

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN  
PARA LAS ORGANIZACIONES DE CARÁCTER SOCIAL Y SOLIDARIO EN  
COLOMBIA**

**CASO: FUNDACIÓN AMADEUS**

**JULIANA ANDREA AMÉZQUITA ABELLO**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**CALI**

**2011**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN  
PARA LAS ORGANIZACIONES DE CARÁCTER SOCIAL Y SOLIDARIO EN  
COLOMBIA**

**CASO: FUNDACIÓN AMADEUS**

**JULIANA AMÉZQUITA ABELLO**

**Trabajo de grado para optar el título de Economista y Negociador  
Internacional y Profesional en Mercadeo Internacional y Publicidad**

**TUTORA**

**IRIS MARÍA VÉLEZ OSORIO. MSC.**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**CALI**

**2011**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Santiago de Cali, Mayo de 2011

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero en primera instancia, agradecer a Dios por haberme brindado la posibilidad de vincularme a este proyecto tan gratificante y haberme permitido culminar con los objetivos propuestos. Por las enseñanzas recibidas durante toda esta experiencia y por todas las personas que de manera oportuna supo poner en mi camino con sus consejos y conocimientos. A mi familia por apoyarme de manera incansable, día tras día, en todos mis proyectos y metas, porque siempre han sido incondicionales en cada cosa que hago.

Especialmente, quisiera agradecer a la profesora Iris María Vélez, mi Tutora, por siempre estar atenta y dispuesta a resolver mis inquietudes; por darme las recomendaciones necesarias y por su especial forma de guiarme en el proceso y trasmitirme sus enseñanzas.

Hago extensivo este agradecimiento a la Fundación Amadeus, a su Directora Amparo Arango Dávila y al señor José Carlos de Felipe, por permitir realizar este proyecto al interior de las instalaciones de su Fundación, por estar siempre dispuestos a colaborar con su tiempo y motivación en la realización de este proyecto.

Por último, quiero agradecer a la Universidad Icesi, por haber contribuido en mi formación personal y profesional durante todo este tiempo, por el gran valor que significa para mí todos los conocimientos y experiencias que he tenido la oportunidad de vivir en esta prestigiosa institución.

**RESUMEN:**

Actualmente, se ha venido configurando una tendencia marcada en la creación de entidades sin ánimo de lucro fines sociales, por fuera de las prácticas de mercado practicadas en las empresas del sector privado y las empresas del Estado o sector público.

En el presente trabajo se pretende aplicar un modelo de gestión para las organizaciones de carácter social y solidario en Colombia utilizando la teoría económica, administrativa, y la legislación Colombiana. Para la aplicación del modelo se estudiará inicialmente el marco teórico y legal del sector en Colombia, luego a través del estudio de campo en una organización de tipo solidario, en este caso la Fundación Amadeus, lograr contrastar el modelo con la realidad de dicha fundación. Finalmente, a partir de los resultados encontrados, idear estrategias de mejoras que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos.

**PALABRAS CLAVE:**

Tercer Sector, Economía Solidaria, Organizaciones sociales y solidarias, Fundaciones, discapacidad en Colombia, Procesos Básicos de Autogestión, democratización de la producción, democratización del mercado, consumo solidario.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
JUSTIFICACIÓN .....	3
OBJETIVOS .....	4
OBJETIVO GENERAL.....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
ESTUDIO DE CASO: ORGANIZACIONES SOCIALES Y SOLIDARIAS .....	6
FUNDACIÓN AMADEUS.....	6
1.    CAPÍTULO 1: Caracterización del Tercer Sector.....	6
1.1.    ¿Quiénes lo componen? .....	6
1.2.    ¿Quiénes lo regulan? .....	16
1.3.    Cifras y análisis sectorial.....	18
1.4.    Tendencias del Tercer sector.....	23
2.    CAPÍTULO 2. Marco Legal en el que opera la organización .....	25
3.    CAPÍTULO 3. Caracterización de la discapacidad en Colombia (Análisis del Ambiente Externo Fundación Amadeus).....	27
4.    CAPÍTULO 4: Caracterización de la Organización .....	31
4.1.    Misión.....	31
4.2.    Visión.....	31
4.3.    Proyección social .....	31
4.4.    Propósito.....	32
5.    CAPÍTULO 5. Caracterización Factores Económicos.....	34
5.1.    Factor Tecnológico.....	34
5.1.1.    Método AMAR.....	36
5.1.2.    Recursos tecnológicos .....	39
5.2.    Factor Financiero .....	40
5.3.    Factor Trabajo.....	44
5.4.    Factor Materiales e Infraestructura.....	45
5.5.    Factor Comunidad y Ser Humano .....	45

6.	CAPÍTULO 6. Factor Gestión – Administración .....	49
6.1.	Áreas de gestión democrática - Organigrama Fundación Amadeus. ....	49
6.2.	Problemática Fundación Amadeus.....	58
6.3.	Procesos básicos de autogestión (Ciclo PODC).....	64
6.4.	Integración.....	66
6.4.1.	Democratización de la producción .....	66
6.4.2.	Democratización del mercado.....	67
6.4.3.	Consumo Solidario.....	68
6.4.4.	Acumulación de la economía solidaria .....	69
6.5.	Matriz DOFA .....	70
6.5.1.	<i>Análisis Interno</i> .....	71
6.5.1.1.	<i>Debilidades de la Fundación Amadeus.</i> .....	72
6.5.1.2.	<i>Fortalezas Fundación Amadeus.</i> .....	73
6.5.2.	<i>Análisis Externo</i> .....	74
6.5.2.1.	<i>Oportunidades de la Fundación Amadeus.</i> .....	75
6.5.2.2.	<i>Amenazas de la Fundación Amadeus</i> .....	77
6.6.	Estrategias.....	78
6.6.1.	<i>Estrategias de supervivencia DA (mini-mini)</i> .....	78
6.6.2.	<i>Estrategias de reordenamiento DO (mini-maxi)</i> .....	79
6.6.3.	<i>Estrategias defensivas FA (maxi-mini)</i> .....	79
6.6.4.	<i>Estrategias ofensivas FO (maxi-maxi):</i> .....	80
7.	CAPÍTULO 7. Propuesta de trabajo: Estrategias de solución para la Fundación Amadeus.....	81
8.	CONCLUSIONES.....	87
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	90

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: El Tercer Sector como construcción residual.....	8
Figura 2: El tercer sector entre el sector público y el sector privado.....	9
Figura 3: La economía social y sus interfaces .....	10
Figura 4: Tercer Sector en Colombia .....	15
Figura 5: Variables de la economía solidaria 2009 .....	20
Figura 6: Distribución de las empresas de economía solidaria en Colombia 2009. .....	21
Figura 7: Principales subsectores cooperativos por número de entidades. ....	22
Figura 8: Modalidades de Financiación .....	42
Figura 9: Entradas y salidas financieras Fundación Amadeus. ....	43
Figura 10: Organigrama Fundación Amadeus .....	50
Figura 11: Estructura Área Financiera .....	51
Figura 12: Estructura área educativa. ....	53
Figura 13: Estructura Área Comercial y de Proyección .....	56
Figura 14: Estructura Área Médica y Terapéutica.....	58
Figura 15: Diagrama Causal Problemática Fundación Amadeus .....	63
Figura 16: Ciclo PODC en organizaciones de tipo solidario .....	64
Figura 17: Propuesta transición cultural.....	86

## INTRODUCCIÓN

En el mundo entero se ha venido presentando una revolución en el ámbito de las organizaciones en el campo de las prácticas solidarias. Actualmente, existe una tendencia creciente de entidades basadas en asociaciones de personas con intereses comunes que se unen para cumplir objetivos sociales, por fuera de las prácticas de mercado desarrolladas en las empresas del sector privado y por fuera de las empresas del Estado o sector público.

De esta revolución ha surgido un nuevo sector, el cual ha sido denominado de infinitas maneras, de acuerdo al contexto social, político y legal de cada sociedad en particular; estos títulos hacen alusión a economía social, economía solidaria, tercer sector, entre otros. Representado por un sin número de formas organizacionales en las que se incluyen Corporaciones y Fundaciones, iglesias, partidos y movimientos políticos, entidades privadas del sector salud, establecimientos de beneficencia y de institución pública de carácter oficial, cajas de compensación familiar, juntas de acción comunal, cabildos indígenas y asociaciones de cabildos, organizaciones gremiales de pensionados, fondos de empleados, entidades de naturaleza cooperativa, asociaciones mutuales, entidades ambientalistas, instituciones de utilidad común que prestan servicio de bienestar familiar, asociaciones agropecuarias y campesinas nacionales y no nacionales, entidades gremiales y organizaciones civiles en general.

Con este proyecto se pretende aplicar un modelo de gestión para las organizaciones de carácter social y solidario en Colombia utilizando la teoría económica, administrativa, y la legislación Colombiana. Para de esta manera lograr adaptar el modelo a la realidad específica de la organización, con la

intención de que ésta pueda auto-gestionarse y cumplir con sus objetivos filantrópicos y altruistas de manera eficiente, siendo a la vez financieramente estable.

Para la aplicación del modelo se estudiará inicialmente el marco teórico y legal del sector en Colombia, para luego a través de un estudio de campo en una organización de tipo solidario en este caso la Fundación Amadeus, lograr adaptar el modelo para idear estrategias de mejoras que contribuyan a su crecimiento y cumplimiento de sus objetivos.

## **JUSTIFICACIÓN**

Este proyecto pretende, ser una herramienta de apoyo a este tipo de organizaciones, que les permita mejorar sus procesos administrativos y de gestión para ser eficientes y llevar a cabo su función social. A la vez, se espera que pueda servir como ejemplo para otras entidades del sector que quieran beneficiarse de estas prácticas.

Por otro lado, este proyecto será una oportunidad para aplicar y llevar a la realidad todos los conocimientos adquiridos en la academia en materia administrativa y económica, como una forma de aprendizaje y retribución a la sociedad.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Aplicar un modelo de gestión para las organizaciones de carácter social y solidario en Colombia a través del estudio de campo en una organización de tipo solidario o social.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar la organización objeto de estudio.
- Realizar la confrontación entre la caracterización de la organización en este caso la Fundación Amadeus y los componentes del modelo de gestión.
- Diseñar un plan de mejoramiento de gestión de la organización, para este caso la Fundación Amadeus.

## METODOLOGÍA

Con el fin de proponer una mejora para las organizaciones del sector de la economía solidaria en Colombia que les permita autogestionarse de una manera eficaz, se pretende aplicar un modelo de gestión sustentado teóricamente y normativamente, para esto será indispensable llevar a cabo las siguientes etapas que permitirán el buen desarrollo del proyecto:

*Etapa 1:* En primer lugar, será indispensable conocer el funcionamiento de las organizaciones del sector, se realizará una investigación de campo con visitas a una entidad, en este caso la Fundación AMADEUS. En esta etapa se recopilará toda la información corporativa de la organización.

*Etapa 2:* Una vez conocido el caso específico de dicha institución, será fundamental realizar un análisis bibliográfico que permita entender y analizar cierta terminología, políticas, normatividad, estadísticas, antecedentes y tendencias del sector a nivel nacional e internacional, con el objetivo de construir un marco conceptual.

*Etapa 3:* Después de conocer el marco general del sector, se realizará un análisis de los factores económicos de la Fundación, donde se tendrá en cuenta el factor financiero, tecnológico, trabajo, administrativo y de más, para hacer una completa caracterización de la situación específica de la organización.

*Etapa 4:* Posteriormente, se procederá a aplicar el modelo de gestión general planteado.

*Etapa 5:* Finalmente, se redactará todos los resultados obtenidos, las observaciones, las conclusiones y consideraciones importantes, como resultado del trabajo y proyecto realizado dentro de la Fundación AMADEUS.

# **ESTUDIO DE CASO: ORGANIZACIONES SOCIALES Y SOLIDARIAS**

## **FUNDACIÓN AMADEUS**

### **1. CAPÍTULO 1: Caracterización del Tercer Sector**

#### **1.1. ¿Quiénes lo componen?**

A nivel mundial no existe una definición clara y universal sobre las expresiones utilizadas para referirse a las organizaciones que conforman el sector de la economía solidaria, de hecho, aún se construye un consenso sobre el contenido y especificidad del sector de economía solidaria.

A este tipo de organizaciones se les denomina de diversas formas en el mundo. Varios investigadores del tema coinciden en que aun no existe una definición consolidada que permita integrar todas las variables del Tercer Sector, por tanto su definición hasta ahora se ha construido a partir de definir lo que no es una organización del sector solidario.

Sin embargo, lo que sí es claro, es que a nivel mundial se han venido desarrollando un conjunto de entidades que se han denominado sin ánimo de lucro y que han conformado el sector solidario -parte del tercer sector- las cuales tienen una característica especial que las diferencia de las entidades que hacen parte de los otros dos sectores: sector público o estatal y el sector privado. En ese sentido se puede decir que las entidades consideradas como sin ánimo de lucro, son aquellas que cumplen los

siguientes criterios: “*ser organizaciones, privadas y no gubernamentales, con formas propias de autogobierno, sin distribución de excedentes entre los miembros y creadas voluntariamente*”<sup>1</sup>.

Dado al vacío que existe con respecto a las especificidades y a la poca producción intelectual sobre el tercer sector y la economía solidaria como agentes esenciales en la generación de bienestar en las sociedades, será conveniente traer a colación algunas aproximaciones sobre su concepto, que nos permitirán categorizar este sector dependiendo del contexto social, cultural, político y económico de cada sociedad.

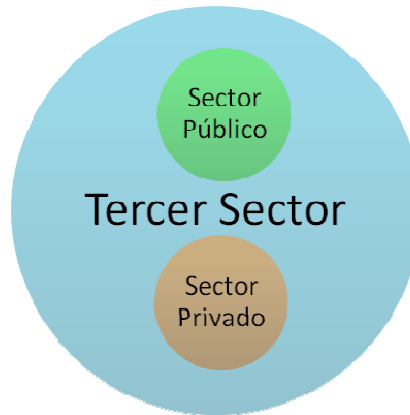
Desde la perspectiva anglosajona “el tercer sector es aquel que comprende las micro-organizaciones económicas ubicadas entre el sector privado lucrativo y el sector público”<sup>2</sup>. Desde este punto de vista, el concepto de tercer sector se edifica como una construcción “residual” en la cual la organización tiene matices del sector privado lucrativo y del sector público, pero no llega a ser completamente ninguna de las dos. Pues, a pesar de que nacen de iniciativas privadas en su objeto no buscan el desarrollo de actividades propias de este sector sino que se encargan de ser “soporte” del Estado en el cumplimiento de las metas sociales, buscando los intereses generales, colectivos o públicos, pero con la característica de que son entidades no gubernamentales, y no son privadas porque no hay partición de utilidades entre los miembros.

---

<sup>1</sup> VILLAR, Rodrigo. El Tercer Sector en Colombia: Evolución, Dimensión y Tendencias. Bogotá. Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales (CCONG). Publicación Virtual Mayo 2010. p. 15

<sup>2</sup> Anheier y Seibel (1990). Citado por: ÁLVAREZ, Juan Fernando. El tercer sector y la economía solidaria, apuntes desde la economía para su caracterización. Sistema Universitario de Investigaciones Universidad Autónoma de Colombia. p:2. 2005. Disponible en:  
<[http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Art\\_culo\\_para\\_Revista\\_Cooperativismo\\_y\\_Developmento.pdf](http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Art_culo_para_Revista_Cooperativismo_y_Developmento.pdf)>

**Figura 1:** El Tercer Sector como construcción residual



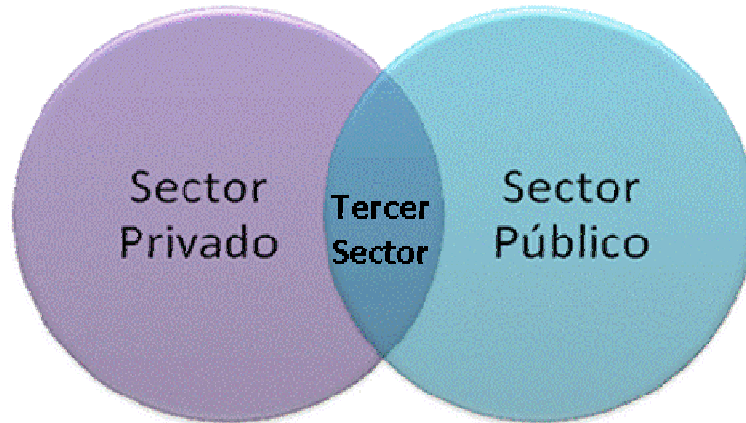
**Fuente:** ÁLVAREZ, Juan Fernando. El tercer sector y la economía solidaria, apuntes desde la economía para su caracterización. Sistema Universitario de Investigaciones Universidad Autónoma de Colombia. p. 2

Otra perspectiva, aborda el concepto como el “espacio correspondiente a la intersección existente entre el sector privado lucrativo y el sector público o, el punto donde el sector privado termina y el sector estatal comienza<sup>3</sup>”, es decir, se dice que una organización pertenece al tercer sector si, al mismo tiempo, está comprendida en ambos grupos, como se ve en la figura 2.

---

<sup>3</sup> Landeau (1995). Citado por: ÁLVAREZ, Juan Fernando. El tercer sector y la economía solidaria, apuntes desde la economía para su caracterización. Sistema Universitario de Investigaciones Universidad Autónoma de Colombia. p:2. 2005. Disponible en:  
<[http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Art\\_culo\\_para\\_Revista\\_Cooperativismo\\_y\\_Developmento.pdf](http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Art_culo_para_Revista_Cooperativismo_y_Developmento.pdf)>

**Figura 2:** El tercer sector entre el sector público y el sector privado



**Fuente:** ÁLVAREZ, Juan Fernando. El tercer sector y la economía solidaria, apuntes desde la economía para su caracterización. Sistema Universitario de Investigaciones Universidad Autónoma de Colombia. p. 3

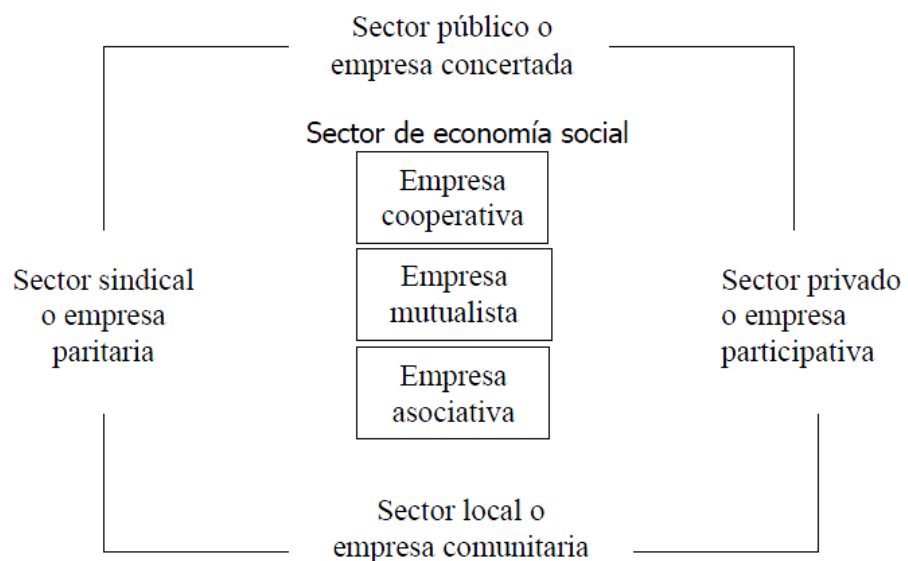
Otro enfoque es el aportado por el profesor Benedetto Gui, en su artículo considera al tercer sector integrado por organizaciones en las que una categoría de agentes, diferentes de los inversores, se atribuye la calidad de beneficiarios explícitos<sup>4</sup>, y además analiza los roles dominantes. De esta manera, se puede analizar qué organizaciones buscan el interés general y cuáles el interés común.

---

<sup>4</sup> GUI, Benedetto. La lógica económica del tercer sector. Publicación del Centro de Estudios Sociología del Trabajo. Universidad de Buenos Aires. No. 14. agosto de 1998.

Para el profesor Henri Desroche<sup>5</sup>, la economía social se compone de tres tipos de empresas: la empresa cooperativa, la empresa mutual y la empresa asociativa. Por fuera de la economía social se encuentran las empresas sindicales, la empresa comunitaria, la empresa participativa y la empresa mixta.

**Figura 3:** La economía social y sus interfaces



**Fuente:** ÁLVAREZ, Juan Fernando, citando a Desroche, 1983, p.205. El tercer sector y la economía solidaria, apuntes desde la economía para su caracterización. Sistema Universitario de Investigaciones Universidad Autónoma de Colombia. p. 4. 2005.

Para el caso específico de Colombia, estas nociones han sido de gran contribución para constituir lo que actualmente se denomina economía

<sup>5</sup> ÁLVAREZ, Juan Fernando. Citando a Monzón & Defourny, 1987, p.25. El tercer sector y la economía solidaria, apuntes desde la economía para su caracterización. Sistema Universitario de Investigaciones Universidad Autónoma de Colombia. p: 4 -5. 2005. Disponible en: <[http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Art\\_culo\\_para\\_Revista\\_Cooperativismo\\_y\\_Developmento.pdf](http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Art_culo_para_Revista_Cooperativismo_y_Developmento.pdf)>

solidaria en nuestro país, que tuvo sus inicios en la década de 1960, época en la que surgieron las ONG. *“Desde ese tiempo se siguen organizando fundaciones, corporaciones y otros grupos de ciudadanos que trabajan en diversidad de campos: vivienda, género, medio ambiental, entre otros”*<sup>6</sup>. Según Rodrigo Villar<sup>7</sup>, en Colombia el tercer sector lo conforman las entidades sin ánimo de lucro, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales y organizaciones de la economía solidaria.

Es importante tener en cuenta que existe otro tipo de clasificación de entidades que integran el tercer sector, en las que se diferencia las entidades mutualistas –cuyos beneficiarios son los propios miembros de la asociación con el ánimo de satisfacer sus propias necesidades- y las entidades altruistas que centran su atención en colectivos desfavorecidos y cuyos objetivos e intereses son independientes de los miembros que conforman la organización.

Para definir éstas diferencias y poder entender la clasificación, será necesario identificar el concepto desde la perspectiva institucional y jurídica:

La Constitución Política colombiana, en su artículo 38, garantiza el derecho a la libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades. Tal asociación es reconocida legalmente mediante el otorgamiento de la personería jurídica<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Villar, Rodrigo. El tercer Sector en Colombia: Evolución, dimensión y tendencias. Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales (CCONG). Publicación Virtual Mayo 2010. Disponible en: < [http://www.gestrategica.org/templates/listado\\_recursos.php?id\\_rec=359&id\\_cl=1](http://www.gestrategica.org/templates/listado_recursos.php?id_rec=359&id_cl=1)>

<sup>7</sup> Ibíd

<sup>8</sup> De acuerdo con el Artículo 633. Código Civil Colombiano.

Inicialmente, la Ley 79 de 1988 reconoce el *sector cooperativo* como constituido por “*la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general*”<sup>9</sup>. Por fuera, quedan los fondos de empleados y las asociaciones mutuales.

Luego, la ley 454 de 1998 define el marco conceptual de la *economía solidaria* y hace las siguientes disposiciones: “El objeto de la presente ley es el determinar el marco conceptual que regula la economía solidaria, transformar el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía solidaria, crear la superintendencia de la economía solidaria, crear el fondo de garantías para las cooperativas financieras y de ahorro y crédito, dictar normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y expedir otras disposiciones (...)”<sup>10</sup>

Por otro lado, el Estatuto Tributario de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, incluye en su definición de entidades sin ánimo de lucro a todas aquellas entidades que no reparten entre sus miembros las utilidades generadas de su labor. De esta manera las organizaciones sin ánimo de lucro en Colombia son: Corporaciones y Fundaciones, Instituciones de educación superior e instituciones de educación formal y no formal, iglesias, partidos y movimientos políticos, entidades privadas del sector salud, establecimientos de beneficencia y de institución pública de carácter oficial, cajas de compensación familiar, juntas de acción comunal,

---

<sup>9</sup> De acuerdo a la Ley 79 de 1988. Título I del acuerdo cooperativo. Capítulo I Disposiciones generales.

Artículo 4

<sup>10</sup> De acuerdo a la Ley 454 de 1998. Título I Disposiciones Preliminares. Capítulo I Principios Generales.

Artículo 1

cabildos indígenas y asociaciones de cabildos, organizaciones gremiales de pensionados, fondos de empleados, entidades de naturaleza cooperativa, asociaciones mutuales, entidades ambientalistas, instituciones de utilidad común que prestan servicio de bienestar familiar, asociaciones agropecuarias y campesinas nacionales y no nacionales, entidades gremiales y organizaciones civiles en general.

Ahora bien, tomando en cuenta la definición del Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria –Dansocial<sup>11</sup>- las organizaciones sin ánimo de lucro se encuentran divididas por dos grupos: uno conformado por empresas de *economía solidaria* previstas en la definición de economía solidaria de la Ley 454, y otro grupo que estaría conformado por las entidades sin ánimo de lucro definidas en el Estatuto Tributario de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, las cuales Dansocial ha denominado como *organizaciones solidarias de desarrollo*.

De esta manera, Dansocial plantea una dimensión aún más amplia del concepto de economía solidaria y lo denomina *sector ampliado de la economía social y solidaria*. Entonces, bajo estas definiciones la economía solidaria en Colombia se estructuraría desde las siguientes dos dimensiones: una compuesta por las empresas *de economía solidaria* amparadas por la Ley 454 de 1998 (conformadas principalmente por cooperativas, mutuales y fondos de empleados) y otra compuesta por las instituciones del denominado *Sector Ampliado de la Economía Solidaria* conformado por entidades sin ánimo de lucro contenidas en el Estatuto Tributario. Vale la pena resaltar que a esta dimensión no corresponde ningún ámbito jurídico que la cubra pese a los intentos de construir el denominado *Derecho Solidario Colombiano*.

---

<sup>11</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE ECONOMÍA SOLIDARIA, es un ministerio que fue creado por Ley 454 de 1998. Tiene por ley la función de formular y desarrollar la política estatal en materia de Economía Solidaria.

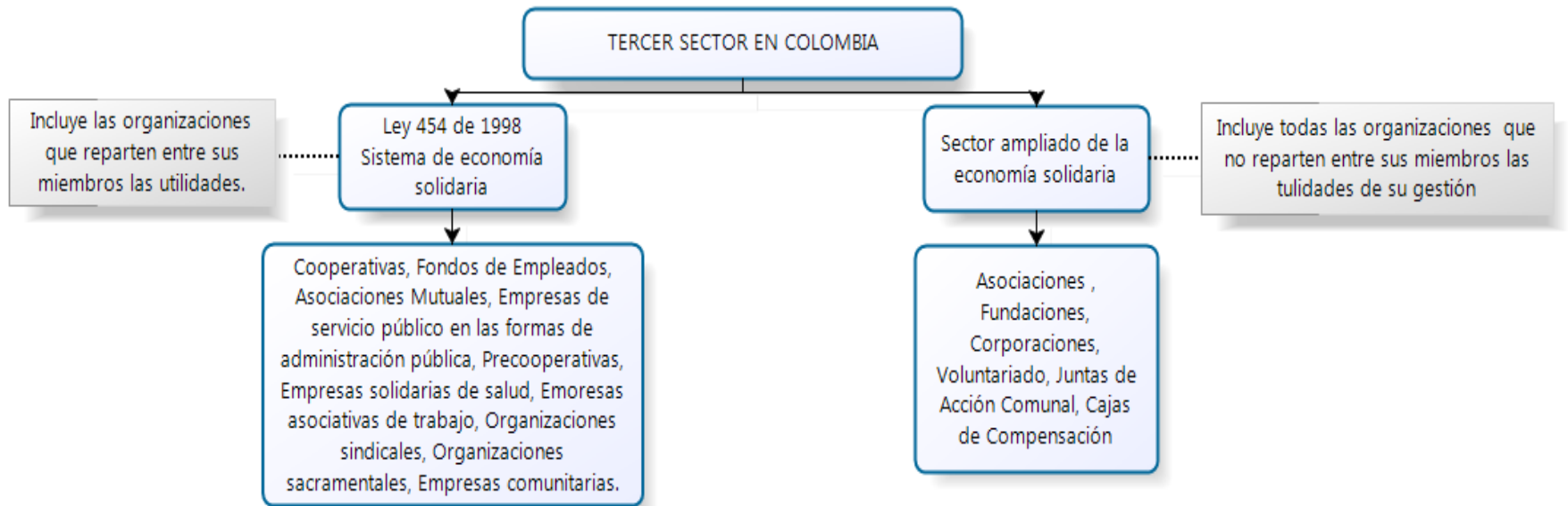
Para efectos de ésta documentación y para complementar la dimensión del *Sector Social y Solidario Ampliado*, es conveniente traer a colación el concepto de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) definido por la Organización de las Naciones Unidas (ONU): *“una Organización No Gubernamental es cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común”*<sup>12</sup>. *“Existen varios tipos de ONG: el primer tipo, se denomina Organizaciones No Gubernamentales Sociales (ONGS). El segundo tipo, se refiere a las Organizaciones No Gubernamentales de Derechos Humanos. El tercer tipo, describe a las Organizaciones No Gubernamentales Ambientalistas. Y el último tipo comprende a las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo. Es preciso resaltar que las ONG son fundaciones, asociaciones y corporaciones sin ánimo de lucro cuyo objetivo social sea útil a toda la comunidad”*<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Departamento de información pública de las Naciones Unidas. Sección de Organizaciones No Gubernamentales.<[www.un.org](http://www.un.org)>

<sup>13</sup> Congreso de la República de Colombia. Oficina de Asistencia Técnica Legislativa. Estudio de antecedentes acerca de la regulación, control y vigilancia de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). 2003.

**Figura 4:** Tercer Sector en Colombia



**Fuente:** Elaboración del autor

## 1.2. ¿Quiénes lo regulan?

Los aspectos fundamentales de la economía solidaria están definidos en la Ley 454 de 1998. Tienen el carácter de organizaciones solidarias entre otras<sup>14</sup>: *“cooperativas, los organismos de segundo y tercer grado que agrupen cooperativas u otras formas asociativas y solidarias de propiedad, las instituciones auxiliares de la Economía solidaria, las empresas comunitarias, las empresas solidarias de salud, las precooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas, las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas, las empresas asociativas de trabajo”*

Esta Ley no sólo avanzó en la determinación del marco conceptual para el sector solidario, sino que también asignó funciones concretas a las instituciones públicas encargadas de promover, supervisar, controlar y vigilar el sector, y creó organizaciones de concentración pública-privada<sup>15</sup>:

- *“El Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria (Dansocial) el cual tiene la tarea de formular y dirigir la política pública de promoción, fortalecimiento y desarrollo del sector solidario.*
- *La Superintendencia de Economía Solidaria (SES) se encarga de la inspección, vigilancia y control sobre aquellas organizaciones no sometidas a supervisión especializada por parte del Estado.*
- *Se reestructuró el Consejo Nacional de Economía Solidaria (Cones), como un organismo consultivo del Gobierno en la formulación y coordinación de la política del sector.*

---

<sup>14</sup>Ley 454 de 1998. Título I Disposiciones Preliminares. Capítulo I Principios Generales. Artículo 6. Parágrafo 2

<sup>15</sup>Definiciones tomadas de: Presidencia de la República (2002). Impulso a la Economía Solidaria.

<<http://www.presidencia.gov.co>>

- *Se creó el Fondo de Fomento de la Economía Solidaria (Fones) para el otorgamiento de créditos orientados a proyecto de desarrollo de las entidades de economía solidaria inscritas al mismo.*
- *Se reguló nuevamente la actividad financiera de las cooperativas y se permitió la creación del Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas (Fogacoop) como administrador de las reservas del seguro de depósitos y demás fondos y reservas constituidos para atender los riesgos de la actividad financiera cooperativa”.*

Como se dijo, la Superintendencia de Economía solidaria encarga de supervisar dos sectores: las cooperativas con actividad financiera y las cooperativas sin sección de ahorro. En el primer grupo se encuentran: las cooperativas especializadas de ahorro y crédito y las cooperativas integrales con sección de ahorro y crédito. Dentro de las cooperativas sin sección de ahorro se encuentran las cooperativas de crédito, las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado, los fondos de empleados y las asociaciones mutuales.

Para el caso de las ONG en Colombia, no hay un órgano especializado que se encargue de reglamentar, fiscalizar y controlar a estas organizaciones de acuerdo a su razón social y su naturaleza. No existe un marco regulatorio para controlar los presupuestos y los proyectos que se llevan a cabo. No se tiene un control del número de organizaciones que existen y sobre el cumplimiento real de sus objetivos<sup>16</sup>.

Las obligaciones tributarias de las entidades sin ánimo de lucro se encuentran especificadas en el Estatuto Tributario. El cual establece que

---

<sup>16</sup> Congreso de la República de Colombia. Oficina de Asistencia Técnica Legislativa. Estudio de antecedentes acerca de la regulación, control y vigilancia de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). 2003.

como toda organización empresarial, las fundaciones, corporaciones y asociaciones están obligadas a cumplir con los deberes tributarios, a llevar una contabilidad y contar con los controles necesarios para optimar las finanzas de la entidad. En cuanto a esto, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –DIAN- es quien se encarga de vigilar las fundaciones y entidades sin ánimo de lucro, también le corresponde ejercerla a los gobernadores de Departamento. (Decreto 054 de enero 18 de 1974; artículo 5° del Decreto 3130 de 1968; artículo 1° y 23 del Decreto 1529 de 1990 y Decretos 1318 de 1988, 1093 de 1989).

En general, “la estructuración del cooperativismo en Colombia se realiza bajo la noción de sistema de economía solidaria. El sector cooperativo de la Ley 79 de 1988 fue cobijado por el sistema de economía solidaria de la Ley 454 de 1998 y el sector social y solidario, propuesto por Dansocial carece de parámetros legales que le den operatividad”<sup>17</sup>.

### **1.3. Cifras y análisis sectorial**

Según el informe presentado por la Confederación de Cooperativas de Colombia –Confecoop- para el año 2009 la economía solidaria representó un total de 10.380 entidades, de las cuales el 78% son cooperativas, el 20% fondos de empleados y el 2% asociaciones mutuales.

Los activos de la economía solidaria representaron \$25.8 billones, de los cuales \$21.2 billones pertenecen a las cooperativas (82%), \$4 billones a los fondos de empleados (16%) y \$599 mil millones a las asociaciones mutuales (2%).

---

<sup>17</sup> ÁLVAREZ, Juan. SERRANO, Rymel. Integración y estructura del cooperativismo y la economía solidaria en Colombia. p. 4. Disponible en: [http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Estructura\\_del\\_sector\\_cooperativo\\_y\\_la\\_economia\\_solidaria\\_en\\_Colombia.pdf](http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Estructura_del_sector_cooperativo_y_la_economia_solidaria_en_Colombia.pdf)

En cuanto a los pasivos, llegaron a ser \$16 billones, \$12.86 billones de las cooperativas (82%), \$2.66 billones de los fondos de empleados (16%) y \$532 mil millones de las asociaciones mutuales (2%).

Los ingresos del sector fueron \$26.8 billones, de los cuales \$24.5 billones (92%) son de las cooperativas, \$608 mil millones (2%) pertenecen a los fondos de empleados y \$1.67 billones (6%) a las asociaciones mutuales.

Para ése año, el patrimonio llegó a \$9.8 billones, de donde \$8.3 billones, pertenecen a las cooperativas, \$1.4 billones a los fondos de empleados y \$67 mil millones a las asociaciones mutuales.

Por otro lado, el sector de la economía solidaria genera aproximadamente 146.859 empleos bajo el régimen laboral en forma directa, de los cuales 94% está representado por las cooperativas, el 3% por los fondos de empleados y 3% por las asociaciones mutuales.

Adicionalmente, vincula directamente a 5.837.867 asociados, las cooperativas representan el 83%, los fondos de empleos el 14% y las asociaciones mutuales el 3%.

**Figura 5:** Variables de la economía solidaria 2009

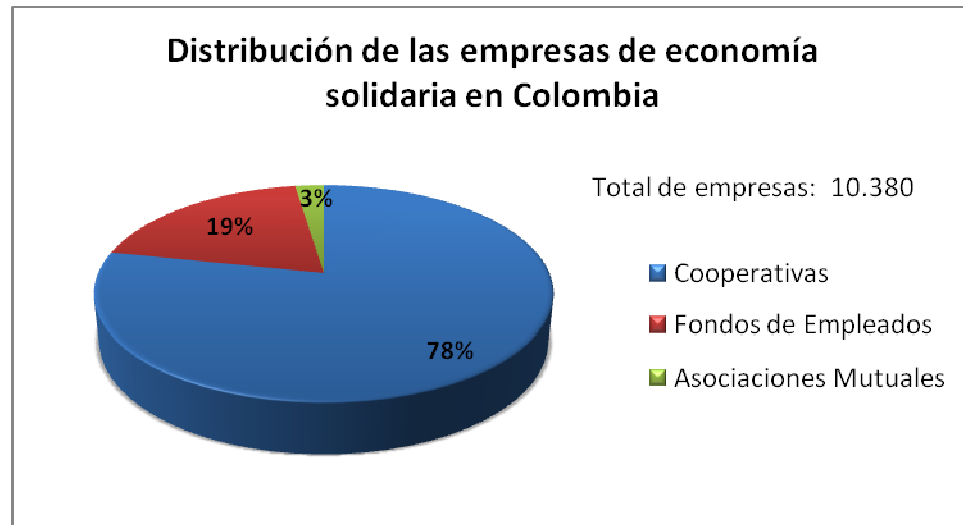
Naturaleza	No. Entidades	%	Activos	%	Pasivos	%	Patrimonio	%
Cooperativas	8,124	78%	21,200,500	82%	12,856,786	80%	8,343,715	85%
Fondos de Empleados	2,007	19%	4,023,144	16%	2,657,213	17%	1,365,931	14%
Asociaciones Mutuales	249	2%	598,767	2%	531,753	3%	67,014	0.69%
<b>TOTAL</b>	<b>10,380</b>	<b>100%</b>	<b>25,822,411</b>	<b>100%</b>	<b>16,045,752</b>	<b>100%</b>	<b>9,776,659</b>	<b>100%</b>

Naturaleza	Ingresos	%	Excedentes	%	Asociados	%	Empleados	%
Cooperativas	24,529,649	92%	384,487	79%	4,821,763	83%	137,888	94%
Fondos de Empleados	608,555	2%	99,797	20%	834,131	14%	5,202	4%
Asociaciones Mutuales	1,666,030	6%	3,227	0.66%	182,073	3%	3,769	3%
<b>TOTAL</b>	<b>26,804,234</b>	<b>100%</b>	<b>487,511</b>	<b>100%</b>	<b>5,837,967</b>	<b>100%</b>	<b>146,859</b>	<b>100%</b>

Cifras monetarias en millones de pesos

**Fuente:** Informe Confecoop. Desempeño Sector Cooperativo Colombiano 2009. Datos: Sistema de información Confecoop SIGCOOP, Superfinanciera, Supervigilancia, Superservicios, Saludcoop, Gestar Salud. <www.confecoop.coop>

**Figura 6:** Distribución de las empresas de economía solidaria en Colombia 2009.



**Fuentes:** Informe Confecoop. Desempeño Sector Cooperativo Colombiano 2009. <[www.confecoop.coop](http://www.confecoop.coop)>

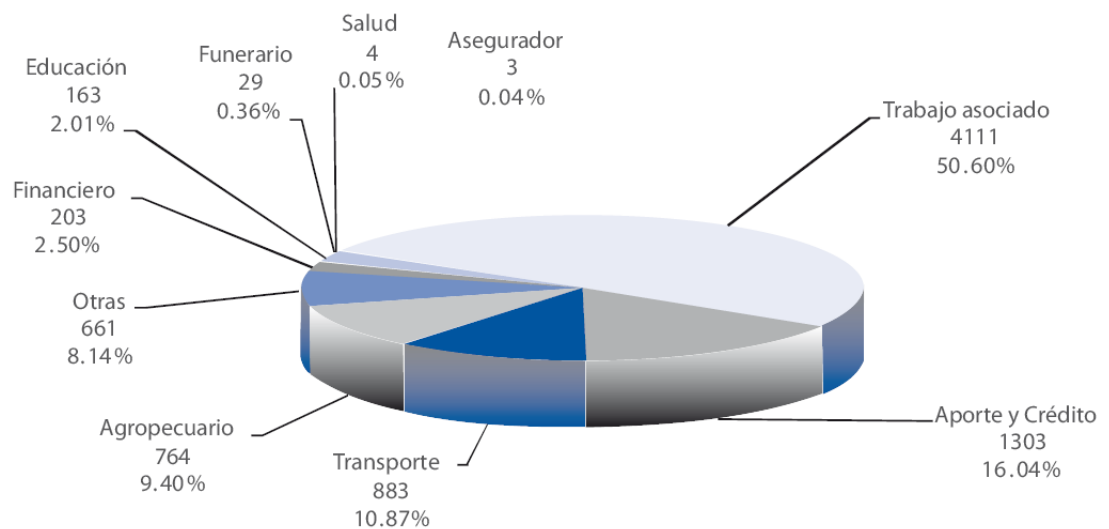
Según Confecoop, el sector cooperativo genera 137.888 empleos directos, lo que representa el 93.9% de los empleados de las empresas de economía solidaria en el país. De esta cifra, 54% son mujeres y 46% hombres. En promedio sectores como el asegurador genera 355 empleos, el financiero 44, el de aporte y crédito 17, el transporte 19 y el agropecuario 14. Finalmente, esta cuantía representa el 3.24% de la población económicamente activa del país (21.5 millones) y el 3.65% de la población ocupada del país<sup>18</sup> (19.1 millones).

<sup>18</sup> Informe Confecoop. Desempeño Sector Cooperativo Colombiano 2009. DANE. Gran encuesta Integrada de Hogares <[www.confecoop.coop](http://www.confecoop.coop)>

En cuanto a la participación del sector cooperativo en el PIB al finalizar el año 2009 representaron al 4.96% a precios corrientes para el mismo período, es decir, \$24.5 billones, según el informe de desempeño presentado por Confecoop para el 2009.

Finalmente, los principales subsectores cooperativos por número de entidades son los concernientes a trabajo asociado, las instituciones de aporte y crédito, transporte, seguido por el agropecuario.

**Figura 7:** Principales subsectores cooperativos por número de entidades.



**Fuentes:** Informe Confecoop. Desempeño Sector Cooperativo Colombiano 2009. <[www.confecoop.coop](http://www.confecoop.coop)>

Como ya se dijo, para el caso del sector social y solidario, propuesto por Dansocial, y en general para el caso de las Organizaciones No Gubernamentales (OMG), no se tiene un control básico sobre el número de

organizaciones que existen y sobre el cumplimiento real de los objetivos de su fundación. Carece de parámetros legales en su operatividad.

#### **1.4. Tendencias del Tercer sector**

De acuerdo con Villar<sup>19</sup> (2010) en su documento “El tercer sector en Colombia: evolución, dimensión y tendencias”, para poder reflexionar sobre las tendencias relacionadas con el papel de las organizaciones del tercer sector, es necesario partir por reconocer que la economía solidaria está en construcción, bajo esta premisa se pueden generar variadas cuestiones sobre el futuro de estas organizaciones.

En primera instancia, es importante mencionar que la existencia de las entidades sin ánimo de lucro no es un fenómeno nuevo, que en la actualidad ha tenido un crecimiento importante, lo cual se ha traducido en la creación de un gran número de organizaciones independientes del Estado con objetivos sociales y conceptos de todo tipo. Tal es el caso de las juntas de acción comunal, los sindicatos, ONG’s, fundaciones, organizaciones comunitarias, ambientalistas, entre otras.

Dado al crecimiento desmesurado de este tipo de organizaciones y la importancia que han tomado, se hace necesario la construcción de un concepto claro que permita reconocer las identidades específicas de cada una de estas entidades en lo concerniente al ámbito jurídico y tributario. La manera en cómo se deben medir sus resultados y labor, lo cual hasta ahora sólo se ha basado en indicadores económicos y solvencia financiera,

---

<sup>19</sup>Información tomada con base en: VILLAR, Rodrigo. El Tercer Sector en Colombia: Evolución, Dimensión y Tendencias. Bogotá. Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales (CCONG). Publicación Virtual Mayo 2010 <<http://www.gestrategica.org>>

valdría la pena empezar a pensar en técnicas de medición sobre el grado de cumplimiento de los objetivos sociales de estas organizaciones, que al fin de cuentas, es la esencia de su existencia. La falta de definiciones claras con respecto a este sector ha llevado a que muchas entidades de busquen ampararse en el ámbito de la esfera solidaria para eludir responsabilidades legales y tributarias y ocultar prácticas lucrativas.

Otra tendencia que se observa es la relación, cada vez más estrecha, entre las organizaciones del tercer sector y el gobierno en la construcción de temas de interés colectivo como: pobreza, educación, salud, medio ambiente, derechos humanos, entre otros temas de interés general. Lo cual, ha llevado a que la función de estas organizaciones sea cada vez más reconocida y aceptada.

Finalmente, vemos que se ha empezado a construir una conciencia social del tercer sector, donde la opinión pública y los medios de comunicación reconocen la importancia y la existencia de un sector claramente diferenciado del Estado y la empresa privada, que tiene una gran relevancia en la construcción y el desarrollo social del país.

## 2. CAPÍTULO 2. Marco Legal en el que opera la organización

Para determinar el marco legal en el que opera las instituciones sin ánimo de lucro, específicamente para el caso de las fundaciones. Se hará alusión a las principales legislaciones que regulan a estas instituciones.

El artículo 633 del Código Civil Colombiano define a las personas jurídicas como: *“Se llama persona jurídica, una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones y fundaciones de beneficencia pública<sup>20</sup>”*

Según Luis Alberto Cadavid Arango<sup>21</sup>, las personas jurídicas en el derecho colombiano se clasifican en dos grupos: personas de derecho público y personas de derecho privado. Para el caso particular de las “personas del derecho privado” se puede hacer una clasificación:

- Fundaciones o Instituciones de utilidad común: Las fundaciones son personas jurídicas creadas por iniciativa particular para atender, sin ánimo de lucro, servicios de interés social. (Artículo 5° del Decreto 3130 de 1968)
- Sociedades: persona jurídica con y sin finalidades lucrativas. Estas pueden ser civiles o comerciales.
- Asociaciones o Corporaciones: son agrupaciones de personas que unen sus esfuerzos y actividades con una finalidad intelectual, deportiva, recreativa o espiritual sin ánimo de lucro.

---

<sup>20</sup> Código Civil Colombiano. TITULO XXXVI. DE LAS PERSONAS JURIDICAS. Artículo 633

<sup>21</sup> CADAVID. Luis Alberto. Revista: Foro del Jurista No. 8. Cámara de Comercio de Medellín. Mayo 1990

Como ya se había dicho antes, para el caso de las ONG en Colombia, no existe un órgano especializado que se encargue de inscribir, reglamentar, fiscalizar y controlar a estas organizaciones de acuerdo a su razón social y su naturaleza. No existe un marco regulatorio para controlar los presupuestos y los proyectos que se llevan a cabo. “Desde el punto de vista regulativo se puede decir que existen algunas entidades que carecen de régimen especial de regulación, y por ende no tienen trámite especial. Por consiguiente, este tipo de personas jurídicas ausentes de regulación especial se rigen por el Decreto Reglamentario 1529 de 1990, para los departamentos. Para efectos de control de legalidad, las Cámaras de Comercio verificarán el cumplimiento formal de los requisitos previstos en el numeral primero del Decreto 0427 de 1996, salvo en los casos donde por virtud de la Ley tienen un control de fondo”<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Programa de Fortalecimiento Legislativo. Congreso de la República de Colombia. Oficina de Asistencia Técnica Legislativa. 27 de noviembre de 2003. < <http://www.secretariasenado.gov.co> > [Citado: 26 de enero de 2011]

### 3. CAPÍTULO 3. Caracterización de la discapacidad en Colombia (Análisis del Ambiente Externo Fundación Amadeus)

A partir del informe sobre el Diagnóstico: “Discapacidad en Colombia: Retos para la inclusión en capital humano”, realizado por La Fundación Saldarriaga Concha<sup>23</sup>, con información del Registro de Localización y Caracterización de Personas con Discapacidad a marzo de 2010. Se realizará un análisis del ambiente externo en el cual opera la Fundación Amadeus, que nos permitirá conocer sus oportunidades y amenazas dentro del sector para luego crear unas estrategias a partir de sus fortalezas y debilidades, las cuales serán analizadas en un capítulo posterior.

En primera instancia, cabe anotar que el informe asume la siguiente definición de discapacidad: *“las personas con discapacidad incluyen a aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con los demás”*<sup>24</sup>

En Colombia, según el Censo hecho por el DANE en el 2005, cerca de 2'650.000 personas presentan algún tipo de discapacidad, es decir por cada 100 colombianos 6.3 tienen limitaciones permanentes. Del total de personas inscritas en el Registro de Caracterización, el 47,5% son hombres y el 52,5% mujeres. En promedio, una persona con discapacidad presenta 2.35 deficiencias permanentes. Del total de personas registradas, el 48.4% presenta dificultades para el movimiento del cuerpo, brazos y piernas; 41.7% presenta

---

<sup>23</sup> FUNDACIÓN SALDARRIAGA CONCHA, Discapacidad en Colombia: Reto para la inclusión en Capital Humano. Abril de 2010.

<sup>24</sup> Definición tomada de la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad

alteraciones en el sistema nervioso (mentales); el 40.7% deficiencias visuales; y el 30.3% presenta alteraciones del sistema cardio-respiratorio y defensas. El 34.2% de las personas registradas desconocen la causa de la discapacidad.

En cuanto al caso específico del departamento del Valle del Cauca, el número de personas en situación de discapacidad alcanza los sesenta mil (60.000) habitantes según informaciones del DANE (2008). En estas cifras no hay consideración alguna de personas con discapacidad intelectual o trastornos mentales.

En la mayoría de los municipios del Departamento no se observan mecanismos de acción que garanticen un perfecto cumplimiento de las disposiciones de la Ley 361 de Febrero de 1997 que rige la discapacidad. En aspectos relativos a rehabilitación y salud mental de las personas en esta situación es, a veces, ineficaz. Las personas en situación de discapacidad intelectual y trastornos mentales presentan, además, dificultades importantes en su atención terapéutica, pudiendo incidir esto en sus procesos de aprendizaje, con compromisos que involucran su desarrollo integral.

Si bien las personas que habitan en las cabeceras municipales y las ciudades importantes del país podrían tener más posibilidad de acceder a servicios de atención terapéutica no siempre es así, pues muchos municipios no poseen infraestructura asistencial adecuada ni pueden dar a las personas con discapacidad un mínimo de subsidios que mejore su calidad de vida y que les permita satisfacer sus necesidades de salud y atención especializada.

Además de lo anterior, según la conclusión este documento, en la mayoría de los hogares colombianos en los que viven personas con discapacidad, las necesidades son notorias y críticas por la poca atención que reciben y los insuficientes recursos económicos que disponen estos hogares. Por otro lado,

la presencia del Estado en cuanto a este tipo de necesidades es mínima y su presencia disminuye a medida que las regiones se encuentren en lugares marginados.

Pero si la situación es así en las cabeceras y las principales ciudades, donde el acceso a los diferentes programas de salud son comunicados de manera masiva y aparentemente más fáciles de acceder; convendría preguntarnos ¿cómo es la situación en poblados y veredas, mucho más pobres y lejanas?, ¿qué entes o instituciones se encargan de apoyar y satisfacer este tipo de necesidades?, ¿son iniciativas privadas o públicas?, ¿cómo son financiadas? y ¿quién las apoya?...

Ahora bien, valdría la pena analizar otros factores importantes como el nivel de escolaridad, la situación laboral, el servicio de salud, entre otras, que refuerzan la problemática y alteran la calidad de vida de estas personas.

En cuanto a lo anterior y continuando con el análisis del documento, de las personas registradas, la información de asistencia escolar por edad es: de 3 a 4 años asiste el 29.1%; de 5 a 9 años asiste el 65.1%; de 10 a 14 años asiste el 68.6%; de 15 a 19 asiste el 41.9%; y de 20 a 24 años asiste el 15%. El 24% de las personas mayores de 5 años no sabe leer ni escribir. El 31.68% de las personas registradas no han recibido ningún tipo de educación. El 30.27% tiene primaria incompleta y el 16.06% tiene secundaria incompleta. Esto genera barreras para ingresar al mercado laboral.

La situación laboral, el 37.7% de las personas registradas requiere ayuda de otra persona. De ellos, el 26% son personas entre los 15 y 44 años de edad (edad productiva) y el 42% son mayores de 60 años. En estos hogares la situación es más crítica porque hay dos personas por fuera de cualquier posibilidad de ingresos económicos. El 45% de personas registradas son de

estrato 1; y el 35% son del estrato 2. De las personas registradas, el 30.8% están con incapacidad permanente para trabajar (sin pensión); el 23.9% realizan oficios del hogar; y el 15.5% están trabajando. De éstos últimos, el 26.2% lo hacen en servicios y el 25.2% en el sector agrícola.

El 27,3% de las personas con discapacidad registradas no están afiliadas a salud, especialmente niños de cero a 4 años. De ellos, el 79% son de estratos 1 y 2. El 72.5% de las personas registradas pertenecen al régimen subsidiado. Al 78.2% de las personas registradas le ordenaron rehabilitación. De ellos, al 57.76% les ordenaron medicamentos; al 21.91% fisioterapia; y al 16.33% optometría. El 85.1% de las personas registradas no reciben rehabilitación. De ellas el 63.1% es por falta de dinero y el 16.3% no sabe.

Del total de personas registradas que perciben actitudes negativas, el 38% corresponde a su mismo grupo familiar (especialmente a niños y persona mayor) y el 19% a amigos y compañeros (especialmente en niños de de 5 a 14 años). El 76% de las personas con discapacidad percibe Barreras físicas en su entorno inmediato. De las personas registradas, el 48.5% percibe barreras en la vía pública (andenes, aceras, calles y señalización) y el 46.9% en la vivienda. Los principales espacios de participación de las personas registradas se encuentran con la familia, las actividades religiosas y deportivas y de recreación. El 10.60% de las personas registradas utilizan medios escritos para información y comunicación; el 63,30% utiliza la radio; el 64,90% utiliza la televisión; el 26,10% el teléfono; el 2,20% el internet.

## **4. CAPÍTULO 4: Caracterización de la Organización<sup>25</sup>**

### **4.1. Misión**

Abordar de forma interdisciplinaria y sinérgica los problemas de aprendizaje, emocionales y del comportamiento con un enfoque integral, incluyendo en el proceso la dinámica social, familiar, psicológica y biológica de los niños, adolescentes y adultos en situación de discapacidad intelectual.

### **4.2. Visión**

La Fundación Amadeus está dirigida a crear una visibilización social de los niños, adolescentes y adultos en situación de discapacidad intelectual, trabaja para eliminar el estigma y la discriminación mediante la consolidación de su identidad, el permanente crecimiento, la investigación y la comprobación de resultados. En el mediano plazo se establecerá como una Fundación pionera en Colombia que proyectará sus servicios con una amplia cobertura a la sociedad colombiana e internacional.

### **4.3. Proyección social**

La Fundación AMADEUS Grupo Interdisciplinario es una entidad sin ánimo de lucro que presta servicios de apoyo formativo y rehabilitación integral a las personas en situación de discapacidad intelectual con retardo leve, moderado y síndrome de Down, con un énfasis artístico mediante la

---

<sup>25</sup> La información del presente capítulo corresponde a información corporativa de la FUNDACIÓN AMADEUS <[www.fundacionamadeus.net](http://www.fundacionamadeus.net)> [Citado el 04 de Noviembre de 2010]

música y la danza. Su intervención en el área de la salud mental, terapia y educación a niños, adolescentes y adultos en situación de discapacidad intelectual está orientada a fomentar los derechos fundamentales, sociales y culturales mediante la educación para el trabajo y el desarrollo humano de forma integral a través de la sensibilización musical.

AMADEUS busca a través de la música, proveer del conocimiento y afecto necesario para que las personas en situación de discapacidad y sus familias adquieran herramientas que fomenten y fortalezcan el aprendizaje de estas personas y su capacidad para superar la adversidad, procurando en sus usuarios un desarrollo integral que les permita interactuar de manera adecuada y funcional en su contexto social y familiar.

Durante este proceso de aprendizaje la persona desarrolla habilidades de comunicación, interacción y reacción ante el mundo que los rodea.

Para esto la Fundación, implementa una metodología propia validada y consolidada a través de una década de experiencia: el “Método AMAR”, inventado por la Doctora Amparo Arango Dávila. Además, la institución ofrece asesoría, estímulo, promoción, orientación y apoyo a procesos educativos en instituciones que adelantan proyectos formativos y de investigación tendiente al mejoramiento de la población con discapacidad intelectual y al desarrollo comunitario incluyente, a través de la multiplicación del método AMAR.

#### **4.4. Propósito**

Para cumplir efectivamente la misión de promover el desarrollo emocional, de comportamiento y aprendizaje de la población atendida la fundación se ha propuesto los siguientes objetivos:

- Aumentar la autoestima, la autoaceptación y el autoreconocimiento de las personas en situación de discapacidad intelectual, lograr la socialización a través de la interacción en el grupo y fuera de él para que las familias y la comunidad modifiquen el concepto que se tiene de la discapacidad intelectual.
- Hacer de la metodología AMAR una estrategia para lograr registrar conceptos básicos, el aprendizaje de otras áreas como el lenguaje y el cálculo a través de la música como herramienta pedagógica.
- Conseguir que las personas en situación de discapacidad intelectual amen la música y la disfruten a través de la forma, el tamaño, el color y el cuento. Demostrar a través de la metodología AMAR la importancia de la música en los procesos de aprendizaje.
- Trabajar la lectoescritura y el cálculo a partir de la metodología AMAR, el aprendizaje no sólo como conocimiento, sino como un elemento que permite a la persona en situación de discapacidad intelectual comunicarse mejor con la realidad y el medio que le rodea.
- Estimular el aprendizaje integral a través de la interpretación de instrumentos musicales.

## 5. CAPÍTULO 5. Caracterización Factores Económicos

### 5.1. Factor Tecnológico

El factor tecnológico hace referencia al conjunto de conocimientos e información que se aplica en los procesos para los fines definidos por las empresas y entidades. Constituye el “know how” de la organización.

El proceso de trabajo aplicado por la Fundación AMADEUS se desarrolla, básicamente desde nueve perspectivas, con objetivos y alcances diferentes<sup>26</sup>:

- **APOYO PEDAGOGICO:** En el proceso de aprendizaje se desarrollan habilidades para la comunicación, la acción y el desempeño para actuar ante el mundo que nos rodea.
- **ASESORÍA Y CONSULTORÍA:** La intervención de sus especialistas como asesores y consultores es abierta a instituciones educativas, entidades de salud, organizaciones artísticas y comunidad en general
- **APOYO PSICOPEDAGOGICO.** Para alcanzar en la persona el bienestar que le permita disfrutar, relacionarse con su entorno y ser feliz, es de suma importancia su estado emocional. AMADEUS aborda aspectos de las actividades mentales, afectivas y conductuales, desde lo individual, lo social y los procesos que distinguen la acción e interacción de estos.

---

<sup>26</sup> La información de este apartado fue tomada de: FUNDACIÓN AMADEUS: Información corporativa <[www.fundacionamadeus.net](http://www.fundacionamadeus.net)> © Derechos Reservados. Fundación Amadeus 2009 [Citado el 29 de Noviembre de 2010]

- **ORIENTACION FAMILIAR.** Las familias están continuamente en procesos de transformación si partimos del momento del ciclo vital de cada uno de sus miembros. AMADEUS las orienta y apoya de tal modo que les permita equilibrio y funcionalidad. Se promueve el intercambio de los padres en grupos de apoyo teniendo en cuenta el sistema familiar, su estructura y relaciones; se fortalece la resiliencia para afrontar las tareas del desarrollo como fuente de oportunidades en el proceso de educación y crecimiento con la persona en situación de discapacidad intelectual.
- **FONOAUDIOLOGIA.** El lenguaje y la comunicación son aspectos fundamentales para la interacción. AMADEUS brinda el servicio en la prevención, detección y rehabilitación de personas que presentan diferentes trastornos comunicativos, en el habla, el lenguaje y la audición.
- **TERAPIA OCUPACIONAL.** El desarrollo psicomotor es fundamental en los procesos de aprendizaje, el cual es la base para el desempeño ocupacional. AMADEUS facilita el desarrollo de habilidades motoras, perceptuales y cognitivas que aportan elementos para facilitar la adquisición de destrezas, mediante las actividades desarrolladas en programas de terapia ocupacional.
- **PSIQUIATRIA.** Las personas con discapacidad intelectual de cualquier tipo, con frecuencia presentan trastornos de conducta o problemas neurológicos asociados; la intervención y el apoyo médico en estos procesos es fundamental para lograr los objetivos integrales del proyecto AMADEUS. Por este motivo la Fundación cuenta con el servicio de un médico psiquiatra, doctor en neurociencias.
- **MUSICA Y DANZA:** La música es un elemento que está inmerso en la vida del ser humano, todos los días nos está acercando a nuestro interior, además de satisfacer plenamente nuestro encuentro con el espíritu y la

alegría de vivir. **AMADEUS tiene como estrategia principal la enseñanza artística, consciente de los elementos que esta contiene para un mejoramiento en todas las áreas del desarrollo integral.**

- PARTICIPACION DE LOS PADRES DE FAMILIA. AMADEUS invita a los padres con hijos en situación de discapacidad a un conocimiento más amplio sobre las aptitudes, actitudes y potencialidades y el reconocimiento de patrones de crianza y normas.

De este modo, de acuerdo con la información anterior, la Fundación AMADEUS ha ido desarrollando un método conocido como el **MÉTODO AMAR**, creado por la directora de la fundación Amparo Arango, el cual se implementa en la fundación como herramienta pedagógica, con la que no sólo se aprende a cantar y a interpretar diferentes instrumentos musicales, sino que también genera habilidades que permiten desarrollar otras áreas de conocimientos fundamentales como la lectura, escritura y matemáticas. El método ha tenido tan buena aceptación y efectividad entre éstos niños, que el modelo es replicado en otras veredas e instituciones tanto para niños con discapacidad como para niños campesinos, los cuales han podido alcanzar niveles importantes de desempeño en la música y al mismo tiempo en su desempeño escolar.

#### **5.1.1. Método AMAR<sup>27</sup>**

Hace más de una década atrás, la Doctora Amparo Arango Dávila, siente la necesidad de que personas en situación de discapacidad intelectual, específicamente, personas con retardo intelectual, aprendan música y la ejecución de Instrumentos musicales.

---

<sup>27</sup> La información de este apartado fue tomada de: FUNDACIÓN AMADEUS Información corporativa <[www.fundacionamadeus.net](http://www.fundacionamadeus.net)> © Derechos Reservados. Fundación Amadeus 2009 [Citado el 29 de Noviembre de 2010]

Para crear el Método Musical AMAR, *la Doctora Amparo* parte haciendo un paralelo de edad mental y cronológica de las personas con necesidades intelectivas. Si a un niño de 2 años en situación regular se le pide que muestre una puerta, un pez, una flor, un niño, un sol, una pelota y una casita, él la muestra, porque su mente gráfica ya tiene grabada estas formas para el resto de su vida. Amparo deduce que si un niño regular de dos años ya reconoce las formas mencionadas, una persona de cualquier edad cronológica y 2 años de edad mental puede reconocer estas mismas formas.

Por tanto, el método parte de este principio para trabajar con los conocimientos gráficos previos. Esto ha permitido que el Método Musical AMAR sea un medio de inclusión efectivo, porque sirve para el aprendizaje musical de niños, jóvenes y adultos tanto regulares como con discapacidad intelectual. A través del Método Musical AMAR los instrumentos empiezan a sonar de igual manera en la persona que los ejecuta sin mirar condición.

Específicamente, el **MÉTODO AMAR** estimula las capacidades perceptivas de la persona con discapacidad Intelectual, a través de la forma, el tamaño y el color como atributos de la gramática musical, estos tres componentes perfectamente perceptibles por una persona con Discapacidad Intelectual se constituyen en los dispositivos de un simbolismo que confluye en el ritmo, el tono y la intensidad de un sonido. De esta manera y de forma sorprendente el niño lee la música, asumiendo la complejidad de la tarea; sincroniza sus movimientos, coordina la intensidad y frecuencia, se orchestra con los otros sonidos.

El método se ha implementado en procesos de integración de niños, adolescentes y adultos con necesidades especiales y con niños y adolescentes regulares. El método presenta las notas musicales de la

siguiente manera: **Do** es una puerta, **Re** es un pez, **Mi** es una flor, **Fa** es un niño, **Sol** es el sol, **La** es una pelota y **Si** es una casa. ¿Quién no conoce estas formas? La dificultad en las personas en situación de discapacidad es que su desarrollo evolutivo no alcanza las potencialidades que logra una persona regular, su edad mental no va acorde a su edad cronológica, por esta razón se parte del dibujo simple que registra la memoria visual en su cotidianidad y condicionamiento del diario vivir.

Después que el estudiante logra reconocer la forma, se asocia la nota y se le enseña la posición en el instrumento, esto genera motivación porque es práctico y vivencial, a través del tacto y del hacer. Se inicia con dos posiciones que son las más fáciles.

En la organeta se les hacen los dibujos en las teclas y se les enseña a seguir una secuencia de las notas empezando con el dedo índice, igual que en el metalófono y el xilófono, la secuencia se maneja con la baqueta. Se tiene en cuenta los temas a interpretar, que sean suaves y relajen; para trabajar la melodía, se maneja inicialmente la memoria auditiva, mientras los estudiantes están desarrollando otro tipo de actividades como refuerzo del desarrollo de la motricidad fina y terapia ocupacional, entre otros.

Se les presenta el tema musical que se pretende enseñar una y otra vez, sin insistir, ni siquiera decirles que la escuchen, luego se trabaja la parte rítmica a partir de un solo tiempo.

Es importante destacar que el **Método Musical AMAR**, basado en la forma, tamaño, color y el cuento, se ha convertido en la base piloto para la enseñanza de otras áreas como lenguaje y cálculo.

En la actualidad participan de La Fundación Amadeus 101 personas en situación de discapacidad cognitiva que se favorecen del Método Amar. Con la consecución de más instrumentos musicales y la vinculación de docentes que, capacitándolos, se convertirían en multiplicadores de esta metodología. Este hecho, supondría una importante oportunidad para que cada día más personas en situación de discapacidad se beneficien de este método.

### **5.1.2. Recursos tecnológicos**

En cuanto a la dotación de equipos, es bastante limitada dada la escases de los recursos financieros de la fundación.

La institución, cuenta con los siguientes equipos:

- Tres computadores para uso exclusivo del área administrativa.
- Dos portátiles para uso del personal.
- Una bicicleta estática para terapias
- Un televisor y DVD
- Varias grabadoras
- Un equipo de sonido
- Mesas, sillas, escritorios, estanterías
- Instrumentos musicales entre flautas, tambores, guitarras.

Por otro lado, no cuentan con ningún tipo software especializado, solo con un software contable básico.

Es importante resaltar que existe una brecha tecnológica que no permite alcanzar mayores estándares de educación.

## 5.2. Factor Financiero

Los aportes financieros de la Fundación Amadeus son de cuatro tipos:

- **Aportes por parte de los usuarios:** De acuerdo a las posibilidades de las familias y a su situación económica, se cobra una matrícula para la vinculación del estudiante a la institución. El valor de ésta es de 500.000 pesos. A pesar de ser un valor relativamente alto, es necesario tener en cuenta que los niños contarán con los siguientes beneficios:
  - Alimentación
  - Discapacidad Física: TRAUMATOLOGÍA, REHABILITACIÓN, y disciplinas derivadas.
  - Discapacidad Intelectual: PSIQUIATRÍA, PSICOLOGÍA, y disciplinas derivadas.
  - Educación especial, con personal capacitado para desarrollar estas actividades
  - Asistencia Básica
  - Formación pre-vocacional (Habilidades para la vida)
  - Formación vocacional (desde 160 horas)
  - Formación para el trabajo (desde 600 horas)

Sin embargo, la institución ha implementado unos subsidios que pueden llegar a cubrir en su totalidad el valor de la matrícula. Actualmente, el usuario que más aporta, paga aproximadamente 400.000 pesos.

- **Aportes por actividades extraordinarias:** La Fundación Amadeus a partir de su programa de enseñanza especial y el Método AMAR ha

logrado enseñar a los niños a tocar instrumentos. A partir de allí ha construido un grupo musical que ha servido como un medio para demostrar la labor que la fundación realiza y la efectividad de su método.

Las presentaciones del grupo musical no tienen ningún valor pero se constituye como una fuente de donaciones, que para este caso es importante porque no solo se muestra la calidad del trabajo que se realiza sino que a la vez se promociona el nombre de la fundación y su labor.

- **Aportes por parte de padrinos:** Esta modalidad surge en julio de 2010. Actualmente, no constituye una fuente de ingresos muy significativa y solo es hecha por allegados y conocidos de la fundación.

En diversos tipos de fundaciones y programas, ésta modalidad es una fuente importante de ingresos, en la cual el padrino mediante una módica suma mensual colabora con la educación y alimentación de un niño de escasos recursos. Esta forma de financiamiento es interesante pero requiere de un esfuerzo de mercadeo fuerte y constante.

- **Convenios con organismos institucionales:** Esta modalidad también es reciente en Amadeus, logra institucionalizarse en noviembre de 2010. Existen algunos proyectos en marcha con organismos departamentales, que aún no se han concretado y se espera poder realizar convenios con empresas del sector privado.

- Finalmente, las donaciones se perfilan como otra manera obtención de recursos. Esta tipo de financiamiento se encuentra anunciada en la página web oficial de la fundación y en el sitio en Facebook, pero aún no se reciben ningún tipo de ingresos por estos métodos.

**Figura 8:** Modalidades de Financiación



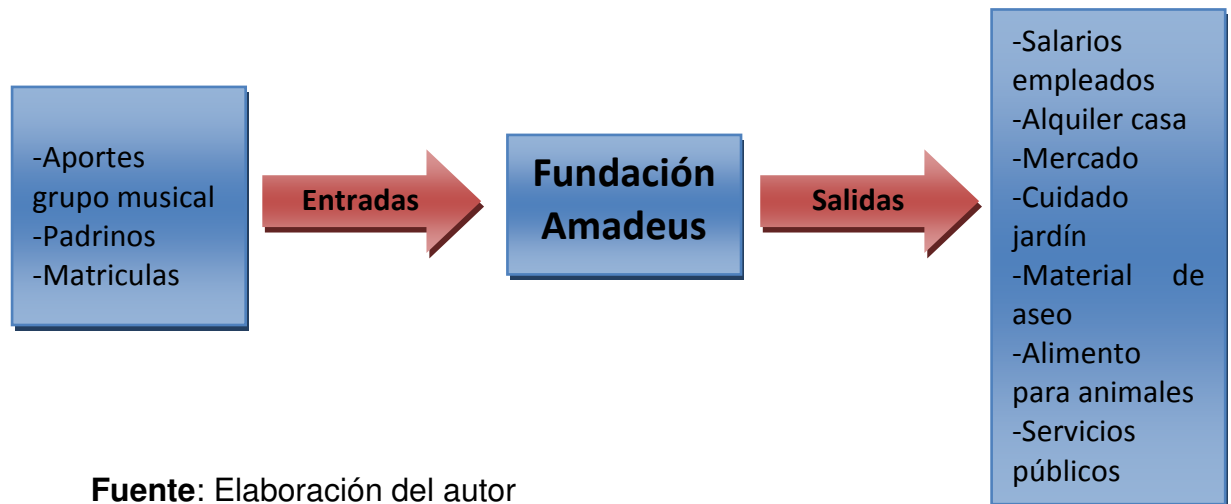
**Fuente:** Elaboración del autor

Es claro que la Fundación Amadeus no dispone de recursos financieros suficientes para su manutención, pues las modalidades para obtención de los mismos no están siendo direccionadas estratégicamente de acuerdo a objetivos financieros. Por otro lado, requieren de un esfuerzo y atención en divulgación y seguimiento de los procesos para mantener convenios sostenidos en el largo plazo.

En síntesis, las entradas reales para la Fundación Amadeus están representadas básicamente en: los aportes del grupo musical, el cual representa el rubro más importante aunque no es una entrada fija pues depende del número de presentaciones en del mes, el aporte de padrinos que no es un programa muy reconocido y el pago de matrículas por parte de algunos usuarios.

Las salidas están representadas por: los salarios de empleados, insumos para utensilios de aseo, mercado para elaboración de almuerzos semanales para todos los niños, cuidado del jardín, alimento para animales, servicios públicos y el alquiler del lugar.

**Figura 9:** Entradas y salidas financieras Fundación Amadeus.



**Fuente:** Elaboración del autor

### 5.3. Factor Trabajo

Del factor trabajo es importante resaltar que *“se integra por las capacidades físicas e intelectuales de las personas que hacen posible la actividad productiva”*<sup>28</sup>

Hacen parte de la Fundación AMADEUS un grupo de profesionales con formación en diferentes áreas de la salud (psiquiatría, psicología, terapia física, fonoaudiología, terapia ocupacional), la música, la danza y la pedagogía que, de forma sinérgica, atienden con un enfoque integral personas con retardo mental leve, moderado y Síndrome de Down; reconociendo en el proceso la dinámica psicológica, social y biológica,

En cuanto a lo anterior, el personal de la Fundación Amadeus generalmente es un empleado con preparación técnica y profesional en áreas específicas, sin embargo no son especialistas en educación especial, pues en el país no existe este tipo de educación profesional. Generalmente, el proceso de selección del personal se hace por convocatoria y por referencia de conocidos.

El perfil del empleado contratado es una persona con una noción aproximada de la labor y con una afinidad por el trabajo social, lo cual facilita la incorporación de estas personas en las actividades desarrolladas por Amadeus brindándosele las capacitaciones necesarias para el cumplimiento de la misión planteada por la organización.

Como es de esperarse, el ambiente laboral de la fundación es bastante cálido y amigable, además, que por lo general las personas que laboran en este tipo de lugares lo hacen por convicción, por tanto, en la Fundación Amadeus la rotación del personal es bastante baja.

---

<sup>28</sup> VÉLEZ OSORIO, Iris. Modelo de gestión para las organizaciones de la economía solidaria en Colombia. En: Revista de Economía y Administración, Universidad Autónoma de Occidente. Vol. 5 No. 2. (Julio – Diciembre de 2008) p. 159 - 183

#### **5.4. Factor Materiales e Infraestructura**

Dado el crecimiento acelerado del número de usuarios en los últimos años, la infraestructura física se ha vuelto poco conveniente para el amplio desarrollo de las actividades de los alumnos. Aunque posee una cómoda área de zona verde, el área construida empieza a verse reducida.

Por otro lado, el lugar de ubicación de la misma, está provisto de un ambiente natural, cálido que confluye a un estado de tranquilidad. Así mismo, debido a la ubicación de este lugar hace que sea poco accesible, pues se encuentra a las afueras de la ciudad y no existe un transporte público que llegue hasta allá.

Sería conveniente encontrar un lugar que tenga una ubicación más central, con más vías de acceso y mayor disponibilidad de medios de transporte. Esto con el fin de que sea más fácil llegar a ella y además pueda gozar de mayor visibilidad por parte de transeúntes. Por otro lado, es importante encontrar un lugar donde se pueda hacer una mejor distribución de las actividades.

#### **5.5. Factor Comunidad y Ser Humano**

La institución pretende ser inclusiva, a través de su método educativo, busca hacer que una persona con discapacidad sea funcional y tenga la capacidad para desarrollarse socialmente. De acuerdo a esto, el “lema” de la fundación en palabras de la Doctora Amparo Arango es: *“La discapacidad no existe!... todos somos discapacitados en algo y por eso no debe haber discriminación”*.

Guiados por este precepto, La Fundación Amadeus concientiza a las familias sobre la importancia, en primer lugar, de la aceptación y, posteriormente, de estar unidos en el proceso evolutivo de sus hijos para una mayor ligereza en los cambios positivos y progresivos de las personas en situación de discapacidad y con trastorno mental. A partir de esto la Fundación conforma un grupo musical representativo que se presenta en diversos escenarios Departamentales y Nacionales, con el cual pretende sensibilizar a la sociedad con su presencia y cambiar el concepto de la persona en situación de discapacidad que todavía sigue siendo errado entre la gente del común y promueve en las familias la necesidad de hacer acompañamiento a sus hijos en las diferentes presentaciones musicales que el grupo realiza por razones que implican tanto el desarrollo individual como social.

Se puede decir entonces, que el grupo musical tiene una importancia fundamental en el proceso y ha marcado un precedente no sólo en el aprendizaje de estas personas sino en el impacto que genera en las familias y demás individuos implicados directa o indirectamente con la agrupación; cumpliendo con una doble funcionalidad: en primer lugar, es la herramienta más efectiva para la difusión de sus servicios, y segundo, es la forma más sencilla y contundente para empezar a generar un cambio de pensamiento en nuestra sociedad, ya que es la demostración más real de que una persona en situación de discapacidad puede ser útil y aportar al desarrollo de una sociedad.

Es claro entonces, que la magnitud del impacto social que la fundación ejerce en la comunidad es bastante grande e importante y se hace más significativo en la medida en mejoran todos sus procesos, perfeccionan su metodología y capacidad para atender a sus estudiantes, y claramente, en la medida que mejora y se multiplica el Método AMAR no sólo entre los inscritos a la fundación, sino también en todas las organizaciones de niños

en situación de discapacidad y en escuelas marginadas de niños campesinos que son beneficiarias de este Método.

No existen cifras específicas de dicho impacto, sin embargo, hablan de ello los reconocimientos que ha tenido la Fundación durante todos estos años, como el nombramiento recibido por la Doctora Amparo Arango Dávila, directora de la Fundación AMADEUS, como Mujer CAFAM por el Departamento del Valle del Cauca y segundo lugar a nivel nacional en el año 2008. La publicación del Método AMAR en el “Libro de Oro de la Mujer en Colombia”, el éxito del Grupo Musical en todas sus presentaciones y el aumento acelerado en los últimos años del número de niños inscritos a la Fundación.

Otro de los logros más importantes de la Fundación AMADEUS que refuerza su impacto y compromiso social, ha sido la implementación de distintos proyectos en áreas marginadas, por ejemplo, en la Vereda Chicoral del Municipio de la Cumbre, Departamento del Valle del Cauca, fundó la escuela de música Musicoral logrando multiplicar el método AMAR en esta región; ejecutó el proyecto “Capacitar a través del arte a personas en situación de discapacidad” en el Municipio de Yumbo; fundó la escuela de música Copazco de Borrero Ayerbe en el municipio de Dagua.

Desde 2009, y en colaboración con la Fundación Gases de Occidente y la Alcaldía de Guacarí, y con el apoyo logístico de la Gobernación del Valle del Cauca y del Instituto Tobías Emanuel, la Fundación Amadeus organiza y ejecuta el Encuentro Departamental de Música Colombiana, en el cual participan todo tipo de personas, discapacitadas y regulares, campesinos, ejecutivos, personas en situación de alto riesgo social, policías y artistas consagrados de más de diez municipios del Valle del Cauca. Este evento, tiene su culminación en el Coro Departamental, formado por todos estos intérpretes y bajo la dirección de Amparo Arango Dávila.

Así la Fundación sigue ampliando su espectro de posibilidades y beneficiarios, con lo que fortalece su esencia y razón de ser.

## **6. CAPÍTULO 6. Factor Gestión – Administración**

### **6.1. Áreas de gestión democrática - Organigrama Fundación Amadeus.**

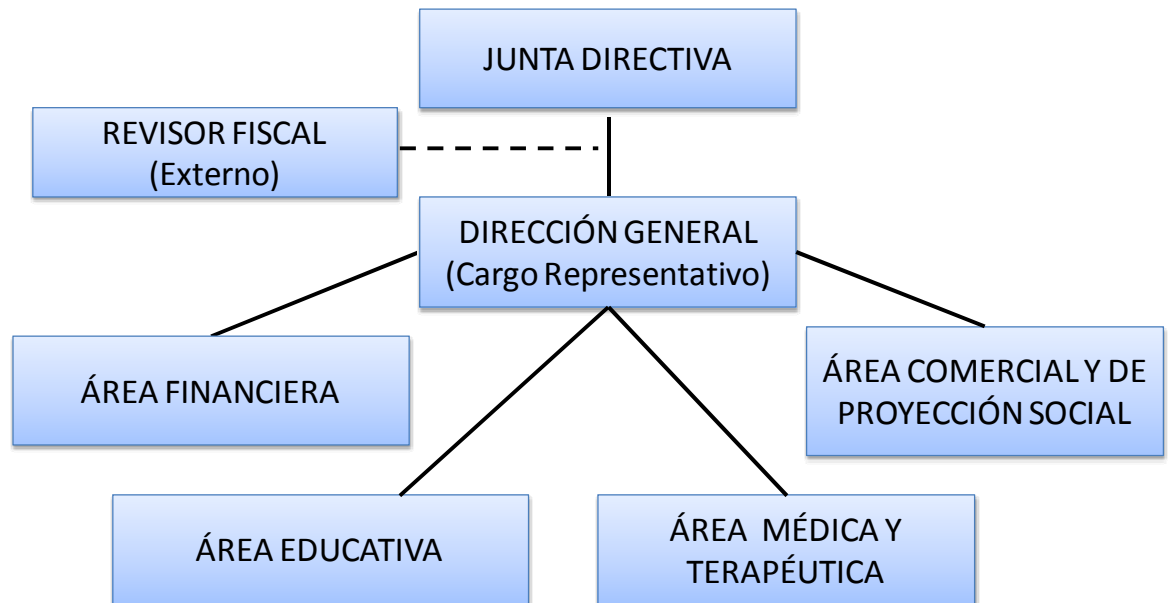
La estructura organizacional en la que opera la Fundación Amadeus se constituye a partir de cuatro iniciativas sectoriales: Área Administrativa, Área Educativa, Área Médica y Terapéutica, Área Comercial y de Proyección Social. Todas estas se encuentran regidas a partir de la Dirección General, que es un cargo representativo; por encima se encuentra una Junta Directiva compuesta por un número de cuatro personas, pero ésta no es operativa.

El seguimiento de las funciones y actividades anteriores, aún no se ha implementado y el organigrama que se presentará posteriormente, se ha venido implementando, aproximadamente, desde agosto de 2010. Por tal motivo el control y verificación de las funciones presentadas en el organigrama aún no se ha puesto en marcha.

Por otro lado, es importante anotar que la supervisión de la actividad de la organización desde su misión, no es verificada por terceros, pues como fue dicho en el capítulo del marco legal, no existe una institución gubernamental que verifique y evalúe el desarrollo de actividades y procesos de este tipo de organizaciones, además la función específica de Amadeus (Educación Especial) aún no ha sido muy explorada en el país.

De esta manera, el organigrama general de la Fundación Amadeus se encuentra estructurado de la siguiente forma:

**Figura 10:** Organigrama Fundación Amadeus



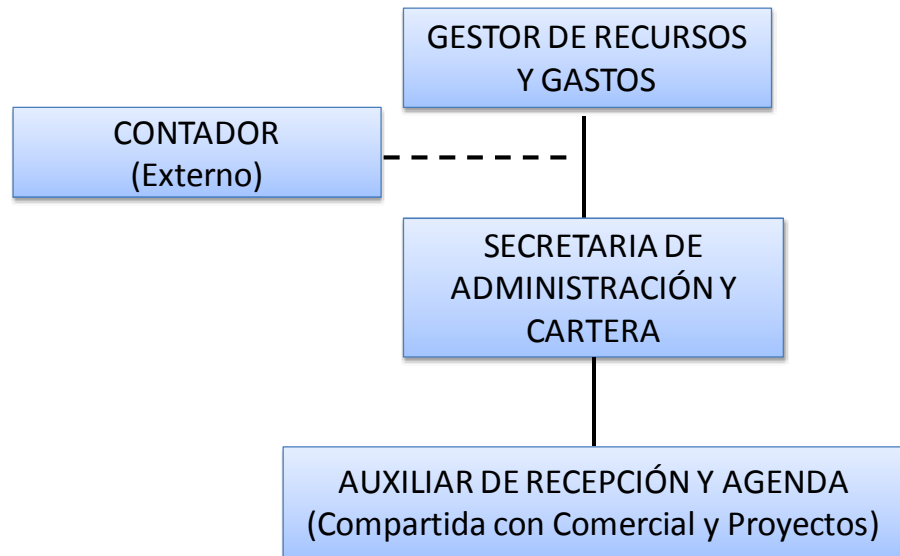
**Fuente:** Información Corporativa. Fundación Amadeus.

A pesar de que existe una línea jerárquica establecida existe trabajo en equipo pues todas las decisiones se evalúan entre todas las áreas y además, se ejerce una participación activa de todos los miembros de la institución, pues existe un sentido de pertenencia por la organización bastante fuerte.

Asimismo, cada área se compone de una estructura y comprende unas funciones específicas:

## - Área Financiera

**Figura 11:** Estructura Área Financiera



**Fuente:** Información Corporativa. Fundación Amadeus.

Esta área se compone por un gestor de recursos y gastos, el cual cumple con las siguientes funciones<sup>29</sup>:

- Elaboración de informes a partir de datos contables y de gestión financiera.
- Elaboración de presupuestos.
- Insumos, Alimentación y Aseo.
- Personal de Servicios, Aseo, Vigilancia, Mantenimiento...
- Transporte escolar.
- Responsable de pagos y otras gestiones financieras y bancarias.
- Supervisión personal administrativo a su cargo.
- Elaboración de informes de viabilidad para partidas presupuestarias extraordinarias.

<sup>29</sup> Funciones establecidas por la Fundación Amadeus

- Gestión de donaciones.

Para el caso de la secretaría de administración y cartera, encontramos las siguientes funciones<sup>30</sup>:

- Manejo de Cartera, Cuentas, Bancos y Clientes.
- Matrículas financieras. Archivo financiero y contable.
- Control de pagos, impuestos, servicios públicos.
- Manejo programa contable y actualización de datos.
- Gestión contratos y legalización del personal.
- Facturación y Movimientos Financieros.
- Caja Menor.
- Nóminas.
- Archivo de personal. Hojas de vida e informes.

Finalmente, las funciones<sup>31</sup> del auxiliar recepción y agenda son:

- Asistente de Secretaria de Administración y Cartera.
- Asistente Proyectista.
- Asistente Mercadeo.
- Atender el Punto de Recepción.
- Agenda de Directivos.

---

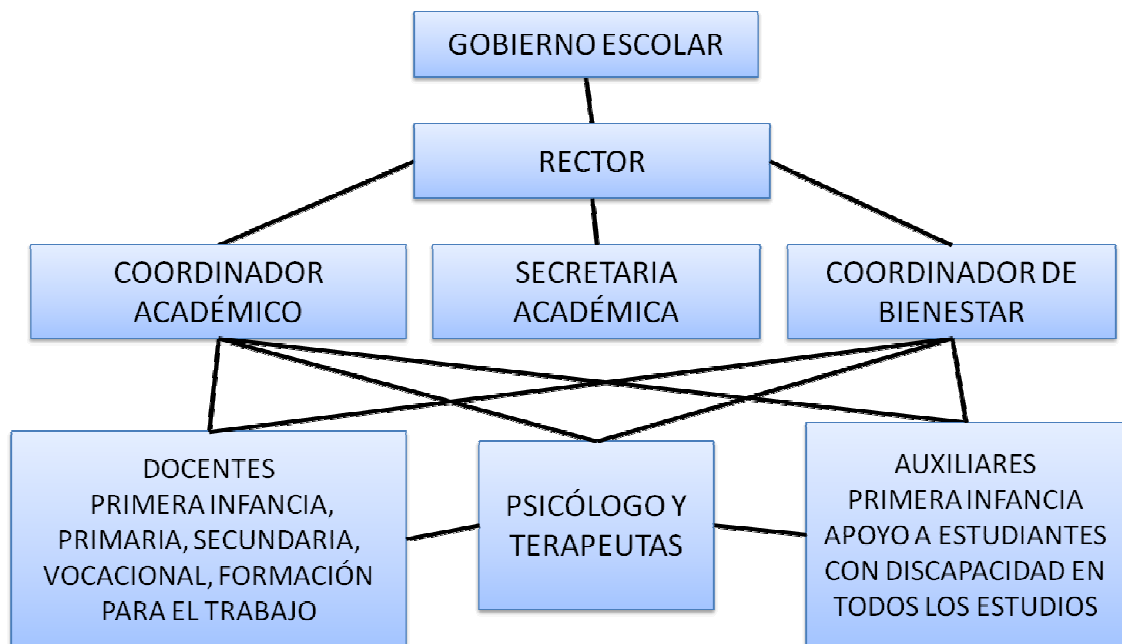
<sup>30</sup> Funciones establecidas por la Fundación Amadeus

<sup>31</sup> Funciones establecidas por la Fundación Amadeus

- Cartas y circulares.
- Impresiones y Fotocopias.
- Atención Telefónica.
- Gestión de Mensajería.

- **Área Educativa**

**Figura 12:** Estructura área educativa.



**Fuente:** Información Corporativa. Fundación Amadeus.

Para empezar las funciones<sup>32</sup> del Rector son:

- Representación de la Institución Educativa en Actos Públicos y Privados.
- Supervisión de las Áreas de su competencia y elaboración de informes de Gestión.
- Elaboración y Evaluación de P.E.I., Manual de Convivencia, Planes de Mejoramiento y Gestión Académica.
- Presidir el Gobierno Escolar.
- Calendario Escolar: Elaboración y Evaluación.
- Selección de personal docente.

En cuanto al Coordinador Académico, debe cumplir las siguientes funciones<sup>33</sup>:

- Cumplir y hacer cumplir el Calendario y el Cronograma Académico de la Institución Educativa.
- Supervisar el diseño, la realización y el cumplimiento de los Planes Académicos de Área, de Aula, y del Proyecto Pedagógico.
- Organización de Jornadas Pedagógicas.
- Participar en la creación de los programas Académicos.
- Desarrollo de Nuevos Programas Académicos.
- Diseño, Control y Gestión de Procesos Académicos Especiales o Particulares de alumnos de la Institución.

Para el caso del Coordinador de Bienestar se estableció que debería seguir las siguientes funciones<sup>34</sup>:

---

<sup>32</sup> Funciones establecidas por la Fundación Amadeus

<sup>33</sup> Funciones establecidas por la Fundación Amadeus

- Cumplir y hacer cumplir el Calendario y el Cronograma de Actividades no Académicas de la Institución Educativa.
- Cumplir y hacer cumplir el Manual de Convivencia de la Institución Educativa.
- Organización de Jornadas Pedagógicas.
- Participar en la creación de Programas Educativos.
- Celebraciones y Fechas Especiales.
- Creación y Revisión de los Programas Medioambiental, de Proyección a la Comunidad, de Educación Sexual y de los Proyectos Artísticos Institucionales.
- Gestión de aspectos disciplinarios y de los registros de asistencia.
- Diseño, Control y Gestión de Procesos no Académicos Especiales o Particulares de alumnos de la Institución.

Para el caso de la Secretaría Académica deberá ejercer las funciones<sup>35</sup> de:

- Control diario de Asistencia y puntualidad de estudiantes y de personal de la Institución Educativa.
- Archivo de carpetas individuales de estudiantes, Registro Académico e Historiales Clínicos, Psicológicos y Terapéuticos.
- Circulares y papelería Académicas.
- Agenda de Personal Académico.
- Contacto telefónico con los Padres de Familia.

---

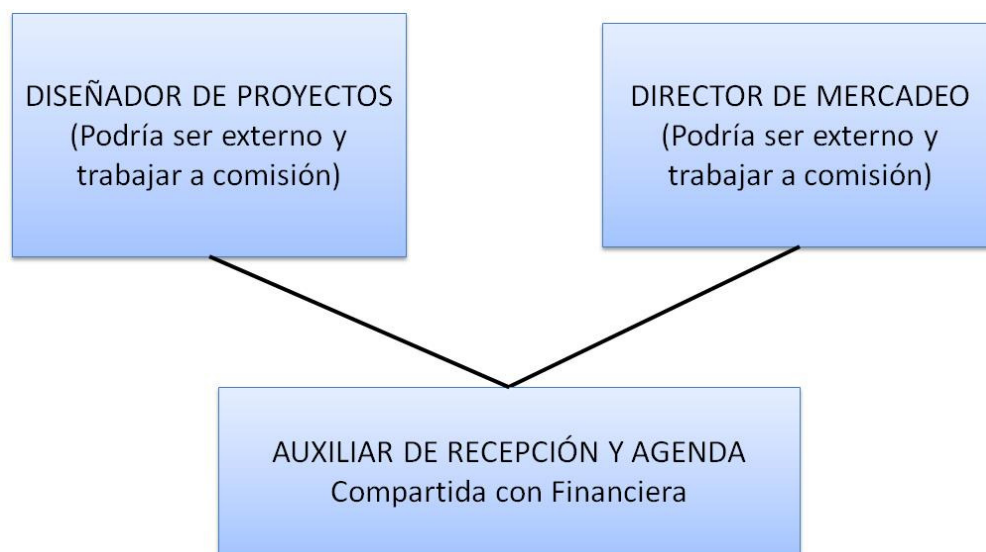
<sup>34</sup> Funciones establecidas por la Fundación Amadeus

<sup>35</sup> Funciones establecidas por la Fundación Amadeus

- Control documental y Archivo de Programas Académicos y Planes de Área y de Aula.
- Gestión de las Planillas de Calificaciones.
- Atención Telefónica.

- **Área Comercial y de Proyección**

**Figura 13:** Estructura Área Comercial y de Proyección



**Fuente:** Información Corporativa. Fundación Amadeus.

Las funciones<sup>36</sup> del Diseñador de Proyectos consistirían en:

- Diseño de proyectos institucionales, académicos, de bienestar, de expansión y comunitarios.
- Diseño de proyectos para propuestas, concursos, licitaciones, etc., que surjan de forma externa a la Institución.

<sup>36</sup> Funciones establecidas por la Fundación Amadeus

- Planes de mejoramiento.

Para el caso del Director de Mercadeo, sus funciones<sup>37</sup> serían:

Consecución de recursos económicos por vía de:

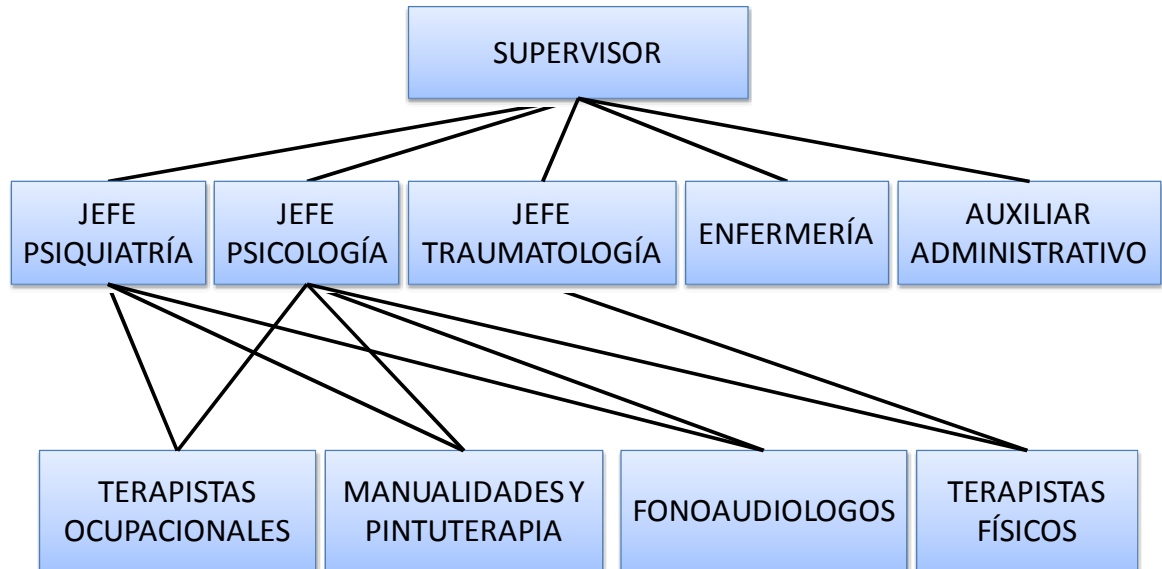
- Nuevos clientes.
- Nuevas donaciones.
- Nuevos padrinos.
- Eventos.
- Rifas, campañas, ventas, etc.
- Relaciones con otras instituciones.
- Estructuración de un calendario en el que se determinen dichas circunstancias, con el fin de elaborar presupuestos y prever las partidas financieras destinadas a las mismas.

---

<sup>37</sup> Funciones establecidas por la Fundación Amadeus

- **Área Médica y Terapéutica**

**Figura 14:** Estructura Área Médica y Terapéutica



**Fuente:** Información Corporativa. Fundación Amadeus.

Para este caso las funciones de cada uno de los jefes consistirían en liderar y coordinar las funciones de cada uno de los grupos especializados, de manera que se pueda ofrecer un servicio integral y sinérgico.

## **6.2. Problemática Fundación Amadeus**

La situación en la Fundación Amadeus en los últimos años ha sido más crítica, pues se generaron pérdidas en los balances y estados financieros, generando más gastos que ingresos. Debido a que la misión de Amadeus se fundamenta en la prestación de servicios de apoyo formativo y rehabilitación integral de las personas en situación de discapacidad con el fin de fomentar los derechos fundamentales, sociales y culturales mediante la educación para el trabajo y el desarrollo humano de forma integral a través de una serie de actividades como terapia ocupacional, psiquiatría y

psicología, asistencia médica y enfermería, terapia física, fonoaudiología; los cuales son servicios de alta especialización que por lo general representan altos costos.

A lo largo de todos estos años de funcionamiento, la fundación ha sobrevivido en gran parte por los aportes en matriculas recibidos por cada estudiante -estos aportes representan un valor simbólico por el pago de los servicios recibidos, y no su costo real-, por otro lado se encuentra el aporte por donaciones que recibe la fundación de manera esporádica por parte de personas allegadas a la fundación o a través del grupo musical, otro de los aportes proviene del plan de padrinos implementado recientemente y finalmente, de proyectos con empresas privadas y el gobierno.

El problema es que necesitan alrededor de 28 millones de pesos mensuales y los diferentes aportes recibidos no son suficientes para cubrir estos gastos, dejando un déficit mensual de una suma importante de dinero. Debido a esto han tenido que buscar otros recursos: aumentar la publicidad para ampliar el número de benefactores, implementación de programas como el de padrinos, ejecución de proyectos en alianza con empresas del sector privado y el sector público, además una idea que les ayude a auto abastecerse.

Una de las dificultades que presenta la Fundación Amadeus y que se constituye en la razón esencial de su situación, es que aún no han logrado hacer la transición de una organización de caridad a una empresa de tipo social, la cual debe funcionar como una empresa de tipo capitalista en cuanto a que debe maximizar las utilidades pero con la diferencia de que se mantiene un objetivo social en donde se busca maximizar el beneficio de terceros y no el de sus inversionistas.

Dada la situación de supervivencia, en muchos casos, sus líderes han tenido que enfocar gran parte de su tiempo en la búsqueda de estos

recursos que les permita continuar con su labor, lo cual se traduce en un costo muy alto en términos del tiempo que podrían estar invirtiendo en función de su objeto social, que es la razón de su existencia. Ellos tienen presente que si no buscan una solución rápida para generar ingresos esta institución puede desaparecer.

A partir de la descripción anterior, se construirá un diagrama causal en donde se muestra la problemática general de la fundación, lo que permitirá determinar el comportamiento global de la misma como un sistema; permitiéndonos además, identificar las posibles variables neurálgicas que refuerzan la problemática y así mismo los puntos claves que permitirán generar una posible solución.

Como se ha venido diciendo, la Fundación Amadeus, como toda organización, debe velar por obtener los recursos financieros necesarios, que van a permitir gestionar cada una de las actividades correspondientes a su función (Ver figura 13).

Gracias a estos **recursos financieros**, la fundación puede ofrecer **subsidios** o ayudas económicas a sus estudiantes, lo cual permitirá aumentar las **vinculaciones de los estudiantes** a su programa. Esto, va a provocar que un mayor número de personas en situación de discapacidad, tengan acceso a educación especial, aumentando sus oportunidades de aprender y de **mejorar su calidad de vida** al tener un mejor desarrollo social y económico, pues Amadeus en su programa educativo les brinda las herramientas necesarias para que estas personas puedan desarrollarse dentro de la sociedad, logrando de esta forma, un mayor **impacto social** de la fundación.

Este impacto social, le va permitir a Amadeus tener un mayor **cumplimiento de sus metas institucionales**, lo cual generara confianza a

los **inversionistas**, quienes estarán dispuestos a aportar mayores **recursos** a la fundación.

De esta forma, parte de esos recursos, podrían ser utilizados realizando campañas de **mercadeo** que le permitan a esta empresa, lograr un mayor **reconocimiento**, captando la atención del sector público y privado para que les brinden su apoyo por medio de mayores inversiones. Este **reconocimiento**, también permitirá que mas familias con parientes en situación de discapacidad deseen vincularse a la institución, haciendo que Amadeus aumente sus **recursos financieros**, lo que les permitirá hacer más mercadeo y ayudar a más niños por medio de sus **subsidios**.

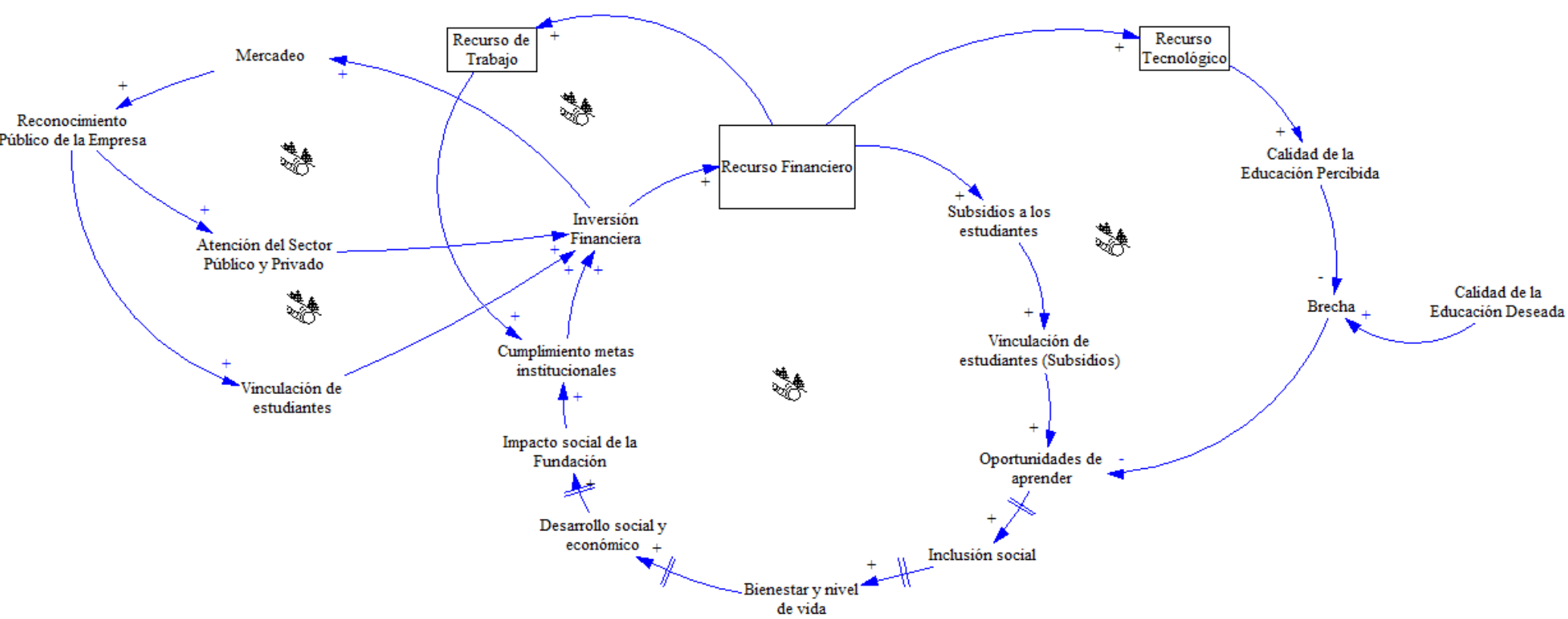
Con estos aumentos financieros, la empresa podrá obtener dos recursos importantes: el **recurso de trabajo**, que le facilitara el **cumplimiento de metas institucionales** y **recurso tecnológico** que aumentará la **calidad de la educación percibida** haciendo que cada vez sea menor la **brecha** existente entre esta y la **educación deseada**.

De esta forma, se generara más **oportunidades** para que estas personas puedan aprender y desempeñarse de manera funcional con su entorno, aumentando aún más, su **bienestar** y **nivel de vida**.

Lo anterior, explica el diagrama causal definido en la figura 13, permitiéndonos identificar las variables claves (resaltadas en negrilla) que identifican y representan los factores esenciales que le dan sostenibilidad y fundamento a la razón de ser de la organización.

La identificación de estos factores nos permitirá poder enfocarnos en las estrategias y objetivos que mejoren específicamente dichas variables, obteniendo como resultado global, el buen funcionamiento de la institución bajo sus metas y propósito.

**Figura 15:** Diagrama Causal Problemática Fundación Amadeus



**Fuente:** Elaboración del autor

### 6.3. Procesos básicos de autogestión (Ciclo PODC)

Fayol hace referencia a una organización con dos componentes: una función administrativa y una entidad social. La función administrativa es un proceso sistemático para realizar una actividad, este proceso hace referencia a *planear* y *organizar* la estructura de una empresa, en la cual entra en juego dos conceptos: *dirección* y *control* que tienen el objetivo de permitir un seguimiento detallado a los procesos administrativos. Este conjunto de definiciones y acciones se conocen como el “Ciclo PODC”.

En las organizaciones solidarias, dicho ciclo lo constituye los procesos básicos de autogestión; dicho elemento es el que dinamiza a las organizaciones de tipo solidario y se constituye en el aporte de la economía solidaria.<sup>38</sup>

**Figura 16:** Ciclo PODC en organizaciones de tipo solidario



**Fuente:** Elaboración del autor.

<sup>38</sup> VÉLEZ OSORIO, Iris. Modelo de gestión para las organizaciones de la economía solidaria en Colombia. En: Revista de Economía y Administración. Universidad Autónoma de Occidente. Vol. 5 No. 2. (Julio – Diciembre de 2008) p. 159 - 183

De acuerdo a las búsquedas de información, se encuentran las siguientes definiciones para el análisis PODC de la fundación:

**PLANEACION:**

Con la planeación, se pretendería crear unos objetivos y fijar el mejor procedimiento para obtenerlos. De esta manera, el primer paso en dicha planeación será la selección de las metas, misiones u objetivos de la organización. Posteriormente, pensar en las estrategias y acciones necesarias para cumplirlos

**ORGANIZACIÓN:**

Supondría el establecimiento de una estructura y de los roles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. Esta estructura debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, basándose en las personas mejor capacitadas para realizar cada tarea.

**DIRECCIÓN:**

Pretendería impulsar, coordinar e influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

**CONTROL:**

Consiste en el establecimiento de pautas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados con el fin de evaluar si se ha obtenido lo que se había propuesto, de esta manera, facilita el cumplimiento de planes y estrategias.

La organización actualmente elabora y desarrolla sus actividades sin tener en cuenta el ciclo PODC, por lo cual se hará uso de la matriz de diagnóstico conocida como DOFA, la cual nos permite hacer el análisis de la situación

de la organización; con el fin de plantear unos objetivos y una propuesta que pueda beneficiar a la fundación a partir del planteamiento de estrategias; considerando que para lograr ejecutar su misión y ser una organización estable en el largo plazo deben primero cambiar su percepción y pensar en un sistema que le permita ser productiva y que genere resultados medibles y controlables.

## **6.4. Integración**

### **6.4.1. Democratización de la producción**

Inicialmente, la Fundación Amadeus funcionaba alrededor de su fundadora y directora Amparo Arango, quien se encargaba no sólo de guiar e implementar el sistema académico utilizado en la institución, sino que también se encargaba de temas administrativos y financieros; esto terminaba generando una situación de centralización de autoridad y tareas, concentrándose únicamente en la directora. Sin embargo, desde que se inició la construcción del organigrama y la jerarquización de la organización, la fundación entró en un proceso de cambio; creándose roles específicos y tareas designadas a personas diferentes a la directora con el objetivo de que todos los colaboradores de la organización se involucraran de manera activa con los procesos que se llevan a cabo y se empoderaran más de sus funciones y actividades.

A partir de ese momento se pudo distribuir la carga de trabajo entre los diferentes integrantes del equipo de acuerdo a sus habilidades, capacidades y conocimientos en áreas determinadas, lo cual es un gran avance traducido en eficiencia y en mejoras de calidad de los servicios prestados en la fundación y de su labor específica como tal, ya que de esta manera se logró que cada persona se enfocara en lo que mejor podía hacer gracias a sus conocimientos profesionales o su experiencia,

optimizando los resultados. Por otro lado, esta nueva situación, le permite a la líder de la organización poder enfocar sus esfuerzos en la actividad fundamental de la fundación y el programa educativo a partir de la música.

Además, se creó una distribución física de las instalaciones por áreas de actividad o servicio, que permite tener espacios de trabajo específico para el pleno desarrollo de cada actividad, con su respectiva señalización.

Se puede decir, que la fundación aún se encuentra en el proceso de implementación del organigrama y es por esto que aún le falta nombrar personas que se encarguen de labores importantes y específicas como por ejemplo una persona encargada de la ejecución de la estrategia y las actividades de mercadeo, y de la gestión de proyectos.

#### **6.4.2. Democratización del mercado**

Uno de los propósitos que pretende la fundación, es poder brindar a las persona en situación de discapacidad las herramientas necesarias que le permitan desarrollarse funcionalmente en su entorno social. Para esto crearon una herramienta educativa de aprendizaje a través de la música, la cual han llamado Método AMAR, el cual tiene la intención de facilitar el aprendizaje de las personas en situación de discapacidad intelectual logrando a través de la música estimular el conocimiento de otras áreas como el lenguaje y el cálculo, a la vez, que permite incentivar el aprendizaje de cualquier individuo que reciba el método pedagógico, debido a su practicidad y simpleza.

Gracias a que la esencia del método está constituida por elementos gráficos simples que cualquier ser humano de dos años en adelante es capaz de reconocer en su entorno, ha permitido que el Método Musical AMAR sea un medio de inclusión efectivo, porque sirve para el aprendizaje

musical tanto de personas regulares como con discapacidad intelectual en cualquier etapa de la vida.

Luego de que el método ha sido probado por más de una década en la educación de niños, jóvenes y adultos con necesidades especiales, y en niños y jóvenes de escuelas regulares; la Fundación Amadeus ha pretendido que su método sea multiplicado en distintos centros de educación especial, escuelas regulares, comunidades y distintos grupos sociales, a través de proyectos, concursos de canto y personas que ven su potencial y muestran interés por el método y su difusión. De esta manera, su creadora ha permitido que el método de su autoría sea utilizado en institutos y espacios diferentes a la Fundación Amadeus, logrando impactar en el bienestar y calidad de vida de cualquier persona que lo necesite.

#### **6.4.3. Consumo Solidario**

*“Es solidario aquel consumo que supera el individualismo y se auto-limita por la causa del amor y de la compasión para con aquellos que no pueden consumir lo necesario. La solidaridad se expresa en el compartir, por la participación y por el apoyo a los movimientos que buscan los medios de vida<sup>39</sup>” (...)*

El teólogo Leonardo Boff, dice además, que el consumo debe ser *adecuado* a la naturaleza del ser humano, lo cual incluye dos dimensiones un “consumo material”, necesario para la subsistencia del ser humano, y un “consumo espiritual” que se constituye a través de bienes intangibles como el amor, la solidaridad, la aceptación y la estima.

Bajo esta definición se puede analizar que el tipo de servicio que entrega la Fundación Amadeus a la comunidad, es más del tipo que incentiva y

---

<sup>39</sup> Boff, Leonardo. “Consumo Solidario responsable”. 2008. Disponible en: <<http://www.servicioskoinonia.org/boff/articulo.php?num=273>>. Véase:<<http://www.leonardoboff.com>>

alimenta el “consumo espiritual” tanto de sus beneficiarios directos, (estudiantes y grupo familiar), como a las personas que de manera indirecta (ya sean colaboradores, voluntarios y comunidad en general) se benefician de la función que ejerce la entidad y del grupo musical cuyo impacto es bastante significativo.

Específicamente, los beneficios que la fundación pretende generar en esta parte de la población afectada es, en la medida de lo posible, aumentar su autoestima, auto-aceptación y auto-reconocimiento, a través de la sensibilización y concientización de su grupo familiar y la sociedad general, de que la persona en situación de discapacidad, como cualquier otro ser humano maneja un estado emocional y desarrolla vínculos afectivos, y que por ende, también merece reconocimiento, respeto, aceptación, oportunidades sociales y laborales especiales a su condición. Lo que finalmente, genera gratificación a los individuos directamente beneficiados de esta labor en su proceso de inclusión social, y al resto de la sociedad en general que puede ver, que estas acciones contribuyen, de una u otra manera, a la realización de su integridad personal y espiritual.

#### **6.4.4. Acumulación de la economía solidaria**

La economía solidaria es el resultado de la combinación de actividades y esfuerzos colaborativos de personas que trabajan en pro de una comunidad donde el factor trabajo y la cooperación se convierte en los factores fundamentales y la solidaridad en su motor de fuerza productiva.

En los últimos años la Fundación Amadeus ha tenido un crecimiento acelerado del número de personas que se benefician de su programa, actualmente la Fundación Amadeus ayuda a más de 100 personas con habilidades especiales, Síndrome de Down, autismo y retardo mental leve y moderado, donde la mayoría de estos estudiantes son subsidiados por la

fundación en porcentajes relativamente altos, que se definen a partir del poder adquisitivo de las familias.

Además, a partir del Método AMAR, actualmente se han formado niños jóvenes y adultos, tanto regulares como especiales, en el conocimiento y la práctica de la música, con lo que la Fundación ha logrado ampliar su cobertura a otros sectores de la sociedad, especialmente en poblaciones vulnerables de veredas aisladas.

Todo esta labor se ve materializada en el grupo musical base de la Fundación constituido por 101 personas en situación de discapacidad intelectual, las cuales interpretan música del folclor Colombiano a través de diferentes clases de instrumentos musicales y el canto, en presentaciones públicas de la ciudad y de todo el departamento. Por otro lado, su labor se visibiliza en la realización anual del Festival Departamental de Música Andina Colombiana, celebrado en Guacarí (Valle del Cauca), en el mes de Julio, en el que participan más de diez municipios del departamento, con la participación de todo tipo de personas, discapacitadas y regulares, campesinos, personas en situación de alto riesgo social, policías, artistas y demás interesados. Este evento tendrá su tercera edición en el 2011.

#### **6.5. Matriz DOFA**

La matriz DOFA (conocido como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta generalmente utilizada para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la

estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea<sup>40</sup>.

### **6.5.1. Análisis Interno**

Realizar un análisis interno dentro de una empresa u organización, permite identificar aquellas fortalezas y debilidades que presenta la compañía con el fin de idear estrategias que permitan alcanzar una ventaja competitiva sostenida, entendida como la capacidad que tiene una empresa para obtener una rentabilidad mayor que la del promedio de la industria durante varios años. La ventaja competitiva se basa en *competencias distintivas*, que son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar su producto y lograr costos más bajos que sus rivales. Estas competencias surgen de dos fuentes complementarias<sup>41</sup>:

- **Recursos:** Son los activos de la compañía y se dividen en **Tangibles e Intangibles**.
- **Capacidades:** Son las habilidades para coordinar los recursos y aplicarlos en el uso productivo. Una compañía puede tener recursos valiosos y específicos propios, pero si no cuenta con capacidad para utilizarlos eficientemente no puede crear una competencia distintiva.

---

<sup>40</sup> CHAPMAN, Alan. Análisis DOFA y Análisis PEST. Estrategias. Reino Unido. En <<http://www.degerencia.com/articulos>> 2006.

<sup>41</sup> Charles W.L.Hill- Gareth R. Jones. Administración Estratégica. Capítulo 3: El Ambiente Externo. Páginas 67 -101. 8 Edición. 2009.

#### **6.5.1.1. Debilidades de la Fundación Amadeus.**

Para iniciar este análisis, vamos a enumerar algunas de las principales debilidades que presenta la Fundación Amadeus:

- Constantes pérdidas en los balances y estados financieros que reflejan unos costos muchos más altos que los ingresos que se reciben.
- Actualmente, no cuenta con una sede propia, lo cual representa un inconveniente para la ejecución óptima de su labor, puesto que en muchos casos no puede ser adaptada físicamente a las necesidades requeridas. De igual forma no sería conveniente la inversión en un proyecto de remodelación o adaptación de las instalaciones permanentes con proyección a futuro.
- La Junta Directiva se encuentra conformada por allegados a la fundación, dicha junta se encarga de vigilar el cumplimiento de los estatutos y toma de decisiones. Sin embargo, ésta no es operativa, lo cual representa un inconveniente pues estas personas no tienen contacto constante y directo con la fundación lo que no permite tomar decisiones objetivas y en el momento en el que son necesarias.
- A pesar de contar con Facebook y una página web, necesita ser potencializado la utilidad que se le pueden dar a estas herramientas con el fin de darse a conocer.
- Existe un problema en cuanto al cambio de mentalidad, es necesario cambiar el concepto de Fundación a Empresa dedicada al servicio de la comunidad.
- A pesar de tener estandarizados, algunos procesos, es necesario reevaluarlos, a fin de hacerlos más eficientes y menos costosos, y estandarizar los que hacen falta.

- Es necesario construir unos indicadores de gestión que permitan medir el nivel de cumplimiento de cada una de las actividades que se realizan dentro de la fundación y el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.
- Es necesario empezar a delegar tareas, para que la coordinadora de la fundación pueda enfocarse solamente en la parte educativa. De esta manera, sería conveniente contratar a una persona que se encargue de la estrategia de mercadeo de la fundación para el manejo de imagen corporativa y los distintos eventos, otra persona encargada de la construcción y ejecución de proyectos.

#### ***6.5.1.2. Fortalezas Fundación Amadeus.***

- Una de las fortalezas más importantes que tiene la fundación es su experiencia de más de una década tratando con personas en situación de discapacidad. Lo cual les da una gran ventaja a la hora de realizar las actividades relacionadas con esta parte de la población.
- Ofrece una gama extensa de servicios que funcionan de manera sinérgica convirtiéndose en el “Know How” de la organización: apoyo pedagógico, asesoría y consultoría, apoyo psicopedagógico, orientación familiar, fonoaudiología, terapia ocupacional, psiquiatría, música y danza.
- Paralelamente al desarrollo de estas áreas, la Fundación AMADEUS utiliza una metodología propia validada y consolidada a través de una década de experiencia conocida como el **MÉTODO AMAR**, creado por la directora de la fundación Amparo Arango. Con el cual no sólo se aprende a cantar y a interpretar diferentes instrumentos musicales, también genera habilidades

de pensamientos que permiten desarrollar otras áreas de conocimientos fundamentales como la lectura, escritura y matemáticas.

- Tiene una estructura organizacional conformada por departamentos, a cuya cabeza hay un profesional de planta que coordina las diferentes actividades. Lo que les permite tener un mejor control de sus procesos.
- La Fundación Amadeus posee un ambiente de trabajo cálido y amigable, lo que les ha permitido tener una baja rotación de su personal, consiguiendo que este se especialice en su labor y se fortalezca a través del tiempo. Por otro lado, esto les da una ventaja pues no se pierde tiempo y costos a la hora de entrenar personal nuevo.
- Posee un equipo de trabajo especializado y profesional en cada área de servicio.
- Las buenas relaciones que la Fundación tiene con diferentes instituciones públicas y privadas importantes de la región, como la Fundación Gases de Occidente, la Alcaldía de Guacarí, la Gobernación del Valle del Cauca, el Instituto Tobías Emanuel, La Fundación Valle del Lili, entre otras. Junto con las cuales ha liderado y ejecutado diferentes proyectos con excelentes resultados.

### **6.5.2. Análisis Externo**

Es importante prestar atención no sólo a los aspectos internos de una empresa u organización, sino también, a los aspectos o factores externos.

Un análisis externo consiste en identificar acontecimientos y tendencias que están por fuera del control de las organizaciones, ya que suceden en el

entorno y que podrían beneficiar o perjudicar los procesos y resultados de la empresa.

El análisis externo nos permitirá detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan generar estrategias para aprovechar las oportunidades, y para evadir las amenazas.

#### **6.5.2.1. Oportunidades de la Fundación Amadeus.**

- La **Ley 361 de Febrero de 1997** que rige la discapacidad, específicamente el artículo 4 el cual cita lo siguiente *“Las ramas del poder público pondrán a disposición todos los recursos necesarios para el ejercicio de los derechos a que se refiere el artículo 1 de la presente ley, siendo obligación ineludible del Estado la prevención, los cuidados médicos y psicológicos, la habilitación y la rehabilitación adecuadas, la educación apropiada, la orientación, la integración laboral, la garantía de los derechos fundamentales económicos, culturales y sociales. Para estos efectos estarán obligados a participar para su eficaz realización la administración central, el sector descentralizado, las administraciones departamentales, distritales y municipales, todas las corporaciones públicas y privadas del país<sup>42</sup>”*
- Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo. Se afirma que el ejercicio de la responsabilidad social corporativa, es decir, la realización de actividades de interés general por la empresa, dispone ya de los correspondientes incentivos fiscales.

---

<sup>42</sup> Ley 361 de 1997. Art. 4

- Cada vez son más los empresarios que intentan formar parte de las empresas socialmente responsables. Unas de las responsabilidades que pueden tomar es la participación en causas humanitarias al donar parte de sus ganancias a organizaciones sin ánimo de lucro. Los empresarios buscan dar reconocimiento a su empresa con la estrategia de crear una imagen empresarial más allá de ganancia propia, si la causa de la donación es clara y la organización a apoyar también, como es el caso de AMADEUS que lleva mucho años cumpliendo una labor social que ha permanecido resistente y ha obtenido reconocimiento en el Valle del Cauca. Además, ha demostrado ser abierta al cambio para sobrevivir a las amenazas y falta de ayuda o reconocimiento por parte del gobierno colombiano, por lo cual, tiene una alta oportunidad la ayuda por parte de grandes empresas, teniendo en cuenta que la ganancia es mutua.
- Hay empresas internacionales dispuestas a ofrecer sus servicios gratuitamente o a precios muy bajos y especiales, para ayudar a las entidades sin ánimo de lucro a conseguir sus metas u objetivos.
- Estas entidades tienden a cubrir los espacios que el estado no puede satisfacer ya sea por ineficiencia, por desconocimiento de cómo hacerlo o por falta de interés. Justamente el hecho de que existan este tipo de instituciones es lo que tiende, hoy por hoy, a cubrir esos espacios que deja el Estado.
- Dado el vacío social que existe para cubrir satisfactoriamente estas deficiencias o tipo de problemáticas, incentiva la creación o la constitución de alianzas estratégicas entre estas entidades y el sector público y privado, en busca de que entidades especializadas se dediquen puntualmente a responder de manera acertada con este tipo de problemáticas específicas. De hecho una de las posibilidades que tienen estas entidades para generar fondos que le permitan desarrollar sus objetivos sociales es la alianza

estratégica con empresas del denominado segundo sector o con el estado, en donde ambas organizaciones se benefician.

- Muchas personas en la actualidad de todos los niveles socioeconómicos y educativos, han mostrado interés por la actividad social e iniciativas filantrópicas. Ya que las fundaciones son un medio alternativo que les permite cubrir la necesidad de desarrollarse como personas a través de la colaboración y retribución a la comunidad. Este hecho puntual, se convierte en una oportunidad importante en cuanto al número y la calidad de voluntariado o apoyo, bien sea material o intelectual, que podrían recibir estas instituciones por parte de estas personas.

De hecho existen redes internacionales por todo el mundo, que a través de internet, ofrecen intercambios para voluntarios en todas las áreas del conocimiento.

#### **6.5.2.2. Amenazas de la Fundación Amadeus**

- La consecución de proyectos locales, departamentales, nacionales o internacionales que garanticen una ayuda económica aún mayor, no ha sido posible.
- Tal vez muchas empresas y personas, no conocen la Fundación Amadeus o no saben cuál es su función principal.
- Falta de normas legales claras, concretas y actualizadas que permitan o faciliten la creación de este tipo de entidades, su funcionamiento y su protección.
- Falta de control adecuado y supervisión desde un organismo de control encargado para este tipo de figuras. Además, de la inspección de las funciones cotidianas de este tipo de instituciones.

- Existen individuos o corporaciones que inescrupulosamente, aprovechan la existencia de este tipo de figuras para canalizar a través de ellas actividades que son comerciales y que no deberían ejecutarse bajo la figura jurídica de fundación o empresa del tercer sector. Este hecho ha generado un problema al resto de las entidades que están organizadas de forma correcta, pues en muchas ocasiones, no son bien vistas o causan desconfianza a la hora de generar algún tipo de apoyo o beneficio a su nombre.

## **6.6. Estrategias**

Luego de haber realizado el análisis externo e interno en donde se hizo un recuento de las debilidades-fortalezas y amenazas-oportunidades de la fundación, se procederá a plantear un número de estrategias puntuales, que le permitirá a la organización mitigar sus debilidades y posibles amenazas, a través, de un aprovechamiento óptimo de sus fortalezas y las oportunidades que le ofrece el entorno.

### ***6.6.1. Estrategias de supervivencia DA (mini-mini)***

El objetivo es reducir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas.

#### **Estrategia 1:**

- Aumentar la financiación, con el fin de cubrir las necesidades de financieras de la fundación.

### **Estrategia 2:**

- Posicionar a la Fundación Amadeus como una empresa sin Ánimo de Lucro.

### **Estrategia 3:**

- Cambiar la cultura de Amadeus como Fundación dependiente de donaciones<sup>43</sup> a una fundación que trabaje como Empresa Social.

#### ***6.6.2. Estrategias de reordenamiento DO (mini-maxi)***

Reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades.

### **Estrategia 1:**

- Buscar financiamiento por medio de entidades gubernamentales, entidades nacionales e internacionales.

### **Estrategia 2:**

- Estandarizar y crear indicadores de los procesos de la fundación que permitan respaldar un producto de educación para personas en situación de discapacidad que sea atractivo también para las familias de estratos altos de la ciudad que requieran de estos servicios. Dado que no existen muchos centros especialistas en educación especial.

#### ***6.6.3. Estrategias defensivas FA (maxi-mini)***

Se basa en maximizar las fortalezas de la organización para hacerle frente a las amenazas del entorno.

---

<sup>43</sup> Es necesario recordar que Amadeus subsiste a partir del pago de matriculas, el programa de padrinos, pero recibe ingresos a partir de presentaciones que no tienen un cobro monetario específico, y por lo tanto dependen de las donaciones, además de ingresos por donativos ocasionales los cuales no son suficientes. Se puede leer en detalle en el capítulo 5: Factores Económicos.

**Estrategia 1:**

- Aumentar y mejorar la difusión y publicidad para darse a conocer a las empresas y así mostrarle los beneficios de ayudar a la fundación, a fin de obtener financiamiento.

**Estrategia 2:**

- Ampliar la oferta de su producto a las familias de estratos altos, que permita aumentar el número de pagos por matriculas completas, lo que les dará solvencia económica para seguir subsidiando a estudiantes de escasos recursos.

**6.6.4. Estrategias ofensivas FO (maxi-maxi):**

Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

**Estrategia 1:**

- Ofrecer un producto educativo de calidad para aumentar el número de personas inscritas a la fundación y así incrementar los ingresos de la Fundación.

**Estrategia 2:**

- Crear más proyectos comunitarios que permitan fortalecer y aumentar las alianzas con empresas del sector público y privado.

## **7. CAPÍTULO 7. Propuesta de trabajo: Estrategias de solución para la Fundación Amadeus**

De acuerdo al cruce realizado entre las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, se han obtenido unas estrategias para Amadeus. Sin embargo, es necesario enfocarse en los principales que serían la base para que la empresa pueda alcanzar en el corto y mediano sus demás objetivos. Por tanto, de acuerdo al diagnóstico se han escogido las estrategias de supervivencia *DA* estructurada por tres objetivos, su desarrollo corresponde a la propuesta final para la organización:

### **Estrategia 1:**

- Aumentar la financiación, con el fin de cubrir las necesidades financieras de la fundación.

### **Mecanismos:**

En primera instancia, es necesario que las empresas conozcan a Amadeus y puedan entender la labor social que se está desarrollando. De esta forma, es posible que las empresas puedan invertir en Amadeus, como parte de su responsabilidad social; a continuación se presenta una propuesta de divulgación, la cual corresponde a una campaña informativa por medio de la página web, Facebook o Twitter, con el fin de dar a conocer los beneficios que empresas privadas tienen cuando ayudan a organizaciones sin ánimo de lucro. Algunos de los posibles beneficios que han obtenido otras organizaciones y que podemos encontrar en amplia literatura alrededor del tema corresponde a:

- Organizaciones privadas obtienen beneficios al ser reconocidas como benefactoras de fundaciones a través de campañas en diferentes medios que hacen uso de su imagen corporativa.

- Según un estudio de Hill and Knowlton and Yankelevich Partners, el cliente prefiere a las empresas que realizan acciones humanitarias; lo cual genera reputación honorífica de la empresa por colaborar con este tipo de causas.
- Las empresas socialmente responsables son frecuentemente destacadas en los medios de comunicación, incluidos en fondos éticos y recomendados en fondos de inversión por lo que atraen inversionistas.
- Las acciones socialmente comprometidas también promueven la estabilidad y el bienestar del público interno: un estudio reciente realizado por Cherson Group señala que casi el 80% de los empleados prefieren trabajar para una compañía que tiene una excelente reputación, además puede incrementar el voluntariado.
- Las empresas que destinan un porcentaje de su ganancia en una determinada labor social, suelen aumentar sus ventas, ya que la sociedad está cada vez mas concientizada del impacto positivo de las prácticas solidarias, por lo que mejora la relación con el entorno e incrementa la influencia de la empresa en la sociedad, más aun, cuando la organización favorecida es reconocida y lleva varios años funcionando como es el caso de Amadeus.
- Según un estudio de Business and Society Review de 1999 las corporaciones que honran los códigos de ética tienen un performance de dos a tres veces superior, además otros estudios demuestran que las compañías con prácticas sociales filantrópicas obtienen tasas de retorno a sus inversiones muy superiores a sus expectativas; en consecuencia para Amadeus demostrar el cumplimiento de su código de ética ante la comunidad mejoraría su performance financiero.

- Uno de los motivos que incentivan a colaborar en este tipo de iniciativas, es la disminución de impuestos para las organizaciones o empresas privadas que realizan aportes económicos a organizaciones sociales.

Continuando con las recomendaciones para mejorar la financiación de la organización; es necesario fortalecer y aumentar la publicidad de actividades realizadas actualmente por la fundación como son: las presentaciones del grupo musical y los diferentes concursos en las distintas veredas del departamento; además la fundación debe buscar participación y reconocimiento en actividades culturales de la ciudad, tales como: ferias artesanales, eventos escolares, ferias empresariales y exposiciones en general.

- Por otra parte, Amadeus puede buscar ayudas internacionales para empresas sin ánimo de lucro; es importante mencionar el caso de Oxfan entidad mexicana<sup>44</sup> e Iwith<sup>45</sup> entidad suiza, ambas empresas se dedican a la ayuda humanitaria en busca de un desarrollo social.
- De igual forma, la **DIAN** favorece aquellas importaciones que entren al país como donaciones. En caso de que Amadeus pueda adquirir recursos físicos en el exterior, estará exento de pagar el gravamen o el IVA.<sup>46</sup>
- Desarrollar y promocionar el programa de padrinos. Se ha visto que la experiencia de estos programas en diferentes fundaciones generan un impacto positivo en la comunidad y representan un rubro importante de utilidades. La promoción de estos programas sensibilizan a la sociedad frente a las problemáticas sociales.

---

<sup>44</sup> Para mayor información véase: <https://www.oxfamMexico.org/acerca-historia>

<sup>45</sup> Para mayor información véase: <http://www.iwith.org/news/>

<sup>46</sup> Tomado de la página de la DIAN <<http://www.dian.gov.co/>>

- Es necesario estudiar las mejores prácticas a nivel nacional e internacional, de otras Fundaciones u ONG (Organizaciones no gubernamentales) que puedan ser adaptadas a este contexto colombiano y en especial el caleño.
- Establecer convenios con empresas privadas que ofrezcan productos que al ser vendidos generen cierto porcentaje de dinero para la fundación, siendo así ambos obtienen beneficios porque la empresa privada vende más productos y mejora su reputación, mientras que Amadeus promueve su imagen y obtiene beneficios económicos.

### **Estrategia 2:**

Posicionar a la Fundación Amadeus como una empresa sin Ánimo de Lucro.

Para fomentar el posicionamiento de la fundación, se consideran dos elementos principales: la relación con instituciones y organizaciones sin ánimo de lucro y la relación con el cliente y comunidad atendida, por tanto las recomendaciones son:

- Organizaciones sin ánimo de lucro e instituciones educativas en general a través de prácticas de estudiantes o proyectos de investigación, pueden ayudar a que la institución sea reconocida a nivel regional y nacional por medio de estrategias que cada grupo diseñe para la Fundación. Sería necesario que Amadeus hiciera una propuesta a distintas instituciones y organizaciones con el fin de hacer alianzas estratégicas para el posicionamiento de la fundación.
- Es necesario empezar a estandarizar los procesos e ir creando indicadores que permitan medir actividades con el fin de crear una IPS, proyecto que ha sido buscado por la organización, dado que no se cuentan con muchas organizaciones especializadas en el tratamiento de niños con discapacidad intelectual y lograr la construcción de una IPS para esta población vulnerable cambiaría el posicionamiento de la

fundación ampliando su servicios y llegando a comunidades que hasta el momento no han sido atendidas. Además es necesario cumplir con ciertos requisitos que la empresa deberá evaluar, entre ellos, buenas prácticas, buen manejo de residuos, salud ocupacional para su personal, servicio al cliente de alta calidad, que cumplan con los parámetros establecidos a nivel nacional

### **Estrategia 3:**

Cambiar la cultura de Amadeus como Fundación dependiente de donaciones<sup>47</sup> a una fundación que trabaje como Empresa Social.

- Es necesario realizar un cambio dentro de la organización que le permita disminuir su dependencia de donaciones, por lo que la organización debe iniciar una transición hacia la estructura de una empresa social que corresponde a una organización cuyo objeto es la ayuda a la comunidad pero logra ser auto-sostenible a partir de la entrega de un producto o servicio a esa comunidad generando unos ingresos que son reinvertidos a la fundación para su crecimiento y desarrollo de mejores oportunidades para la población vulnerable (personas en discapacidad). A continuación se presenta una propuesta en tres ejes que permitirán generar un cambio de la organización sin perder de vista la función social que los ha caracterizado todos estos años.

---

<sup>47</sup> Es necesario recordar que Amadeus subsiste a partir del pago de matriculas, el programa de padrinos, pero recibe ingresos a partir de presentaciones que no tienen un cobro monetario específico, y por lo tanto dependen de las donaciones, además de ingresos por donativos ocasionales los cuales no son suficientes. Se puede ver en detalle en el capítulo 5: Factores Económicos.

**Figura 17:** Propuesta transición cultural



**Fuente:** Elaboración del autor.

Para llevar a cabo la anterior propuesta es necesario buscar personal especializado en consultorías administrativas, para que lidere el proceso de cambio y además les ayude a identificar bajo qué figura legal debe registrarse la nueva organización, teniendo en cuenta que como se explicó en el capítulo dos del presente documento no se cuenta con una normatividad que regule a empresas sociales.

Finalmente, se puede concluir de acuerdo al plan de trabajo propuesto, que la organización debe trabajar en los siguientes aspectos: ampliación de red de benefactores, financiación para la auto-sostenibilidad, transición cultural y divulgación de la organización. La presente propuesta queda a consideración de la organización tanto sus modificaciones como puesta en marcha.

## 8. CONCLUSIONES

### **Sobre el Tercer Sector:**

En Colombia y a nivel mundial existe un crecimiento acelerado de las organizaciones pertenecientes al tercer sector, cada vez son más los grupos de personas que se unen para fines de tipo social y esto se ha convertido en una constante en los últimos años. Sin embargo, a pesar de la importancia que el tema ha adquirido en el ámbito social, político y académico; el conocimiento en el país sobre el tema del Tercer Sector, es muy precario.

Durante el estudio de caso se hizo evidente la importancia y los beneficios que estas entidades representan para la construcción del tejido social, para el desarrollo de las comunidades y lo esencial que son en el tema de inclusión.

Por otro lado, se identificaron algunas debilidades que son una constante en este tipo de organizaciones, entre ellas se incluyen los mecanismos en cómo estas organizaciones intervienen en los grupos afectados generando relaciones de dependencia entre las instituciones con sus benefactores, asimismo, entre los beneficiarios y dichas instituciones. Específicamente, existe cierta dependencia financiera entre ciertas organizaciones sin ánimo de lucro y las entidades que las ayudan, dando como resultado fundaciones que dependen de donaciones esporádicas o de la “caridad” y no empresas sociales auto-sostenibles, que sería la figura ideal. Esta situación ha generado limitaciones de tipo económico y de escasos recursos que les impide prestar sus servicios de manera óptima.

Otro aspecto importante a mencionar, es la pobre regulación en materia legal del sector y más aun cuando se tratan de fundaciones; la falta de entes reguladores que se encargue de la vigilancia del funcionamiento y la labor

puntual que ejercen estas organizaciones en el país, es una limitación que acentúa la problemática del sector generando vacíos para que estas figuras sean mal utilizadas y guiadas a fines distintos a su función social.

### **Sobre el modelo de gestión:**

En cuanto al contraste que se hizo con la Fundación Amadeus y el modelo de gestión se encontró:

Fue claro que la razón y esencia de la fundación estudiada, es el ser humano y la comunidad a la que atienden, para el caso de la Fundación Amadeus, el servicio entregado a la población en situación de discapacidad intelectual tiene un impacto altamente positivo y significativo.

En cuanto al factor tecnología, materiales e infraestructura, se hizo evidente la necesidad de unas instalaciones amplias y en la medida de lo posible propia, para poder hacer las adaptaciones necesarias que permitan prestar un servicio bajo estándares altos de calidad y que logre complementarse con el método de pedagógico.

El factor gestión del modelo contrastado en la fundación muestra más una estructura organizacional del tipo de empresas con ánimo de lucro, a pesar de que existe una fuerte motivación y colaboración entre las personas que conforman el equipo de trabajo, su organigrama muestra una organización de tipo jerárquico con una fuerte dependencia hacia las “cabezas” de la fundación, lo cual no es lo que debería predominar en una organización de tipo social.

### **Sobre la Fundación Amadeus:**

Entendiendo la problemática existente a nivel nacional, debido a la poca y deficiente asistencia médica especializada en este tipo de discapacidades y mediante las leyes que protegen a las personas en situación de discapacidad intelectual con el fin de otórgales una vida digna, es posible que se presente a

Amadeus como una solución a dicha problemática. Por esta razón, Amadeus es un agente que amortigua las consecuencias. De esta forma, Amadeus podría elaborar un proyecto para ser presentado al Estado, de manera que permita establecer una alianza estratégica.

Si bien es cierto que la Fundación Amadeus debe empezar a emprender ciertas estrategias que le permitan ser auto-sostenible, que van desde emprender un cambio cultural en la estructura organizacional que le permitan perfilarse como una empresa social, es importante también empezar a hacer sinergias con empresas del Sector Público, Privado y la academia que le permita consolidar una red de benefactores fuertes.

Para lo anterior, se hace necesario la búsqueda de personal profesional en temas de gerencia empresarial quienes podrán guiar la construcción de un plan estratégico para la fundación y la creación de un plan de mercadeo necesario para generar el reconocimiento público que la fundación requiere para empezar a difundir los diferentes servicios que ofrece, aumentar el número de personas inscritas, perfilarse como una empresa atractiva para distintos inversionistas, ampliar el impacto de la multiplicación del método AMAR y todos sus servicios a la población afectada.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, Juan Fernando. El tercer sector y la economía solidaria, apuntes desde la economía para su caracterización. Sistema Universitario de Investigaciones Universidad Autónoma de Colombia. 2005. Disponible en: <[http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Art\\_culo\\_para\\_Revista\\_Cooperativismo\\_y\\_Desarrollo.pdf](http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Art_culo_para_Revista_Cooperativismo_y_Desarrollo.pdf)>
- ÁLVAREZ, Juan. GORDO, Miguel. SACRISTÁN, Claudia. La lógica de la economía solidaria y las organizaciones sin ánimo de lucro desde la perspectiva económica. Documento para investigación economía solidaria y empleo en Colombia. SUI de la Universidad Autónoma de Colombia. 2006.
- ÁLVAREZ, Juan. SERRANO, Rymel. Integración y estructura del cooperativismo y la economía solidaria en Colombia. Disponible en: [http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Estructura\\_del\\_sector\\_cooperativo\\_y\\_la\\_econom\\_a\\_solidaria\\_en\\_Colombia.pdf](http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Estructura_del_sector_cooperativo_y_la_econom_a_solidaria_en_Colombia.pdf)
- BOFF, Leonardo. “Consumo Solidario responsable”. 2008. Disponible en: <<http://www.servicioskoinonia.org/boff/articulo.php?num=273>>. Véase: <http://www.leonardoboff.com>
- CADAVID. Luis Alberto. Revista: Foro del Jurista No. 8. Cámara de Comercio de Medellín. Mayo 1990.
- CHAPMAN, Alan. Análisis DOFA y Análisis PEST. Estrategias. Reino Unido. En <<http://www.degerencia.com/articulos>> 2006.

- CHARLES W.L. Hill - GARETH R. Jones. Administración Estratégica. Capítulo 3: El Ambiente Externo. 8 Edición. 2009.
- Código Civil Colombiano. TITULO XXXVI. DE LAS PERSONAS JURIDICAS. Artículo 633.
- Congreso de la República de Colombia. Oficina de Asistencia Técnica Legislativa. Estudio de antecedentes acerca de la regulación, control y vigilancia de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). 2003.
- Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Departamento de información pública de las Naciones Unidas. Sección de Organizaciones No Gubernamentales <[www.un.org](http://www.un.org)>.
- FUNDACIÓN AMADEUS: Información corporativa <[www.fundacionamadeus.net](http://www.fundacionamadeus.net)> © Derechos Reservados. Fundación Amadeus 2009.
- FUNDACIÓN SALDARRIAGA CONCHA, Discapacidad en Colombia: Reto para la inclusión en Capital Humano. Abril de 2010.
- GUI, Benedetto. La lógica económica del tercer sector. Publicación del Centro de Estudios Sociología del Trabajo. Universidad de Buenos Aires. No. 14. agosto de 1998. Disponible en: <http://www.econ.uba.ar/cesot/docs/documento%202.pdf>
- Informe Confecoop. Desempeño Sector Cooperativo Colombiano 2009. [www.confecoop.coop](http://www.confecoop.coop)

- KOTTER, Jhon. "Nuestro tempano se derrite". Editorial Norma. 2007
- KOTLER, Philip. ANDREASEN, Alan R. Strategic Marketing For Nonprofit Organizations. Pearson Prentice Hall. 7 edición. 2008
- Ley 79 de 1988. Título I del acuerdo cooperativo. Capítulo I Disposiciones generales. Artículo 4.
- Ley 454 de 1998. Título I Disposiciones Preliminares. Capítulo I Principios Generales.
- Ley 361 de 1997. Artículo 4.
- Presidencia de la República (2002). Impulso a la Economía Solidaria. <<http://www.presidencia.gov.co>>
- Programa de Fortalecimiento Legislativo. Congreso de la República de Colombia. Oficina de Asistencia Técnica Legislativa. 27 de noviembre de 2003. < <http://www.secretariassenado.gov.co> > [Citado: 26 de enero de 2011]
- SCHVARSTEIN, Leonardo. La Inteligencia Social De Las Organizaciones. Editorial Paidós.
- VÉLEZ OSORIO, Iris. Un Modelo de gestión para las organizaciones de la economía solidaria en Colombia. A Management Model For The Organizations Of Cooperative Economy In Colombia. En: Revista de Economía y Administración, Universidad Autónoma de Occidente. Vol. 5 No. 2. (Julio – Diciembre de 2008) p. 159 – 183.

- VILLAR, Rodrigo. El Tercer Sector en Colombia: Evolución, Dimensión y Tendencias. Bogotá. Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales (CCONG). Publicación Virtual Mayo 2010. Disponible en <[http://www.gestrategica.org/templates/listado\\_recursos.php?id\\_rec=359&id\\_cl=1](http://www.gestrategica.org/templates/listado_recursos.php?id_rec=359&id_cl=1)>
- YUNUS, Muhammad. Un Mundo sin Pobreza. Editorial Paidós.

**Otras páginas web consultadas:**

- <http://www.dian.gov.co/>
- <http://www.iwith.org/news/>
- <https://www.oxfamMexico.org/acerca-historia>