>12. Sociedades de gestión colectiva de derechos de autor y derechos conexos</li> <li>13. Asociaciones, corporaciones, fundaciones de utilidad común: (Gremiales, de beneficencia, Profesionales, Juveniles, Sociales, Democráticas y participativas, Cívicas y comunitarias, De egresados, De rehabilitación social y ayuda a indigentes, Clubes sociales.).</li> <li>14. Entidades científicas, tecnológicas, culturales e investigativas.</li> <li>15. Entidades cuyo objeto sea el desarrollo de planes y programas de vivienda de interés social</li> <li>16. Asociaciones de padres de familia de cualquier grado.</li> <li>17. Asociaciones de instituciones educativas.</li> <li>18. Asociaciones agropecuarias y campesinas</li> <li>19. Entidades con fines científicos, tecnológicos, culturales, investigativos y de recreación.</li> <li>20. Instituciones de Utilidad Común que presentan servicios de bienestar familiar.</li> <li>21. Asociaciones de instituciones educativas.</li> <li>22. Asociaciones o entidades de economía solidaria de padres de familia.</li> <li>23. Asociaciones de cabildos indígenas.</li> <li>24. Entidades que conforman el sistema nacional de deporte. Ligas y asociaciones deportivas, Federaciones.</li> <li>25. Instituciones de educación superior.</li> <li>26. Corporaciones, asociaciones y fundaciones creadas para adelantar actividades en comunidades indígenas.</li> <li>27. Juntas de Acción Comunal</li> </ol>

Fuente: Dansocial

## Anexo 2. Listado de la reciente normatividad para actividades de autofinanciamiento de las OSFL en Colombia

- Decreto 352/2002: de la Alcaldía de Bogotá
- Decreto 1798/2003: por el cual se modifica la estructura del Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, Dansocial, y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 1798/2003: por el cual se modifica la estructura del Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, Dansocial, y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 537/2004: Por el cual se reglamenta el artículo 58 de la Ley 863 de 2003
- Decreto 540/2004: Por el cual se reglamenta el artículo 96 de la Ley 788 de 2002, en lo relativo a las donaciones internacionales.
- Decreto 4400/2004: por el cual se reglamenta el artículo 19 y el Título VI, Libro I del Estatuto Tributario referente al Régimen Tributario Especial y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 640/2005: por el cual se modifica el Decreto 4400 de 2004.
- Ley 788/2002: por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial y se dictan otras disposiciones.
- Ley 863/2003: Normatividad sobre el RUT.
- Ley 1014/2006: de fomento a la cultura del emprendimiento.

## Anexo 3. Inversiones en las líneas de la Estrategia de Cooperación Internacional (dólares)

Bloque temático	Recursos en dólares		Totales en dólares
	Nacionales	Internacionales	
<b>Bosques</b>	74.237.310	67.627.394	141.864.704
<b>Reincorporación a la civilidad</b>	77.160.218	143.025.736	220.185.954
<b>Desarrollo productivo y alternativo</b>	96.460.556	142.785.801	239.246.357
<b>Fortalecimiento del estado social de derecho y derechos humanos</b>	246.106.544	107.028.633	353.135.177
<b>Programas regionales de desarrollo y paz</b>	15.053.941	22.522.509	37.576.450
<b>Desplazamiento forzoso y ayuda humanitaria</b>	29.493.372	137.886.405	167.379.477
<b>Total</b>	<b>538.511.941</b>	<b>620.876.478</b>	<b>1.159.388.419</b>

Fuente: Estrategia de Cooperación Internacional de Colombia, febrero de 2005.

Dentro de las líneas estratégicas hay diversas oportunidades para las actividades empresariales sociales. Por ejemplo:

(1) la línea de bosques esta circunscrita en el Plan Nacional de Desarrollo Forestal, el cual se encuentra integrado por el apoyo a esquemas asociativos y productivos para el desarrollo rural;

Bosques	Nacionales	Internacionales	Total
Programa Familias Guardabosques	5.407.490	18.307.902	23.778.392
Ordenación, restauración y conservación de ecosistemas forestales	2.190.000	8.660.000	10.850.000
Desarrollo de cadenas forestales productivas	65.969.820	37.466.492	10.436.312
Desarrollo institucional	670.000	3.130.000	3.800.000
<b>Total</b>	<b>74.237.310</b>	<b>67.627.394</b>	<b>141.864.704</b>

Fuente: Estrategia de Cooperación Internacional de Colombia, febrero de 2005.

(2) en la línea del desarrollo de cultivos productivos y alternativos, el Programa de Desarrollo Alternativo apoya a las OSFL actuales y nuevas que promuevan esta clase de proyectos;

Desarrollo productivo y alternativo	Nacionales	Internacionales	Total
Apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa	10.340.499	48.224.000	58.564.499
Proyectos productivos en el marco del desarrollo alternativo	85.308.057	83.461.801	168.769.858
Fortalecimiento comercial	812.000	11.100.000	11.912.000
<b>Total</b>	<b>96.460.556</b>	<b>142.785.801</b>	<b>239.246.357</b>

Fuente: Estrategia de Cooperación Internacional de Colombia, febrero de 2005.

## Anexo 3. Inversiones en las líneas...

(3) en la línea de reincorporación a la civilidad hay una amplia gama de estrategias de autofinanciamiento para los grupos que se reincorporan con el fin de generar “empleos productivos por la paz”.

<b>Reincorporación a la civilidad</b>	<b>Nacionales</b>	<b>Internacionales</b>	<b>Total</b>
Prevención del reclutamiento	5.617.450	2.443.854	8.061.304
Atención psicosocial, individual y colectiva	1.150.000	5.850.000	7.000.000
Reincorporación individual y colectiva	65.197.768	124.946.882	190.144.650
Recuperación institucional en comunidades afectadas por la violencia	4.400.000	8.800.000	13.200.000
Fortalecimiento institucional	795.000	985.000	1.780.000
<b>Total</b>	<b>77.160.218</b>	<b>143.025.736</b>	<b>220.185.954</b>

Fuente: Estrategia de Cooperación Internacional de Colombia, febrero de 2005.

## Anexo 4. Información básica del apoyo que proveen cuatro fundaciones empresariales

<b>1. ¿Qué papel cree usted que las organizaciones de soporte/donantes pueden y deberían hacer al asistir OSFL en Colombia para diversificar sus fuentes de financiación? ¿En su experiencia, estas organizaciones se han estado ocupando de este papel últimamente?</b>	
Fundación Saldarriaga Concha	Es importante que las organizaciones de segundo nivel en Colombia primero tengan claridad sobre lo que hacen. Por un lado la institución donante es diferente a una institución de soporte, así como tener dinero para donar es diferente a saber qué hacer con este dinero. Son mínimas las verdaderas organizaciones de soporte en Colombia, entendidas como entidades de segundo nivel que poseen una visión macro de los asuntos sociales y se dedican exclusivamente a soportar a OSFL operativas, o de primer nivel. Si hay entidades estatales cumpliendo este papel, a niveles de gobernaciones y municipios, que deben ser acompañadas en sus actividades por OSFL de segundo nivel.
Corporación Compartamos con Colombia	El papel que desarrolla Compartamos al dar un fortalecimiento institucional del más alto nivel profesional a las OSFL, es la manera como consideramos que mejor se aporta al autofinanciamiento de las OSFL. En todas las OSFL a las cuales Compartamos da apoyo institucional se busca la autosostenibilidad, de hecho Compartamos garantiza como mínimo el 60% de autosostenibilidad para las organizaciones que ha apoyado.
Fundación Social	Desde 1917, el fundador, el padre Campoamor estuvo seguro de la necesidad de ahorrar de los obreros y de tener proyectos rentables orientados a lo social. De allí nació el Círculo de Obreros, y de allí la Caja Social de Ahorros, donde los ahorradores eran los pobres de los más pobres. Las dos principales líneas que consideramos se deben apoyar, en las cuales trabajamos son: derechos humanos y paz, y desarrollo integral local en comunidades pobres con potencial. Hoy en día todas las utilidades de las empresas van a la Fundación. La Fundación Social espera a que sus proyectos se estabilicen y luego los deja andando solos, buscando superar las causas estructurales de la pobreza.
Fundación Corona (Área de desarrollo empresarial)	Para nosotros es esencial ante todo la identificación de mercados para posibilitar las fuentes de financiación de OSFL a través de procesos comerciales. Consideramos estratégico identificar y trabajar sobre toda la cadena, especialmente en OSFL del sector rural.
<b>2. ¿Tiene su organización un programa de grants (recursos para un programa o proyecto) que se enfoque en apoyar el emprendimiento/autofinanciamiento de OSFL? Si es así, por favor descríbalos.</b>	
Fundación Saldarriaga Concha	No tenemos concursos para otorgar grants. Trabajamos en función de las necesidades identificadas en las OSFL.
Corporación Compartamos con Colombia	Por medio de "Conexión Colombia" y "Give To Colombia", se canalizan recursos de individuos y de grandes fundaciones en el exterior. Give To Colombia es la única que puede dar certificados de deducción de impuestos para donantes de organizaciones de los Estados Unidos para donaciones a OSFL en Colombia.
Fundación Social	Tenemos un premio al microempresario pero no tenemos concursos para otorgar grants. Trabajamos en función de programas y proyectos.
Fundación Corona (Área de desarrollo empresarial)	No tenemos concursos para otorgar grants. Trabajamos en función de las necesidades de las empresas y de proyectos con comunidades con potencial empresarial.

## Anexo 4. Información básica...

<b>3. ¿Cómo representante de una organización de soporte/donación, cómo regula usted entre: (1) invertir en la sostenibilidad financiera de largo plazo de una OSFL; (2) crear dependencia en la OSFL por su soporte/donación?</b>	
Fundación Saldarriaga Concha	Conscientes de la existencia de OSFL con pocas posibilidades de ser auto-sostenibles, estamos situados en el segundo nivel, aceptando una dependencia de las OSFL a nuestras acciones de soporte. Nuestro objetivo es ir aportando herramientas a las OSFL, para que en el largo plazo éstas continúen sin necesidad de nuestro soporte. Exceptuando la misma Fundación Saldarriaga Concha, hasta ahora no ha sido posible lograr este objetivo con ninguna de las OSFL que soportamos.
Corporación Compartamos con Colombia	Compartamos da un apoyo institucional dentro de la OSFL que aporta a la autosostenibilidad de la organización. Luego estas organizaciones sí pueden pasar a Conexión Colombia y Give to Colombia, sabiendo que van a recibir recursos complementarios a su autofinanciamiento, por ejemplo recursos para apadrinar más niños o hacer una mejora. Siempre es la misma organización la que debe generar su autofinanciamiento, nosotros le damos herramientas para que pueda hacerlo y no le damos plata.
Fundación Social	Invertimos en proyectos de OSFL con potencial (social y productivo), de tal forma que los proyectos deben poder llegar a ser autosostenibles o buenos negocios.
Fundación Corona (Área de desarrollo empresarial)	En nuestra experiencia de acompañamiento empresarial a OSFL, hemos visto que no es fácil dejarlas solas. Para la sostenibilidad y autonomía es fundamental que se apoyen programas empresariales de generación espontánea, y no se trate de incentivar a la OSFL a hacer una empresa que no nace de ella misma. Por ejemplo, en el caso de cooperativismo estamos certificados por DANSOCIAL, donde capacitamos y apoyamos la formación de cooperativas, en lo cual hemos visto que es necesario dar un acompañamiento en el manejo del mercado, como la única forma de acceder a recursos.
<b>4. ¿Cuál es su visión como organización de soporte/donante sobre el uso de actividades económicas/comerciales de las OSFL para generar su autofinanciamiento?</b>	
Fundación Saldarriaga Concha	No estamos de acuerdo con que las OSFL hagan las dos cosas: tratar de cumplir con su misión específica y tratar de generar recursos que les permitan autofinanciarse.
Corporación Compartamos con Colombia	Creemos absolutamente en las actividades comerciales de las OSFL, especialmente aquellas que están alineadas con su misión.
Fundación Social	Estamos totalmente de acuerdo. De hecho nuestros programas se están orientando cada vez más a apoyar este tipo de actividades, tanto en OSFL como en individuos de bajos ingresos.
Fundación Corona (Área de desarrollo empresarial)	De eso trata nuestra misión.
<b>5. ¿Qué implicaciones, si las hay, cree usted que hay en las OSFL que tienen actividades económicas/comerciales alineadas o no alineadas con su misión?</b>	
Fundación Saldarriaga Concha	La descontextualización entre la razón social y la búsqueda de sostenibilidad económica se da sin importar que una y otra estén alineadas. Por ejemplo, en el caso de la salud las organizaciones dejan de lado su misión en cuanto más se preocupan por la competitividad.

## Anexo 4. Información básica...

Corporación Compartamos con Colombia	Cuando identificamos líneas comerciales que disminuyen el impacto social de la OSFL, nosotros recomendamos a la OSFL concentrarse en la generación de ingresos basados en los programas que mayor impacto social generen.
Fundación Social	Las implicaciones en cualquiera de los casos, mientras no se pierda de vista la misión principal de la OSFL, son positivas. El ejemplo es la Fundación Social.
Fundación Corona (Área de desarrollo empresarial)	Mientras la mentalidad solidaria persista en la OSFL las implicaciones son positivas.
<b>6. ¿Deberían (de ser así, por qué) las organizaciones de soporte/donantes apoyar emprendimientos de OSFL en Colombia? ¿Qué aspectos del emprendimiento deberían ser apoyados por donantes y qué aspectos no? ¿De qué manera debería ser dado el soporte/donación a la OSFL?</b>	
Fundación Saldarriaga Concha	Sí deberían. Apoyando principalmente la dirección y el análisis de las OSFL, fortaleciendo su misión social, entendiendo el emprendimiento como parte complementaria de ésta y no cómo un fin paralelo.
Corporación Compartamos con Colombia	Compartamos con Colombia apoya el emprendimiento social-empresarial, pues para nosotros está muy cerca lo social y lo empresarial dentro del enfoque de responsabilidad social empresarial. No todas las organizaciones deberían dedicarse a promover el emprendimiento, más si deberían consolidar esfuerzos entre Compartamos, la Universidad de los Andes, Acción Social y el gobierno en general.
Fundación Social	Sí deberían apoyando con recursos financieros, humanos y técnicos las acciones principales de la OSFL, que tengan potencial de ser rentables. Consideramos que figuras como la fiducia y el microcrédito son eficaces y sostenibles.
Fundación Corona (Área de desarrollo empresarial)	Sí deberían, principalmente a través de capacitación y acompañamiento, pero en ningún caso donando el 100%. Al final, como un reconocimiento al esfuerzo de las OSFL, pueden condonarse las deudas o parte de éstas.
<b>7. ¿Su organización ha invertido directamente en una actividad económica/comercial de una OSFL? ¿De qué manera? ¿Cuál fue el resultado? ¿Seguirá su organización apoyando este tipo de iniciativas?</b>	
Fundación Saldarriaga Concha	La organización plantea trabajar alineada con programas de Planeación Nacional, pues considera que proyectos aislados de las prioridades nacionales no son la solución y generan pasivos a las OSFL.
Corporación Compartamos con Colombia	Compartamos no invierte dinero en ninguna organización. Compartamos lanza el programa "Inversor" (social investment) orientado a conseguir inversores para proyectos rentables económicamente en organizaciones sociales con población vulnerable (principalmente proyectos productivos agroindustriales), tratando de articular alianzas público-privadas (empresas, autoridades municipales, organizaciones comunitarias). Inversos es apoyado por fondos canalizados por OIM y se está sensibilizando al sector empresarial al más alto nivel. En el momento se están desarrollando dos proyectos piloto: uno de cacao en la Jagua de Ibérico con familias desplazadas y otro de sábila con mujeres en Santander. Las condiciones y los socios de diferentes sectores varían muchísimo por región. Por otro lado el Concurso Ventures abrió una nueva categoría para proyectos sociales que sean rentables.
Fundación Social	La organización sí ha invertido en actividades económicas de OSFL que son sus proveedores, como por ejemplo en el caso de SERVIR un centro de recreación del cual son socias todas las familias de los empleados de la Fundación. Aunque SERVIR no ha sido tan sostenible como se esperaba, la Fundación ha creado estrategias para sostenerlo como regalarle una temporada de vacaciones al año a las familias de los empleados.

## Anexo 4. Información básica...

Fundación Corona (Área de desarrollo empresarial)	Se han tenido experiencias de inversión en cooperativas, pero estas han sido dentro del marco de proyectos específicos en alianzas con otras organizaciones y no han sido una línea constante de la Fundación.
<b>8. ¿Cuál cree que puede ser el papel de organizaciones de soporte/donantes para proveer a las OSFL con capacidades en planeación de negocios y herramientas administrativas? ¿Qué ha hecho su organización hasta el momento (si ha hecho algo) para apoyar estos esfuerzos? ¿Consideraría cooperar conjuntamente con otras organizaciones de soporte/donación para adelantar este tipo de actividades?</b>	
Fundación Saldarriaga Concha	La generación de modelos, como por ejemplo en nuestro caso un Modelo de Desarrollo de Planeación Estratégica para OSFL, es un componente muy importante que pueden aportar las entidades de segundo nivel. Al respecto, hemos establecido vínculos con OSFL para compartir modelos como el citado anteriormente.
Corporación Compartamos con Colombia	Tenemos un gran alianza con otras organizaciones para trabajar el emprendimiento alrededor de proyectos: en el Concurso Ventures participamos con Ashoka, McKinsey&Company, Revista Dinero, Fidubogotá, Diario Portafolio; participamos en todos los foros de Colombia Joven, que manejan todas las iniciativas de emprendimiento para jóvenes del Distrito. También tenemos alianzas con empresas como, por ejemplo, Parquesoft.
Fundación Social	Tanto en el proyecto de apoyo a comunidades de palmeros en el Magdalena Medio, como el programa de microfinanzas, Creemos, se ha dado un acompañamiento directo a los beneficiarios en el manejo administrativo. En el caso del programa Creemos el apoyo incluye la apertura y administración de la cuenta bancaria, los conocimientos básicos de contabilidad, tributación y administración en general. En la mayoría de los casos, como los nombrados anteriormente, la Fundación trabaja con socios nacionales e internacionales.
Fundación Corona (Área de desarrollo empresarial)	Nuestros procesos de capacitación están diseñados hacia la planeación de negocios y el desarrollo de herramientas administrativas. Hemos tenido y tenemos muchas alianzas con organizaciones públicas, privadas y OSFL, así como con organismos de cooperación internacional. Por ejemplo, con el BID desarrollamos la cátedra Jóvenes con Empresa, que esperamos replicarla a nivel nacional en programas públicos de apoyo al empresariado y en universidades. En Bogotá estamos trabajando con el Distrito y con otras organizaciones para dirigir las organizaciones hacia el mercado, en este sentido estamos comprometiendo empresas para que nos ayuden a mejorar procesos en los emprendimientos sociales, para responder mejor al mercado.
<b>9. En Latinoamérica se puede ver una gran necesidad de OSFL por fondos semilla para financiar actividades de emprendimiento, que usualmente las organizaciones financieras no están dispuestas a prestar. ¿Cuál es el papel que deberían o podrían desarrollar los donantes para cubrir esta necesidad? ¿Considera que su organización colaboraría con otros donantes para cubrir este tipo de fondos?</b>	
Fundación Saldarriaga Concha	Sí, soy un convencido del tema.
Corporación Compartamos con Colombia	No tenemos fondos de capital semilla o microcréditos. En los concursos hay algunos fondos para las organizaciones ganadoras. Dentro de las organizaciones que apoyamos hay algunas que manejan temas como microcréditos y además dirigimos algunos fondos a las OSFL que apoyamos; por ejemplo, los finalistas de Ventures se convierten automáticamente en beneficiarios del Fondo Emprender.

## Anexo 4. Información básica...

Fundación Social	Mediante el programa Creemos la Fundación Social abrió una línea de microfinanzas, orientada hacia tenderos y artesanos, algunos asociados en OSFL. Para esto las entidades financieras de la Fundación se capacitaron en manejo de microcréditos. Hoy hay 8.000 microcréditos que demuestran el excelente comportamiento, por lo que la Fundación piensa continuar y crecer en esta inversión. A través de programas como Creemos hemos encontrado formas de apoyar el emprendimiento, no obstante la rígida regulación y política de riesgo del sector bancario en Colombia. La Fundación cubre el 13% del mercado de microcrédito. Este modelo de acompañamiento se piensa llevar con la ONU a los productores de palmito del Putumayo. Nosotros compartimos con los otros bancos que sí se puede, lo que no hacemos es darles nuestra forma interna de hacerlo.
Fundación Corona (Área de desarrollo empresarial)	Con algunas organizaciones del sector bancario hemos logrado obtener el apoyo para obtener créditos a los emprendimientos sociales que acompañamos. Pensamos que la mejor posibilidad es conseguir clientes empresariales a las comunidades, es decir mercado a través de empresas que puedan contratar servicios o comprar productos a las comunidades, para lo cual trabajamos conociendo las necesidades de las empresas y fortaleciendo a las ofertas de las comunidades. Con la Fundación Carvajal nos hemos apoyado en el conocimiento del mercado a través de la cadena.
<b>10. Podría citar el criterio de selección prioritario que tiene su organización para apoyar las OSFL.</b>	
Fundación Saldarriaga Concha	El principal criterio es su impacto general en educación, pues esta es un trabajo previo a todo, incluido el empleo para un trabajo digno.
Corporación Compartamos con Colombia	Nuestro criterio de selección es que la OSFL tengan un modelo replicable, alto impacto social y alto grado de asimilación del soporte profesional que les vamos a dar a través de las firmas miembros de Compartamos.
Fundación Social	Nos interesa que las organizaciones tengan proyectos productivos enmarcados en nuestras dos líneas de desarrollo: derechos humanos y paz, y desarrollo integral local en comunidades pobres con potencial empresarial.
Fundación Corona (Área de desarrollo empresarial)	El principal criterio es interés en desarrollar empresa o, mejor aun, que las OSFL estén desarrollando empresa y requieran capacitación y acompañamiento para avanzar.
<b>11. ¿Dentro del conjunto de las OSFL que valor representan para usted las comunidades de base, rurales o urbanas, que están asociadas en cooperativas, asociaciones de productores, juntas de acción comunal, cabildos indígenas ... alrededor de proyectos productivos con una oferta de bienes y servicios de buena calidad? ¿Actualmente apoya o planea apoyar alguna organización de este tipo? ¿De qué manera?</b>	
Fundación Saldarriaga Concha	Representan un muy alto valor pero no se trabaja directamente con la comunidad de base. Se propone un trabajo en fuente para ir llegando a la comunidad a través de fortalecer OSFL que trabajen con ésta. Es mucho más útil buscar la manera para influir en un senador, en un concejal, en una gobernación para el beneficio de un mayor número de comunidades de base.

## Anexo 4. Información básica...

Corporación Compartamos con Colombia	A organizaciones de base llegamos por medios de las OSFL que apoyamos. Nuestra misión es fortalecer directamente las mejores OSFL del sector social, que puedan potenciar a muchos lo que nosotros les demos de apoyo. En el caso de organizaciones del sector rural, apoyamos por ejemplo a los Hogares Juveniles Campesinos, que tiene presencia en 85 municipios, apoyando proyectos productivos con campesinos jóvenes. Podemos llegar a dar un apoyo directo a estas organizaciones por medio de la capacitación de Ventures, cuando este tipo de organizaciones se inscriban al concurso y lleguen a las capacitaciones.
Fundación Social	Por ejemplo en el caso de asociaciones de productores de palma del Magdalena Medio, la Fundación Social jugó un papel de acompañante y de fiducia, a través de su banco Caja Social, de recursos aportados por Bancoldex y con el apoyo en campo de los Programas de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio, que hicieron los acuerdos necesarios para la venta bajo parámetros de un comercio justo; hoy se ha recuperado el 80% de la cartera. Las dos cooperativas de palmicultores, ASOPEPA y COPATICO, son organizaciones conformadas por 500 familias en zonas de alta violencia. Dentro de los aportes de la Fundación, hay personal en campo apoyando la administración adecuada de los recursos por parte de las cooperativas. Hoy en día las familias vinculadas al proyecto han llegado a triplicar sus ingresos mensuales y han diversificado sus fuentes de ingresos. Todos los participantes hoy en día son clientes del banco y por lo tanto beneficiarios de crédito.
Fundación Corona (Área de desarrollo empresarial)	Manejamos programas con OSFL del sector rural cercanas a Bogotá. Actualmente acompañamos empresarialmente a la organización Ecorreal, apoyando la certificación orgánica de sus productos, y a una comunidad hortofrutícola de Ubaque.