

# Fortalecimiento empresarial a entidades sin ánimo de lucro. Fusagasugá – región

---

Strengthening business to non-forprofit organizations. Fusagasugá – region

Elizabeth Ann Escobar Cazal

*eescobar@mail.unicundi.edu.co*

Magíster en Filosofía Latinoamericana. Licenciada en Filosofía e Historia. Especialista en Educación: Filosofía colombiana, y en Filosofía de la Educación. Docente asesora del Programa de Administración de Empresas, Universidad de Cundinamarca (Colombia). Investigadora principal del Grupo ARADO. Representante docente del Comité Institucional de Desarrollo de la Investigación Universidad de Cundinamarca.

**Correspondencia:** Transversal 12 24 – 35 Fusagasugá (Colombia).

Marisol Ruiz Toloza

*mtoloza@mail.unicundi.edu.co*

Administradora de Empresas. Especialista en Gerencia Financiera Sistematizada. Magíster en Administración de Organizaciones. Coordinadora del Programa Administración de Empresas Fusagasugá, Facultad Ciencias administrativas Económicas y Contables, Universidad de Cundinamarca (Colombia). Investigadora del Grupo ARADO.

Gonzalo Escobar Reyes

*gescobar@mail.unicundi.edu.co*

Magíster en Filosofía Latinoamericana. Magister en filosofía. Doctorante en Ciencias de la Educación. Licenciado en Ciencias de la Educación. Especialista en Educación: Filosofía colombiana y en Filosofía de la Educación, Profesor titular de carrera. Director del Grupo de Investigación ARADO, Universidad de Cundinamarca (Colombia).

## Resumen

Las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) inciden social y económicamente en la formulación de políticas municipales, no obstante y frente a la nueva legislación que las regula: renovación de registros, planificación tributaria y normatividad internacional, requieren prioritariamente agendas que alcancen su actualización jurídica y administrativa y les faciliten los procesos relacionados con su objeto social. Con este fin, el Grupo de Investigación ARADO realizó un estudio diagnóstico a 50 ESAL, identificando fortalezas, necesidades y logros que sirven como insumo para el desarrollo de planes y acciones de mejoramiento.

Así, en alianza interinstitucional, la Universidad de Cundinamarca, la Cámara de Comercio de Bogotá y la DIAN de Girardot adelantaron 12 jornadas de capacitación en temas tributarios, legales, contables y administrativos para contribuir al fortalecimiento de las organizaciones participantes.

El objetivo del artículo es destacar la importancia de la *asociatividad*. Igualmente, describir cómo los encuentros programados, metodología y técnicas utilizadas incidieron en el conocimiento del potencial organizacional de las ESAL Fusagasugá – Región.

**Palabras claves:** *Planes de mejoramiento, eventos de capacitación.*



## Abstract

Non-forprofit organizations influence socially and economically in the formulation of municipal policies, notwithstanding and against the new legislation regulating them: renewal of registrations, tax planning and international regulations, require priority agendas that reach your updated legal and administrative to facilitating the processes related to its corporate purpose.

To this end, ARADO research group carried out a diagnostic study to 50 entities non-profit real identifying strengths, needs and achievements that serve as an input for the development of plans and improvements.

Thus, in inter-agency partnership, the Universidad de Cundinamarca, Cámara de Comercio de Bogotá and Girardot DIAN ahead 12 days of training in tax, legal issues, accounting and administrative contributing to the strengthening of the participating organizations.

The article aims to highlight the importance of Associativity. Also describe as in the scheduled meetings, methodology and techniques influence on the understanding of the organizational potential of the ESAL Fusagasugá- Región.

**Keywords:** *Improvement Plans, Training Events.*

---

Fecha de recepción: 31 de mayo de 2015

Fecha de aceptación: 29 de octubre de 2015

## 1. INTRODUCCIÓN

La utilización oportuna de la información especializada obtenida a través de eventos de formación, redes, bases de datos, dinamiza el avance de la Asociatividad. El establecimiento de agendas compartidas sobre las experiencias empresariales de las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) Fusagasugá – Región, sus trayectorias, responsabilidades, debilidades y expectativas, permitieron relacionar nuevos conocimientos, evaluar implicaciones y tomar colectivamente decisiones.

En este sentido, la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) define a las ESAL como personas jurídicas, capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones, de ser representadas judicial y extrajudicialmente, con sujeción a las disposiciones legales y a sus propios estatutos; nacen por voluntad de sus asociados o por la libertad de disposición de los bienes de los particulares para la realización de fines altruistas o de beneficio comunitario, y no contemplan dentro de su objeto principal el desarrollo de actividades mercantiles (Cámara de Comercio de Bogotá).

De acuerdo con la información que registra la base de datos actualizada de la Cámara de Comercio de Bogotá, en Fusagasugá se reporta un alto número de Entidades Sin Ánimo de Lucro (926 en 2012) y una menor cantidad en el resto de municipios de la región del Sumapaz (Silvania, Arbeláez, Pasca, Tibacuy, Granada, San Bernardo, Cabrera, Venecia).

Como parte de la sinergia institucional establecida entre la Universidad de Cundinamarca, la Cámara de Comercio de Bogotá, sede Fusagasugá, la DIAN, Girardot y las ESAL, el cumplimiento parcial de metas cuanti y cualitativas fue definiendo una tendencia integral hacia la mayor participación y compromiso de actores involucrados en el proceso de formación, situación que continúa en ascenso, proporciona la adquisición de competencias organizacionales y estimula nuevas expectativas de conocimiento.

En lo pertinente, el grupo de investigación ARADO adelantó el estudio diagnóstico de las ESAL Fusagasugá – Región, lo que sirvió de insumo para el desarrollo de planes de mejoramiento, extendidos longitudinalmente en el tiempo para su aplicación.

En general, la asunción de la responsabilidad social en la dimensión y promoción de la categoría de Organización Funcional<sup>1</sup> de las ESAL de Fusagasugá – Región se convirtió en la tarea central que mediante actividades teóricas, metodológicas y técnicas incidiera interdisciplinariamente en el desarrollo administrativo, jurídico, contable de estas.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

### Diseño

La primera etapa del proyecto se adelantó sobre la estructura de investigación tipo descriptivo, dando relevancia al estudio diagnóstico realizado.

La segunda etapa del trabajo, correspondiente a la fase de intervención, se presentó como investigación aplicada utilizando los resultados obtenidos en la primera. Esta se caracterizó por: 1) Establecer relaciones prácticas y creativas, 2) Haber planteado con suficiencia el problema, y 3) Determinar nuevas propuestas generadas por intereses y factores prospectivos que imprimieron celeridad a soluciones esperadas.

En el trabajo, las agendas establecidas para adelantar las actividades de capacitación propuestas a las ESAL se integraron con aspectos de investigación socio-educativa debido al interés de promover encuentros que estimulen colectivamente la educación permanente, e incidan culturalmente en la necesidad de crecimiento personal entre los participantes.

---

<sup>1</sup> Como lo citan Maciariello, J. y linkletter, K. en: *Peter Drucker y el Arte perdido de la Gerencia*, refiriéndose al concepto de *Pensamiento simbólico* de Drucker: el filósofo y economista nunca trató de construir una sociedad utópica de las instituciones, solo una tolerable. El propósito del cuerpo de trabajo de Drucker fue desarrollar los requisitos para una sociedad de organizaciones funcionales: “el ser humano es su existencia social y política, debe tener una sociedad funcional del mismo modo que debe tener aire para respirar en su existencia biológica”. Ejemplo de organización funcional se presenta en el sistema federal que ofrece un modelo para la organización y distribución equitativa del poder. La organización es funcional cuando busca condiciones no para una sociedad utópica sino para una tolerable determinada por presupuestos afincados en la realidad y en las soluciones viables propuestas racionalmente por las comunidades. (p. 155).

Esta dinámica, frente a la diversidad de realidades de los actores facilitó coordinar la interacción y conocimiento del grupo, surgiendo de allí buena parte de las ideas integradas al plan de capacitación, situación que elevó su auto-compromiso.

Igualmente, otros aspectos de investigación socio-educativa articulados se relacionaron con el seguimiento y evaluación de procesos incidentes en la retroalimentación de experiencias, competencias y conocimiento adelantado con los participantes.

Así mismo, otro factor educativo complementario se produjo por la sistematización de información que sirvió como referente del análisis curricular en el programa Administración de Empresas, sede Fusagasugá Universidad de Cundinamarca.

En la era del conocimiento, el potencial humano se convierte en el recurso más valioso con que cuentan las organizaciones y por tanto necesita estar altamente calificado y atento a descubrir y poner en ejecución nuevas formas de administrarlas. (Bernal, 2000)

### **Etapas del proyecto**

- *Planeación.* Propuesta de la agenda de capacitación. Logística (infraestructura, estrategias de convocatoria, contratación de expertos, etc.).
- *Ejecución.* Cumplidas 12 sesiones de trabajo y socialización de resultados del diagnóstico ESAL.
- *Evaluación de los eventos.*

### **Participantes**

Representantes legales y líderes de 50 Entidades Sin Ánimo de lucro de Fusagasugá y la Región del Sumapaz.

Se identificaron dentro de los beneficiarios directos e indirectos, y de acuerdo con el tipo de actividad económica predominante: la comunidad de las localidades urbanas y rurales (38 %); población vulnerable (despla-

zados por la violencia) pensionados (adulto mayor) y discapacitados (20 %); habitantes de las zonas rurales (16 %), y dentro del sector agropecuario y agroindustrial participaron 6 entidades que corresponde al (12 %), las empresas en general (8 %) y estudiantes y egresados de instituciones educativas (6 %).

**Tabla 1.** Características de los participantes

Participantes	N° de encuestas	Porcentaje
Comunidad	19	38%
Población vulnerable pensionados y discapacitados	10	20%
Población zona rural	8	16%
Sector Agropecuario y agroindustrial	6	12%
Empresas	4	8%
Estudiantes y egresados	3	6%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

La tabla muestra que el 38% (19) de beneficiarios proceden de las localidades urbanas y rurales, es decir la comunidad en general. El 20% (10) lo conforman población vulnerable, desplazados, pensionados, el adulto mayor, discapacitados. El 16% (8) lo representa la población rural. El Sector Agrícola, pecuario y agroindustrial participó con un 12% (6). En menores proporciones empresas y estudiantes y egresados, con 8% (4) y 6% (3) respectivamente.

### Herramientas o materiales

Se diseñó un instrumento con 120 preguntas que acopió información sobre factores internos organizacionales y particularmente se priorizaron las necesidades de capacitación requeridas por las ESAL. Además, se elaboró una agenda de trabajo, programando talleres y jornadas de trabajo.

### Procedimientos de recopilación y análisis de información

Para la ejecución de las actividades, en el campo teórico, metodológico y técnico se adelantaron ejercicios de sistematización de la información,

análisis interdisciplinario de la información particular, socialización progresiva de resultados e identificación de aspectos técnicos para el trabajo de campo.

Respecto a la etapa de intervención, se definieron como sistemas de problemas los aspectos legales, contables, técnicos y administrativos que, abordados como problemas particulares por los actores, fueron generando acciones de mejoramiento.

En cada jornada de capacitación se aplicó un instrumento evaluativo de registro y valoración de los cursos y talleres, con el fin de analizar indicadores como la metodología utilizada por los capacitadores, contenidos temáticos, recursos tecnológicos, infraestructura, etc.

### 3. RESULTADOS

#### Estudio diagnóstico

Atendiendo los resultados obtenidos en el estudio diagnóstico y señalando puntualmente el apoyo institucional y de entidades recibido por las ESAL para cualificar sus procesos generales sobre actualización legislativa, gestión y trámites de la función pública, gestión de calidad, etc., en la tabla 2 se presenta el análisis del mencionado acompañamiento.

Así, se observa que el 41 %, correspondiente a 29 organizaciones, no había recibido apoyo (capacitación) de instituciones y entidades. Sin embargo, no puede pasar desapercibido el papel desempeñado por el SENA en la prestación de este servicio con 18 % y la Cámara de Comercio de Bogotá, sede Fusagasugá con el 13 %.

La Universidad de Cundinamarca y la opción Otro, que corresponde a la empresa Cootransfusa y a la Institución Educativa Normal Superior. Participaron con un 9 % y 8 % respectivamente.

Tabla 2. Apoyo Institucional para el fortalecimiento a las ESAL

Apoyo fortalecimiento	No. de encuestas	Porcentaje
Ninguno	29	41 %
SENA	13	18 %
Cámara de Comercio de Bogotá	9	13 %
Universidad de Cundinamarca UDEC	6	9 %
Otro	6	8 %
FENALCO	3	4 %
Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD	3	4 %
Alcaldía de Fusagasugá	2	3 %
TOTAL	71	100 %

La tabla muestra que el 41% (29) de ESAL no han recibido capacitación por parte de instituciones o entidades de apoyo. El Sena ha contribuido con un 18% (13). En menor proporción la Cámara de Comercio de Bogotá 13% (9). La Universidad de Cundinamarca 9% (6) y la opción Otro 8% (6) (Cootransfusa y la Institución Educativa Normal Superior). Con una participación baja las Alcaldías, La Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD y Fenalco con 4% y 3% respectivamente.

Frente a las necesidades de capacitación, las ESAL solicitaron 10 áreas de conocimiento consideradas prioritarias: 15% (29), Humana en temas como liderazgo, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, autoestima. - 13% (25), Tributaria, legal y contable. 12% (22), Gerencial. 11% (20), Tecnológica. 9% (16), Organizacional. 6% (11), Producción. En bajas proporciones: Mercadeo, Opción Otra, y Exportación con 3 y 2 % respectivamente.



**Tabla 3. Áreas para capacitación**

Áreas para capacitación	No. De encuestas	Porcentaje
Humana	29	15 %
Tributaria	25	13 %
Legal	24	13 %
Contable	24	13 %
Gerencial	22	12 %
Tecnológica	20	11 %
Organizacional	16	9 %
Producción	11	6 %
Mercadeo	6	3 %
Otra	5	3 %
Exportación	4	2 %
Total	186	100%

La tabla muestra las áreas de conocimiento solicitadas por líderes y representantes legales de las ESAL para su capacitación. El área Humana con 15% es la más requerida. Con 13% Tributaria, Legal y Contable. 12% temas Gerenciales. 11% Tecnológica. 9% Organizacional. Áreas de Producción, Mercadeo y Exportación cumplieron una baja expectativa.

Dentro del instrumento diagnóstico fueron presentadas alternativas para la ejecución de las jornadas de capacitación, entre estas, el uso de cartillas didácticas, programas de radio, programas virtuales y a distancia, ciclos de conferencias y actividades presenciales. Esta última fue la opción preferencial apoyada por el 54 % de los participantes (45 representantes legales). Por su parte, un 29 % (24) consideran estar dispuestos a recibir programas virtuales de formación. 15 % (12) utilizaría las cartillas como medio didáctico eficaz. Las opciones con baja calificación fueron los programas radiales y las conferencias, con 1 % cada una.

### **Programas de capacitación**

Una entidad aprende si mediante el procesamiento de la información cambia la gama de sus potenciales conductas (Huber, 2000).

Fueron convocadas jornadas para desarrollar seminarios y talleres y se organizaron las agendas para el segundo semestre de 2013 y I de 2014.

El primer evento de capacitación atendió temas prioritarios de carácter tributario, jurídico, administrativo y contable.

- *Curso 1. Aspectos tributarios de las Entidades Sin Ánimo de Lucro.* Responsable: DIAN Girardot. Los temas desarrollados en este módulo se centraron en el concepto de ESAL (asociaciones, corporaciones, fundaciones, etc.), tratamientos especiales para algunos contribuyentes, registros, régimen fiscal, régimen tributario particularmente los Artículos 359 y 360.
- *Curso 2. Aspectos legales y de formalización de las ESAL.* Responsable: Cámara de Comercio de Bogotá. Temas trabajados: Fundamentos legales, diferencias entre las entidades reguladas por el código civil y las entidades del sector solidario reguladas por la Ley 79/1988; requisitos, inscripción y renovación de libros, nombramientos, reformas estatutarias, deberes de las ESAL, certificaciones históricas, devoluciones frecuentes, formulario de inscripción: tipos de registro, tipos de organización.
- *Curso 3. Aplicaciones contables y tributarias de las ESAL.* Responsable: Universidad de Cundinamarca. Temas: El proceso contable, Plan Único de Cuentas PUC, hechos contables frecuentes y aspectos tributarios.

La primera jornada contó con la participación de 117 líderes y/o representantes legales de las ESAL, convocatoria considerada como extraordinaria por la asistencia masiva de los actores invitados.

- *Curso 4. Aspectos administrativos y contables de las ESAL.* Responsable: Universidad de Cundinamarca. Tema: Conformación de las instituciones, responsabilidades y derechos de los miembros de las ESAL.
- *Curso 5. Estudio diagnóstico ESAL Fusagasugá – Región.* Universidad de Cundinamarca. Tema: Estudio diagnóstico, metodología y técnicas.

En la segunda jornada participaron 78 personas.

- *Taller 1. Aspectos Jurídicos de las ESAL* (noviembre 13). Responsable: Universidad de Cundinamarca. Temas: Clasificación de las empresas, personas naturales y jurídicas, sociedades comerciales y Entidades Sin Ánimo de Lucro. Asistencia: 29 representantes.

En el I semestre de 2014 se realizaron 6 cursos/talleres:

- *Curso 1. Conferencia Los pecados capitales*. Responsable: Universidad de Cundinamarca. Temas: Problemas comunes en la gestión de las ESAL en Colombia y su prospectiva. Asistencia: 19 delegados.
- *Talleres 1 y 2 Aplicativo Contable I y II*. Responsable: Universidad de Cundinamarca. Temas: Fundamentos de contabilidad, importancia de los estados financieros, Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), elaboración de informes financieros con destino a entidades gubernamentales, según el nuevo Decreto 3019 del 27/12/13. Universidad de Cundinamarca. El desarrollo de los eventos se realizó en modalidad teórico-práctica y en uso de las TIC. Asistencia: de 13 y 12 líderes respectivamente
- *Curso 2. Módulo aspectos legales y tenedurías de actas para las ESAL en Colombia*. Responsable: CCB. El curso trató los temas Normas y procedimientos legales particulares de las ESAL Colombianas y Normas técnicas y legales para la elaboración y tenedurías de actas en las ESAL Colombianas. Asistencia: 36 personas.
- *Curso 3. Aspectos administrativos*. Responsable: Universidad de Cundinamarca. El modulo se centró en el proceso administrativo aplicable en las ESAL y particularidades administrativas de las ESAL colombianas. Jornada programada para el 5 de Junio con la asistencia de 6 participantes.

Cabe anotar que en cumplimiento de la programación general la asistencia decreció, entre otras causas, presumiblemente por el insuficiente conocimiento tecnológico de algunos asistentes, siendo contundente el

efecto negativo de la reprogramación de eventos debido al paro agrario que obligó al cierre de la Universidad.

#### 4. DISCUSIÓN

Se considera que los estudios diagnósticos de las organizaciones permiten identificar problemas, situaciones de conflicto, fortalezas y oportunidades, y hacen posible proyectar el desarrollo y crecimiento de las mismas a partir de los planes de acción y/o mejoramiento.

El hecho de obtener datos o de diagnosticar es una manera de “intervenir” en el sistema, lo cual puede provocar un profundo impacto, por ejemplo: en la cultura organizacional. Será necesario escoger la intervención más adecuada para la situación que se quiera aplicar a un problema organizacional determinado. Sin embargo, la intervención no es la fase final del desarrollo organizacional, sino una etapa capaz de facilitar el proceso, el cual debe ser continuo, medible y cuantificable. (Cruz, 2011)

De acuerdo con el *Manual de Entidades Sin Ánimo de Lucro*, las ESAL son personas jurídicas, capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones, de ser representadas judicial y extrajudicialmente, con sujeción a las disposiciones legales y a sus propios estatutos, las cuales nacen por voluntad de sus asociados o por la libertad de disposición de los bienes de los particulares, para la realización de fines altruistas, gremiales o de **beneficio comunitario**. (Alcaldía Mayor de Bogotá - Dirección Jurídica Distrital, 2013)

Se comparte que el impacto social y económico generado por las ESAL está relacionado con las causas que las originaron, las cuales coinciden con los aportes que estas vienen proporcionando a la economía de sus municipios. el bienestar comunitario es el objeto social para su creación. El 36 % de las organizaciones que participaron en esta investigación manifestaron las siguientes razones para su creación y funcionamiento: satisfacer necesidades a la población, especialmente víctimas del conflicto, el adulto mayor, pensionados, discapacitados, jóvenes y niños. En relación con el renovado interés de las instituciones y las ESAL encargadas de la capacitación, un aspecto prioritario se dirigió a fortalecer las Juntas de Acción

Comunal (JAC) en la adquisición de recursos para el mejoramiento de las condiciones de vida de los residentes de barrios y localidades (servicios públicos, vivienda, malla vial, seguridad). Así como la promoción de la cultura.

Mejorar servicios de educación y salud. El 16 % de las empresas consideraron que las instituciones de educación y salud requieren reestructurar su organización para prestar servicios de calidad, velar por los derechos y deberes de los estudiantes y brindar capacitación y acompañamiento a la población.

El 14 % de las entidades consideraron que la principal causa para constituirse fue la necesidad de acceder al servicio de agua potable con garantía a una mayor cobertura.

El 10 % de las ESAL se agruparon en torno al cuidado y preservación del ambiente. Y de antemano se considera que este es un tema con mayor horizonte, tanto en el carácter administrativo como en el de educación. En concordancia y dentro de las tareas establecidas para nuevas fases del proyecto de investigación, se propone la puesta en marcha de un programa dirigido exclusivamente a la concientización de gremios y población en general sobre la preservación del agua y de los recursos naturales, especialmente de los no renovables.

Tabla 4. Contribución de las ESAL

Contribución de las organizaciones	No. de encuestas	Porcentaje
Bienestar comunitario (niños, jóvenes, adultos pensionados, población vulnerable)	18	36 %
Fomentar y fortalecer la asociatividad	12	24 %
Mejorar servicios de educación y salud	8	16 %
Mejorar servicio de agua potable	7	14 %
Protección del ambiente	5	10 %
Total	50	100 %

La Tabla muestra los aportes que las ESAL proporcionan a sus municipios. 36% (18) benefician a las comunidades en general. 24% (12) fomentan y fortalecen la Asociatividad. 16% (8) trabajan para lograr mejorar servicios de salud y educación. 14% (7) orientan su labor a cualificar el servicio y calidad de agua potable a los usuarios. 10% (5) trabajan por la protección del ambiente.

La Asociatividad constituye una prioridad en la agenda regional y en la agenda institucional de la Cámara de Comercio de Bogotá. Nuestra economía está conformada en un 98 % por Mipymes, a las que les resulta difícil individualmente competir de manera sostenible en el mercado, al tiempo que los empresarios de la región perciben dificultades para la conformación de *clusters* (Consejo Regional de Competitividad de Bogotá y Cundinamarca, 2007).

Al respecto, el 24% de las ESAL afirmaron la necesidad e importancia de fortalecer la asociatividad de las agremiaciones pequeñas (comerciantes, ganaderos, empresarios, agroindustriales y agropecuarios), con el fin de lograr una mayor competitividad. Se articularon argumentos y propuestas respecto a las dinámicas de las expectativas económicas de la población.

En el texto *Cambio organizacional y desarrollo organizacional. Intervención y consultoría: Fases de desarrollo organizacional*, Eric Gaynor (citando a Jackson, 1987), define que la primera etapa de la intervención consiste en el proceso de localizar a una organización, o a una parte de la misma, en la que se den dos condiciones simultáneas: desean cambiar y además necesitan ayuda para hacerlo.

En esta dirección de sentido de existencia de las entidades es destacable la voluntad demostrada por los actores participantes, sobre su deseo de cambio y, desde luego, su disposición para recibir el apoyo de las instituciones convocantes.

Como todo proceso en ciernes, se capitalizó la necesidad de persistir sobre una más eficiente y mayor comunicación que pueda superar los inconvenientes de convocatoria y afianzar la asistencia a los eventos para evitar la deserción.

Al respecto, aunque la metodología utilizada para realizar las convocatorias de capacitación a las ESAL se caracterizó por ser abierta, incluyente y gratuita, fue una realidad que paulatinamente el número de asistentes se redujo debido a factores como: Desplazamiento desde otros municipios a Fusagasugá, escaso manejo de la tecnología, tiempo de dedicación a las actividades agendadas y, en algunos casos, falta de compromiso por parte de líderes. Desde el punto de vista cultural, es notable el conformismo.

Esta situación incide en los resultados del proyecto y en la necesidad de continuar con los procesos de capacitación (compromiso institucional y responsabilidad social). Conocemos que los procesos de transformación social y organizacional son lentos pero es un compromiso de la comunidad universitaria generar solución a problemas socioeconómicos de la población.

## CONCLUSIONES

El desarrollo de los programas de capacitación concretó una serie de esfuerzos interinstitucionales pospuestos de tiempo atrás, superando así dificultades logísticas. Desde la experiencia se percibió la responsabilidad conjunta de ser agentes de cambio, permitiendo a unos y a otros comprender la magnitud de los retos y afinar el compromiso de trabajo bajo nuevas perspectivas metodológicas más sencillas y eficientes.

El liderazgo y vocación por los temas comunitarios ha propendido por el establecimiento colectivo de la cultura de la gestión, la innovación y la integración con diferentes actores sociales lo que permite encontrar sentido a la implementación progresiva de procesos de información, comunicación, análisis y creatividad.

Tanto los programas generales como los próximos proyectos y subproyectos integrados, se planearán y ejecutarán utilizando la información y logros alcanzados, previa mediación de las entidades y la correspondiente evaluación institucional.

De esta última apreciación pueden señalarse también como conclusiones que existe la necesidad de: Fortalecer la capacidad endógena institucional

para la comunicación y el desarrollo competitivo de la economía, la tecnología y el emprendimiento, y continuar integrando progresivamente a otras empresas del Estado, la empresa privada y demás sectores vitales no participantes.

## REFERENCIAS

- Bernal, C. A. (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2007). *Memorias. IV Foro de Asociatividad Empresarial. Estrategias para la comercialización y el financiamiento*. Bogotá: CCB. Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). [http://www.camaradirecta.com/index\\_oficina.php](http://www.camaradirecta.com/index_oficina.php). Recuperado el 11 de eeptiembre de 2013
- Cruz, L. G. (2011). <http://luisgerardocruzvip.blogia.com/2011/052303-proceso-y-tecnicas-de-intervencion-organizacional.php>. Recuperado el 20 de junio de 2015.
- Alcaldía Mayor de Bogotá - Dirección Jurídica Distrital. (2013). *Manual de Entidades Sin Ánimo de Lucro*. Bogotá: Autor.
- Consejo Regional de Competitividad de Bogotá y Cundinamarca. (2007). *Asociatividad empresarial*. Bogotá, Colombia: Proceditor.
- Fernández, M., Ramírez G. & Hernández, A. (2012). La intervención organizacional: una actividad científicay profesional para el cambio profundo de las organizaciones. *Ide@s CONCYTEG*, 7.
- Gaynor, E. (2003). *Cambio organizacional y desarrollo organizacional. Intervención y consultoría: Fases de desarrollo organizacional*. Buenos Aires, Argentina.
- Gómez Cuevas, J. & Forero Góngora, M. (2014). Diagnóstico a Entidades Sin Ánimo de Lucro. Fusagasugá – Región. Trabajo de grado (Administrador de Empresas). Universidad de Cundinamarca, Facultad Ciencias Administrativas Económicas y Contables, Fusagasugá, Colombia.
- Huber, G. (2000). Organizational learning the contributing processes and the Literatura. En C. Argyrys, *Un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos*. España: Deusto.
- Maciariello, J. & Linkletter, K. (2012). *Peter Drucker y el arte perdido de la Gerencia*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Paradigmshift. Comunidad a aprendizaje. [http://www.paradigmshift.com.mx/comunidadaprendizaje/articulos/\\_pdf/organizaciones-como-agentes-cambio.pdf](http://www.paradigmshift.com.mx/comunidadaprendizaje/articulos/_pdf/organizaciones-como-agentes-cambio.pdf) (s.f.). Recuperado el 2013 de septiembre de 11.
- Riveros SÁCHICA, G. A. (2007). Kit de Gestión Estratégica para la PYME Colombiana - Programa Tutor Gestión Estratégica para Pymes. Bogotá.