



PROPUESTA FORMATIVA DIPLOMADO FORTALECIMIENTO DE LAS
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC) EN COLOMBIA

Training Proposal for the Diploma Strengthening of Civil Society Organizations
(CSOs) in Colombia

JAIR LEANDRO FERNÁNDEZ DEL TORO

Proyecto de Investigación

Asesor

Andrés Felipe Arias Montoya

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE FINANZAS, ECONOMÍA Y GOBIERNO

MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN
SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL

MEDELLÍN

2025

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
PROPUESTA FORMATIVA	14
PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC) EN COLOMBIA	14
ASPECTOS GENERALES DE LA FORMACIÓN	14
OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN.....	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN	15
METODOLOGÍAS PROPUESTAS	15
EVALUACIÓN DEL CURSO.....	16
PLAN DE SESIONES DE LOS MÓDULOS DEL DIPLOMADO.....	16
Plan de Sesión Modulo 1. Fundamentos de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).....	16
Plan de Sesión Modulo 2. Entorno Propicio y Eficacia del Desarrollo de las OSC	21
Plan de Sesión Modulo 3. Modelo de Desarrollo Organizacional para las OSC	25
Plan de Sesión Modulo 4. Buenas Prácticas de las OSC	30
MÓDULO 1: FUNDAMENTOS DE LAS OSC.....	38
ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y FILOSÓFICOS.....	38
La Tradición Iusnaturalista y Liberal.....	38
La Perspectiva Hegeliana de la Sociedad Civil.....	40
Visión Demócrata de la Sociedad Civil	40
EVOLUCIÓN CONCEPTUAL Y TEÓRICA.....	41

Generalidades Conceptuales en el Marco de la Sociedad Civil	41
Sociedad Civil y Desarrollo	43
La Economía Social o Tercer Sector.....	44
Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).....	44
MÓDULO 2. ENTORNO PROPICIO (EP) DE LAS OSC.....	46
EFICACIA DEL DESARROLLO (ED) DE LAS OSC.....	47
REQUISITOS DE LAS OSC.....	50
LA IMPORTANCIA DE LAS OSC.....	51
MÓDULO 3. MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LAS OSC.....	53
LAS OSC EN COLOMBIA	55
REFERENTES NORMATIVOS.....	64
MÓDULO 4. BUENAS PRÁCTICAS DE LAS OSC.....	67
TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS.....	68
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE LAS OSC.....	70
PARTICIPACIÓN SOCIAL.....	72
SOSTENIBILIDAD DE LAS OSC.....	73
TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y FUTURO DE LAS OSC	74
REFERENCIAS.....	76
ANEXOS.....	85

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Planos de acción en el Entorno Propicio de las OSC	47
Figura 2. Principales requisitos de las OSC.....	50
Figura 3. El modelo de desarrollo organizacional y sus componentes	54
Figura 4. Tipos de ESAL en Colombia.....	57
Figura 5. Mapeo de buenas prácticas para las OSC	68

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Rúbrica evaluativa del programa	85
Anexo B. Secuencia para el desarrollo de las actividades del Módulo 1. Fundamentos de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)	89
Anexo C. Secuencia para el desarrollo de las actividades del Módulo 2. Entorno Propicio y Eficacia del Desarrollo de las OSC	93
Anexo D. Secuencia para el desarrollo de las actividades del Módulo 3: Modelo de desarrollo organizacional para las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)	96
Anexo E. Secuencia para el desarrollo de las actividades del Módulo 4: Buenas prácticas de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).....	98

LISTA DE ABREVIATURAS

AOED	Alianza de OSC para la Eficacia del Desarrollo
APSP	Plataforma Africana para la Protección Social (<i>África Platform for Social Protection</i>)
CART	Sistema que significa: Creíbles, Accionables Responsables y Trasladables
CIVICUS	Alianza mundial de organizaciones de la sociedad civil y activistas (<i>Civicus Global Partnership for Sustainable Development Data</i>)
CCONG	Confederación Colombiana de ONG
CSI	Iniciativa del Espacio Cívico
ESAL	Entidades Sin Ánimo de Lucro
FCHP	Fondo Chile contra el Hambre y la Pobreza
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IDA	Agencias Internacionales de Desarrollo
IPA	Innovaciones para la lucha contra la pobreza (<i>Innovations for Poverty Action</i>)
JAC	Junta de Acción Comunal
JAL	Junta Administradora Local
COOP	Cooperativa
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEA	Organización de Estados Americanos
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
OSIEA	Iniciativa Sociedad Abierta para África Oriental
TCS	Trabajadores Comunitarios de la Salud

GLOSARIO

Adaptado de Zapata Jiménez y Hernández Legorreta (2024); Ceelen et al. (2020); Castillo (2020); Pardo Martínez y Huertas de Mora (2014).

Autogestión: La autogestión es un modelo organizativo o de gestión en el cual los miembros de una comunidad, colectivo u organización asumen la responsabilidad de gestionar sus propios recursos, tomar decisiones y llevar a cabo las actividades de forma autónoma, sin depender de una autoridad externa.

Autorregulación: En el ámbito empresarial hace referencia a la capacidad de las empresas o sectores para establecer sus propios códigos de conducta y mecanismos de control, con el fin de garantizar que actúan de manera ética y en cumplimiento de sus responsabilidades sociales, sin necesidad de regulación estatal directa.

Desarrollo endógeno: El desarrollo endógeno se refiere a un proceso de crecimiento y progreso económico y social que surge desde el interior de una comunidad o región. Se basa en el aprovechamiento de los recursos locales, tanto materiales como humanos, y fomenta la participación activa de los actores locales.

Economía social (también conocida como economía del tercer sector): La economía social engloba aquellas actividades económicas que se desarrollan a través de organizaciones cuyo objetivo principal no es el lucro individual, sino el bienestar social. Se caracteriza por su orientación hacia la satisfacción de necesidades sociales y la solidaridad, como cooperativas, asociaciones, fundaciones y empresas de inserción.

Eficacia del desarrollo: La eficacia del desarrollo se entiende como la habilidad de los proyectos o políticas orientadas al desarrollo para alcanzar sus metas, elevar la calidad de vida y producir transformaciones positivas y duraderas en comunidades o naciones. Esta eficacia se evalúa mediante indicadores como la disminución de la pobreza, el aumento en el acceso a servicios esenciales, y los avances en áreas como la educación y la salud, entre otros.

Entidades Sin Ánimo de Lucro: son organizaciones cuya finalidad principal no es la obtención de beneficios económicos para sus miembros, sino el desarrollo de actividades que buscan el bienestar de la comunidad o de un grupo específico de personas.

Entorno propicio: Un entorno propicio se refiere a las condiciones favorables y adecuadas para que ciertos procesos, actividades o desarrollos puedan ocurrir de manera exitosa. En el contexto del desarrollo económico y social, un entorno propicio incluye factores como políticas públicas adecuadas, un marco legal estable, infraestructura adecuada, acceso a recursos, capital humano capacitado, y un clima

de estabilidad social y económica. Este entorno facilita la inversión, la innovación y el crecimiento en diversos sectores.

Gobernanza: La gobernanza hace referencia al conjunto de procesos, estructuras y métodos utilizados para tomar decisiones y administrar los recursos y asuntos públicos. Este concepto abarca la participación no solo de entidades gubernamentales, sino también de actores no estatales —como empresas, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanos— que colaboran e intervienen en la formulación y ejecución de políticas públicas.

Índice Cívico: es una herramienta de medición que evalúa el nivel de espacio cívico disponible en diferentes países del mundo. Este índice mide la libertad que tienen los ciudadanos para organizarse, expresar sus opiniones y participar activamente en la vida pública sin restricciones severas. El índice clasifica a los países según su “espacio cívico”, que puede variar desde un entorno completamente libre y abierto hasta uno donde la sociedad civil enfrenta restricciones y represión.

Organización de la Sociedad Civil (OSC): son entidades no gubernamentales que operan en el ámbito social y público con el fin de promover el bienestar común, defender los derechos humanos, o impulsar cambios sociales y políticos. Estas organizaciones trabajan en diversos sectores, como la educación, la salud, el medio ambiente, la igualdad de género, entre otros, y están orientadas a contribuir al desarrollo de la comunidad y a la mejora de las condiciones de vida de las personas. Las OSC pueden ser fundaciones, asociaciones, ONGs, movimientos sociales, etc.

Organizaciones de Desarrollo: Son entidades (generalmente no gubernamentales) que trabajan en la implementación de proyectos y programas orientados al desarrollo económico, social y humano de comunidades o regiones, especialmente aquellas en situación de pobreza o vulnerabilidad. Estas organizaciones pueden enfocarse en temas como la reducción de la pobreza, la educación, la salud, el acceso a recursos naturales, el empoderamiento de mujeres y grupos desfavorecidos, y el desarrollo sostenible. Su objetivo es generar cambios positivos y duraderos en las condiciones de vida de las personas y promover la justicia social.

Organizaciones No Gubernamentales (ONG): son entidades sin ánimo de lucro que operan de manera independiente del gobierno y se dedican a promover causas sociales, humanitarias, de desarrollo, de derechos humanos, ambientales, entre otras. Su principal objetivo es realizar actividades que beneficien a la sociedad y a los grupos vulnerables, a través de la implementación de proyectos y servicios, la defensa de derechos, la promoción de la justicia social, y la asistencia humanitaria.

Organizaciones Solidarias de Desarrollo: son aquellas que promueven el desarrollo social y económico a través de la cooperación, la solidaridad y el trabajo conjunto de diversas partes de la sociedad. Estas organizaciones suelen enfocarse

en mejorar las condiciones de vida de las comunidades más desfavorecidas, promover la justicia social y empoderar a grupos marginalizados.

Participación social de las OSC: se refiere al involucramiento activo de las organizaciones de la sociedad civil en la toma de decisiones y en la implementación de políticas públicas y proyectos sociales. Las OSC, al ser entidades independientes del gobierno, desempeñan un papel fundamental en la representación de los intereses de la ciudadanía, especialmente de aquellos grupos vulnerables o marginados.

Planificación estratégica: es un procedimiento que ayuda a una organización a establecer sus metas a largo plazo y a diseñar un camino para lograrlas. En el caso de las organizaciones no gubernamentales o de desarrollo, este proceso garantiza que las acciones y proyectos se mantengan en sintonía con la misión y visión institucional, permitiendo alcanzar los objetivos de forma eficaz y sostenible.

Rendición de cuentas: es el proceso mediante el cual las organizaciones, instituciones o personas responsables de la gestión de recursos públicos o privados informan y justifican sus acciones, decisiones y el uso de los recursos ante los interesados, como la sociedad, sus financiadores o las autoridades.

Sostenibilidad de las OSC: hace referencia a la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil para mantener y prolongar sus actividades y proyectos a lo largo del tiempo, asegurando que puedan seguir cumpliendo con sus objetivos y misión. La sostenibilidad busca que las OSC sean eficaces a largo plazo y puedan seguir contribuyendo al bienestar social.

Sociedad civil: se refiere al conjunto de organizaciones, asociaciones, movimientos y colectivos que, sin pertenecer al ámbito estatal o empresarial, interactúan y participan activamente en la vida pública para promover intereses sociales, políticos, económicos y culturales. Está conformada por ciudadanos y entidades que luchan por el bienestar común, los derechos humanos, la justicia social y el desarrollo de la comunidad.

Tradición lusnaturalista: es una teoría del derecho que sostiene que el derecho tiene una base moral y universal, que no depende únicamente de las decisiones humanas o las convenciones sociales. Defiende que el derecho positivo o las leyes creadas por las autoridades, deben estar alineadas con estos principios naturales, y si una ley va en contra de ellos, se considera injusta.

Transformación digital: es el proceso mediante el cual las organizaciones, empresas o instituciones adoptan nuevas tecnologías digitales para mejorar su funcionamiento, su eficiencia y su capacidad para innovar. En el contexto de las OSC, la transformación digital puede significar la mejora en la gestión de recursos, el fortalecimiento de su capacidad de incidencia, la mejora de la comunicación con los beneficiarios, y la ampliación de su alcance a través de plataformas digitales.

Transparencia: es el principio según el cual las organizaciones, tanto públicas como privadas, deben proporcionar información clara, accesible, precisa y oportuna sobre sus actividades, decisiones, políticas y el uso de los recursos. En las organizaciones de la sociedad civil, la transparencia es crucial para asegurar la legitimidad y el apoyo de la comunidad y los financiadores.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo plantear una propuesta formativa orientada al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades técnicas, organizativas y de gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en Colombia, reconociendo el papel fundamental que estas organizaciones desempeñan en la promoción de la participación ciudadana, la defensa de derechos y el desarrollo sostenible, la iniciativa busca responder a las limitaciones estructurales y de conocimiento que afectan su desempeño e impacto en los territorios. La propuesta se estructura en cuatro módulos de formación teórico-prácticos, que abordan temáticas clave como los fundamentos de las OSC, Entorno Propicio y Eficacia del Desarrollo en las OSC, modelo organizacional y las buenas prácticas de las OSC. Cada módulo ha sido propuesto bajo un enfoque participativo y adaptado al contexto colombiano, priorizando metodologías activas de aprendizaje y el intercambio de experiencias entre pares. Esta iniciativa se fundamenta en un enfoque de fortalecimiento institucional que reconoce las particularidades de las OSC y promueve su autonomía, sostenibilidad y capacidad de incidencia. Como resultado, se espera mejorar la eficacia organizacional, potenciar el liderazgo social y contribuir al fortalecimiento del tejido social en el país.

Palabras clave: Organizaciones de la Sociedad Civil, programa de formación, buenas prácticas, propuesta formativa.

ABSTRACT

This research project aims to propose a training proposal aimed at developing and strengthening the technical, organizational, and managerial capacities of Civil Society Organizations (CSOs) in Colombia. Recognizing the fundamental role these organizations play in promoting citizen participation, defending rights, and achieving sustainable development, the initiative seeks to address the structural and knowledge limitations that affect their performance and impact in the regions. The proposal is structured into four theoretical and practical training modules, which address key topics such as the fundamentals of CSOs, the Enabling Environment and Development Effectiveness in CSOs, the organizational model, and good practices of CSOs. Each module has been developed using a participatory approach and adapted to the Colombian context, prioritizing active learning methodologies and peer-to-peer exchange. This initiative is based on an institutional strengthening approach that recognizes the specificities of CSOs and promotes their autonomy, sustainability, and capacity for advocacy. As a result, it is expected to improve organizational effectiveness, enhance social leadership, and contribute to strengthening the country's social fabric.

Keywords: Civil Society Organizations, training program, best practices, training proposal.

INTRODUCCIÓN

Al pensar hoy en ideas de cómo fortalecer a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), instantáneamente se abre un abanico de posibilidades de acción inmenso, pero sobre todo suscita una reflexión de cómo abordarlo con una mirada técnica adecuada. Desde la gerencia social, se parte de tener en cuenta primero la evolución de los conceptos que rodean el fenómeno, la influencia que han tenido de distintas corrientes de pensamiento y momentos históricos de la humanidad, y como en este tránsito, han llegado a ocupar un lugar decisivo y de tanta atención, como es el cumplimiento de objetivos de desarrollo de importancia global, por el compromiso asumido por casi todos los Estados, ante los organismos más importantes que los aglutinan en torno a temas vitales para el futuro de las sociedades.

Con esa lógica de estudio, este documento está pensado como una herramienta útil para educar en cuanto al contexto histórico y teórico de la realidad de la sociedad civil y su evolución como manifestación de la organización de la sociedad, sus características e importancia y resaltar sus potencialidades en una serie de propuestas de buenas prácticas, de acuerdo con referentes debatidos y aceptados internacionalmente, en torno principalmente, al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que apuntan a su fortalecimiento, mandatos internacionales y normas nacionales, con miras a influir en las decisiones políticas y económicas que toman los gobiernos y que afectan directa o indirectamente a las personas que las conforman y la sociedad en general. Como resultado de estas reflexiones y revisiones de contenidos, se organiza esta propuesta formativa para el desarrollo de un diplomado, a través del cual, las OSC puedan fortalecerse conceptualmente y en sus habilidades de gestión e impacto de sus acciones en la comunidad.

PROPUESTA FORMATIVA
PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC) EN COLOMBIA

ASPECTOS GENERALES DE LA FORMACIÓN

Estructura: 4 módulos - **Duración total:** 100 horas

Modalidad: Presencial o virtual, con actividades prácticas y teóricas.

El diplomado está dirigido a:

- Líderes y Miembros de OSC: Personas que forman parte de organizaciones de la sociedad civil y buscan fortalecer sus habilidades de gestión y su comprensión del entorno en el que operan.
- Profesionales del Tercer Sector: Aquellos que trabajan en organizaciones no gubernamentales, fundaciones, asociaciones y otras entidades sin ánimo de lucro.
- Funcionarios Públicos: Empleados del gobierno que interactúan con OSC y desean mejorar su colaboración y apoyo a estas organizaciones.
- Estudiantes y Académicos: Estudiantes de carreras relacionadas con ciencias sociales, administración pública, desarrollo comunitario, investigadores y afines en el estudio de las OSC.
- Consultores y Asesores: Profesionales que brindan servicios de consultoría y asesoría a OSC y buscan actualizar y profundizar sus conocimientos.
- Voluntarios y Activistas: Personas comprometidas con causas sociales que desean adquirir herramientas y conocimientos para aumentar el impacto de sus acciones.

OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

Desarrollar y fortalecer las capacidades técnicas, organizativas y de gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en Colombia, promoviendo su sostenibilidad, impacto y efectividad en la defensa de los derechos humanos, la inclusión social y el desarrollo integral de las comunidades en el ámbito nacional e

internacional, a través de la formación en el Entorno Propicio, los fundamentos que cimientan su funcionamiento, el modelo de desarrollo organizacional y una serie de buenas prácticas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

1. Comprender los orígenes, la evolución histórica y las bases filosóficas que sustentan el movimiento de las OSC, con el fin de comprender su papel en la construcción de la democracia, la defensa de los derechos humanos y el desarrollo social, promoviendo una visión crítica y reflexiva sobre su impacto en la sociedad contemporánea.
2. Analizar los factores externos e internos que favorecen el Entorno Propicio y la eficacia del desarrollo de las OSC, para identificar las condiciones necesarias para potenciar su impacto y sostenibilidad en el contexto colombiano.
3. Examinar y aplicar modelos y prácticas organizacionales para la gestión, desarrollo y sostenibilidad las OSC, evaluando sus enfoques, estructuras y procesos para fortalecer su capacidad operativa, mejorar su eficiencia interna y optimizar la implementación de sus proyectos y estrategias en función de su misión y visión.
4. Evaluar la importancia y el impacto de las OSC en la sociedad, de conformidad con las buenas prácticas en su gestión, administración y operación y de este modo, mejorar su transparencia, efectividad y sostenibilidad, optimizando su capacidad de generar un impacto positivo en las comunidades de influencia.

METODOLOGÍAS PROPUESTAS

La metodología combina sesiones teóricas, talleres prácticos, estudios de caso y foros de discusión, las cuales son detalladas con respecto a cada uno de los módulos propuestos con este programa de formación. Se utilizará un enfoque centrado en el aprendizaje activo y colaborativo, promoviendo la participación de los asistentes mediante:

- **Lecturas guiadas:** El docente selecciona textos acordes al nivel de los estudiantes y los ayuda a desarrollar el proceso de lectura por medio de un esfuerzo consciente de comprensión, con base en el marco teórico y normativo relacionado con las OSC.
- **Talleres prácticos:** Desarrollo de planes de acción y simulaciones de gestión.

- **Estudios de caso:** Análisis de experiencias exitosas de OSC a nivel local e internacional.
- **Foros y debates:** Reflexión crítica sobre los desafíos y oportunidades actuales de las OSC.
- **Evaluación continua:** Entregables de proyectos grupales, presentaciones y participación.

EVALUACIÓN DEL CURSO

Con la finalidad de valorar los avances y aprendizaje de los participantes de este diplomado, durante el proceso formación y al finalizar el mismo, se propone una serie de herramientas evaluativas, las cuales son especificadas en cada uno de los módulos elaborados y que corresponde con las diferentes temáticas abordadas. A continuación, se referencian los medios de evaluación considerados al respecto.

- **Participación:** En talleres, foros y debates (40%).
- **Actividades evaluativas:** Diseño y presentación de planes estratégicos y modelos de gestión (30%).
- **Estudios de caso:** Análisis y propuestas de mejora (30%).
- **Rúbrica evaluativa del programa:** una herramienta utilizada para valorar de forma clara, objetiva y estructurada el logro de los resultados de aprendizaje en cada módulo propuesto con el programa de formación (Anexo A).

PLAN DE SESIONES DE LOS MÓDULOS DEL DIPLOMADO

Plan de Sesión Modulo 1. Fundamentos de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

Modulo 1. Fundamentos de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)	Duración Total: 25 Horas Estructura: Teórica: 12 Horas Práctica: 4 Horas Estudios de Caso: 5 Horas Foros de Discusión: 4 Horas Secuencia de las actividades: Anexo B
---	---

Sesión 1: Introducción a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)	
Duración Total: 6 Horas	
Componente Teórico (3 Horas)	
Tema	Antecedentes Históricos y Filosóficos de la Sociedad Civil
Objetivos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y distinguir las principales características de las perspectivas teóricas lusnaturalista, Liberal, Hegeliana y Democrática. • Estudiar cómo los filósofos y pensadores clave han redefinido la sociedad civil a lo largo de las épocas históricas, incluyendo autores como Aristóteles, Hobbes, Locke, Rousseau, Marx, y contemporáneos. • Examinar los momentos clave en los que la sociedad civil ha jugado un papel crucial en la transformación de las estructuras sociales y políticas.
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la capacidad de analizar y criticar diversos enfoques filosóficos y teóricos sobre la sociedad civil y su evolución. • Desarrollar habilidades para argumentar de manera clara y coherente sobre temas complejos relacionados con la sociedad civil, el poder político y la justicia social. • Analizar textos filosóficos clásicos y contemporáneos relacionados con la sociedad civil y el poder político.
Metodología	Clase magistral, presentación multimedia y discusión en grupo.
Taller Práctico (1 Hora)	
Actividad	Construcción de una línea de tiempo sobre los antecedentes históricos y Filosóficos de la Sociedad Civil de la sociedad civil.
Método	Grupos pequeños crean representaciones visuales de eventos históricos clave.
Estudio de Caso (1 Hora)	
Caso	Análisis de una OSC contemporánea en América Latina.
Método	Evaluación del impacto y desafíos de la OSC en grupos.

Foro de Discusión en Línea (1 Hora)	
Tema	“Cómo influye la sociedad civil en la participación democrática?”
Sesión 2: Evolución conceptual y teórica de la S.C.	
Duración Total: 6 Horas	
Componente Teórico (3 Horas)	
Tema	Generalidades conceptuales sobre sociedad civil.
Objetivos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las diferentes definiciones y aproximaciones conceptuales de la sociedad civil y su papel en la gobernanza democrática. • Comparar los diferentes enfoques filosóficos como sociológicos, políticos y jurídicos sobre la sociedad civil. • Discutir cómo estas teorías se aplican a los movimientos sociales modernos y entiende el papel de la sociedad civil en la organización social, política y económica.
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la capacidad de comprender y distinguir las distintas aproximaciones y definiciones del concepto de sociedad civil. • Reflexionar sobre los valores fundamentales que sustentan la sociedad civil, como la justicia, la libertad, la igualdad y la participación, y su importancia en la construcción de una sociedad más equitativa.
Metodología	Clase interactiva y preguntas socráticas.
Taller Práctico (1 Hora)	
Actividad	Debate sobre el papel del Estado en la regulación de la sociedad civil.
Método	Los grupos representan diferentes teóricos y argumentan sus perspectivas.
Estudio de Caso (1 Hora)	
Caso	Comparación entre movimientos de base y OSC institucionalizadas.
Método	Análisis FODA.

Foro de Discusión en Línea (1 Hora)	
Tema	“¿La sociedad civil moderna se asemeja más a la visión de Rousseau o Tocqueville?”
Método	Discusión abierta con argumentos basados en evidencia.
Sesión 3: Sociedad Civil y Desarrollo Socioeconómico	
Duración Total: 7 Horas	
Componente Teórico (3 Horas)	
Tema	Sociedad Civil y Desarrollo Económico (Tercer Sector, Economía Social).
Objetivos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender cómo las organizaciones de la sociedad civil, particularmente las del Tercer Sector (ONGs, cooperativas, asociaciones, fundaciones, etc.), influyen en el desarrollo económico a través de sus actividades y servicios. • Estudiar el impacto de las Organizaciones del Tercer Sector en el Desarrollo endógeno. • Analizar el concepto de “Tercer Sector” y las tres dimensiones que caracterizan a las empresas sociales.
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la capacidad de analizar cómo las organizaciones del Tercer Sector contribuyen al desarrollo económico y a la solución de problemas sociales. • Evaluar el impacto económico de las políticas públicas orientadas al Tercer Sector y la Economía Social. • Ser capaz de sensibilizar sobre la importancia de la economía social y las organizaciones de la sociedad civil como agentes clave en la construcción de sociedades más equitativas y sostenibles.
Metodología	Clase magistral con ejemplos del mundo real.
Taller Práctico (2 Horas)	
Actividad	Desarrollo de una propuesta de proyecto para una empresa social.

Método	Los grupos redactan modelos de negocio para empresas sociales hipotéticas.
Estudio de Caso Grupal (1 Horas)	
Caso	Análisis del modelo de sostenibilidad económica de una OSC.
Método	Análisis financiero de fuentes de financiamiento y estrategias de sostenibilidad.
Foro de Discusión Presencial (1 Hora)	
Tema	“¿Las organizaciones de la sociedad civil deberían operar como empresas?”
Método	Debate desde perspectivas éticas y económicas.
Sesión 4: Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)	
Duración Total: 6 Horas	
Componente Teórico (3 Horas)	
Tema	Aproximación conceptual a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).
Objetivos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar diversas conceptualizaciones de las organizaciones de la sociedad civil, su papel en la sociedad y los participantes clave. • Comprender cómo las OSC interactúan con el sector público, el sector privado y otros actores de la sociedad civil, así como los desafíos y oportunidades de estas relaciones.
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Ser capaz de analizar el concepto de las OSC en diferentes contextos y situaciones, considerando su efectividad en la promoción de cambios sociales. • Adquirir habilidades para trabajar de manera eficaz en equipo, comprendiendo la importancia de la colaboración y el liderazgo en estos contextos.
Metodología	Clase magistral en equipos de trabajo.
Taller Práctico Grupal (1 Hora)	
Actividad	Diseño de una estrategia de incidencia social que permita a una OSC influir en la solución de un problema social específico.

Método	Actividad colaborativa en equipos de tres estudiantes, las cuales son presentadas de forma breve con los demás participantes.
Estudio de Caso (1 Horas)	
Caso	La incidencia de las OSC en la Protección Del Medio Ambiente.
Método	Identificar qué estrategias de incidencia social utilizaron en el caso de estudio y qué resultados se obtuvieron.
Foro de Discusión Presencial (1 Hora)	
Tema	“¿Cuál es el papel fundamental de las OSC en la democracia y en el desarrollo social en sus países?”
Método	Discusión crítica y reflexiva sobre cómo las OSC inciden en la democracia y el desarrollo de las sociedades contemporáneas.

Plan de Sesión Modulo 2. Entorno Propicio y Eficacia del Desarrollo de las OSC

Modulo 2. Entorno Propicio y Eficacia del Desarrollo de las OSC	Duración Total: 25 Horas Estructura: Teórica: 13 Horas Práctica: 6 Horas Estudios de Caso: 3 Horas Foros de Discusión: 3 Horas Secuencia de las actividades: Anexo C
Sesión 1: Entorno Propicio y Eficacia del Desarrollo de las OSC	
Duración Total: 10 Horas	
Componente Teórico (6 Horas)	
Tema	Aspectos clave del Entorno Propicio y la eficacia del Desarrollo de las OSC.
Objetivos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender los principios clave que definen la eficacia del desarrollo en las OSC. • Analizar los factores que influyen en la efectividad de las OSC en el cumplimiento de sus objetivos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar herramientas y marcos de evaluación para medir la eficacia de los proyectos en las OSC.
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las fortalezas y debilidades asociadas con el Entorno Propicio y la Eficacia del Desarrollo de las OSC. • Identificar estrategias que mejoren la eficacia del desarrollo dentro de una OSC. • Mejorar la capacidad interna de las OSC para ser más efectivas y sostenibles.
Metodología	Clase magistral, apoyado en Recursos Educativos Digitales (RED) y tareas colaborativas.
Taller Práctico Grupal (2 Horas)	
Actividad	Proponer un plan de evaluación de la eficacia de un proyecto en una OSC, utilizando herramientas como matrices de resultados, diagramas de flujo y otras metodologías.
Método	Trabajo en equipos de tres participantes con orientación del docente y elaboración de una infografía con el plan creado.
Estudio de Caso Individual (1 Hora)	
Caso	Análisis de cómo una OSC ha medido y mejorado su eficacia en un proyecto de desarrollo comunitario.
Método	Lectura y búsqueda de información complementaria.
Foro de Discusión (1 Hora)	
Tema	“¿Qué factores consideran más relevantes para asegurar la eficacia de una OSC en el contexto colombiano?”
Método	Se busca que los participantes compartan ejemplos de su propia experiencia o de OSC conocidas, para enriquecer el debate.
Sesión 2: Principios de Estambul para el trabajo de las OSC	
Duración Total: 7 Horas	
Componente Teórico (3 Horas)	
Tema	Los Principios de Estambul y su relevancia para el trabajo de las OSC como actoras del desarrollo.

Objetivos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender los Principios de Estambul y su aplicación en el trabajo de las OSC. • Analizar la importancia de los principios para el fortalecimiento institucional, la sostenibilidad y el desarrollo de las OSC. • Reflexionar sobre la práctica de la transparencia, la rendición de cuentas y la participación en el contexto de las OSC.
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar principios de gobernanza democrática, transparencia, eficiencia en el desarrollo y de participación activa en el trabajo diario de las OSC. • Integrar principios de sostenibilidad a largo plazo en la planificación y operación de las OSC.
Metodología	Clase magistral y análisis crítico de documentos.
Taller Práctico Individual (2 Horas)	
Actividad	Reflexión crítica sobre la aplicación de los Principios de Estambul en las OSC, mediante la construcción de un “Mapa de Principios”.
Método	Construcción y exposición individual y voluntaria del “Mapa de Principios”, haciendo énfasis en cómo se aplican dichos principios en la realidad y el trabajo de las OSC en el contexto nacional (Anexo B).
Estudio de Caso (1 Hora)	
Caso	Reflexionar sobre cómo la aplicación de los Principios de Estambul influye en el éxito y sostenibilidad de la OSC, de acuerdo con la realidad al respecto de la Fundación para la Cooperación y el Progreso de Usiacurí, COPROUS en el departamento de Atlántico.
Método	Lectura del Plan Estratégico de la Fundación y respuesta a dos preguntas guía (anexo B).
Foro de Discusión Presencial (1 Hora)	
Tema	“¿De qué manera los Principios de Estambul pueden contribuir a la sostenibilidad financiera y operativa de las OSC?”

Método	Reflexión grupal sobre cómo los principios pueden mejorar la eficacia para el desarrollo de las OSC.
Sesión 3: Factores internos y externos que afectan a las OSC	
Duración Total: 8 Horas	
Componente Teórico (4 Horas)	
Tema	Los factores, tanto internos como externos que influyen en el desempeño, la sostenibilidad y el impacto de las OSC.
Objetivos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender los factores internos y externos que afectan a las OSC en su funcionamiento, sostenibilidad y efectividad. • Analizar cómo los factores externos, como el entorno político, social, económico y legal, impactan en la capacidad de las OSC para operar de manera efectiva.
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar estrategias para optimizar los recursos internos y adaptar a las OSC a los cambios externos. • Evaluar de manera crítica los factores internos y externos que impactan en el desempeño de las OSC. • Analizar cómo los factores internos pueden ser potenciados o limitados por los factores externos.
Metodología	Clase magistral, proyección de videos y herramientas de análisis de factores externos e internos.
Taller Práctico en Equipo (2 Horas)	
Actividad	Realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la OSC denominada “Fondo Malala”, teniendo en cuenta tanto los factores internos como externos que podrían afectar su trabajo.
Método	Trabajo en equipo, con el fin de elaborar la matriz FODA y definir alternativas estratégicas para la OSC analizada.
Estudio de Caso Individual (1 Hora)	
Caso	Una OSC que trabaja en derechos humanos en un país con un régimen autoritario enfrenta una creciente represión, lo que limita su capacidad para operar. Además, la organización

	enfrenta problemas internos relacionados con la gestión de su equipo y la falta de recursos.
Método	<ul style="list-style-type: none"> • Lectura crítica del caso e identificar los factores internos y externos que influyeron en la situación y proponer soluciones. • Presentación de conclusiones escritas, indicando cómo los factores internos y externos del caso impacta en las decisiones y resultados de la OSC.
Foro de Discusión Presencial (1 Hora)	
Tema	“¿Qué factores internos (como la gestión financiera o la estructura organizativa) son más críticos para la sostenibilidad de las OSC?”
Método	Fomentar una discusión abierta y reflexiva, favoreciendo el intercambio de aportes propios y estrategias entre los participantes.

Plan de Sesión Modulo 3. Modelo de Desarrollo Organizacional para las OSC

Modulo 3. Modelo de desarrollo organizacional para las OSC	Duración Total: 20 Horas
	Estructura: Teórica: 9 Horas Práctica: 5 Horas Estudios de Caso: 3 Horas Foros de Discusión: 3 Horas Secuencia de las actividades: Anexo D
Sesión 1: Modelo de desarrollo organizacional para las OSC	
Duración Total: 8 Horas	
Componente Teórico (4 Horas)	
Tema	Elementos clave del Modelo de desarrollo organizacional en las OSC.
Objetivos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender los conceptos clave del Modelo de Desarrollo Organizacional y su relevancia en el contexto de las OSC.

	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las fases y herramientas del desarrollo organizacional aplicables a las OSC. • Reflexionar sobre los retos y oportunidades que enfrentan las OSC en el proceso de desarrollo organizacional.
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para evaluar las necesidades y debilidades de una OSC desde el punto de vista organizacional, incluyendo la estructura, procesos, cultura y capacidades. • Capacidad para liderar procesos de cambio dentro de la organización, fomentando la participación y el compromiso de los miembros. • Capacidad para mejorar la comunicación interna, facilitando una cultura organizacional más inclusiva y colaborativa.
Metodología	Clase magistral apoyada en la utilización de videos en línea y diapositivas.
Taller Práctico en parejas (2 Horas)	
Actividad	Identificación y reflexión sobre los principales retos y oportunidades de las OSC en la implementación del Modelo de desarrollo organizacional
Método	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda y revisión crítica de diversos sitios y recursos en línea, en parejas. • Elaboración de una infografía con una herramienta en línea, por ejemplo, Canva, donde se sinteticen la información recopilada sobre esta temática y su respectiva presentación.
Estudio de Caso Individual (1 Hora)	
Caso	La “OSC Colombia” es una organización no lucrativa con 10 años de existencia que trabaja en el ámbito de la inclusión social, brindando apoyo a comunidades vulnerables, principalmente a personas en situación de pobreza y exclusión social. La organización cuenta con 50 empleados y numerosos voluntarios, y se dedica a la educación, la atención en salud básica, y el empoderamiento comunitario. A pesar de su éxito en el campo de la intervención social, la RAS ha enfrentado una serie de desafíos internos: La falta de comunicación efectiva

	entre departamentos, procesos de toma de decisiones lentos y poco claros, dificultad para adaptarse a cambios en el entorno y aumentar su impacto e insuficiente gestión del conocimiento y poca capacitación interna. Esta OSC decidió abordar sus desafíos mediante el Modelo de Desarrollo Organizacional. Para ello, acude a usted como consultor especializado en este modelo para que plantee las estrategias de mejora, pertinentes en este caso.
Método	<ul style="list-style-type: none"> • Lectura crítica del caso para identificar los factores de éxito y las áreas de mejora en el proceso de DO. • Proponer recomendaciones para mejorar la estrategia de DO en el caso de estudio.
Foro de Discusión Presencial (1 Hora)	
Tema	“¿Cuáles son los principales desafíos en la implementación del DO en una OSC?”
Método	Intercambio de experiencias, reflexiones y puntos de vista sobre los desafíos del DO en las OSC, utilizando la dinámica de grupo conocida como mesa redonda.
Sesión 2: Las OSC en Colombia	
Duración Total: 5 Horas	
Componente Teórico (2 Horas)	
Tema	Las OSC en Colombia, desde la perspectiva de las Entidades Sin ánimo de Lucro (ESAL).
Objetivos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender el papel de las OSC en Colombia, su historia, evolución y la legislación que las regula. • Identificar las características y los principales retos y oportunidades que enfrentan las OSC y las ESAL en el contexto colombiano. • Distinguir los diferentes tipos de ESAL existentes en Colombia.
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de las leyes y regulaciones que afectan el funcionamiento de las OSC y las ESAL en Colombia.

	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad para identificar la estructura y la gestión de las ESAL, desde sus componentes organizacionales. Capacidad para evaluar el impacto social, económico y político de las OSC y las ESAL en la comunidad.
Metodología	Clase magistral, lecturas recomendadas y enlaces a estudios, informes y documentos clave sobre las OSC y las ESAL en el país.
Taller Práctico Individual (1 Hora)	
Actividad	Realizar una síntesis de los diferentes tipos de ESAL en Colombia, destacando sus elementos normativos y organizacionales clave.
Método	Los participantes trabajarán de forma individual con la finalidad de elaborar una infografía o presentación en Prezi.
Estudio de Caso Grupal (1 Hora)	
Caso	Los participantes elegirán un tipo ESAL según la clasificación estudiada durante esta sección del módulo 3 y después seleccionará una ESAL real de ese tipo y hacer un análisis crítico de la misma.
Método	Buscar información general sobre su funcionamiento, para hacer un análisis detallado de la organización, su misión y visión, los retos a los que se enfrentó, las estrategias implementadas para superarlos y los resultados obtenidos y lecciones aprendidas.
Foro de Discusión en Línea (1 Hora)	
Tema	“¿Cuáles son los mayores desafíos políticos, sociales y económicos que enfrentan las OSC y las ESAL en Colombia actualmente?”
Método	Foro de discusión en línea que permitirá a los participantes compartir sus perspectivas sobre los principales retos y oportunidades que enfrentan las OSC y las ESAL en Colombia.
Sesión 3: Referentes Normativos que Regulan las OSC	
Duración Total: 7 Horas	
Componente Teórico (3 Horas)	

Tema	Las OSC en el marco normativo colombiano.
Objetivos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y comprender los principales referentes normativos nacionales que regulan las OSC. • Identificar las leyes y regulaciones que afectan el funcionamiento, la constitución y las operaciones de las OSC. • Analizar los derechos y obligaciones legales de las OSC en diferentes contextos.
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Entender las leyes y regulaciones que rigen el funcionamiento de las OSC en Colombia. • Habilidad para asegurar que las OSC cumplan con las normativas aplicables en su contexto legal. • Capacidad para asesorar y gestionar el cumplimiento normativo de las OSC.
Metodología	Clase magistral y enlaces a bases de datos y recursos online con información sobre marcos regulatorios para las OSC.
Taller Práctico Individual (2 Horas)	
Actividad	Determinar los requisitos legales y normativos que deben cumplir las OSC en Colombia para su constitución y formalización, según su tipo y su actividad.
Método	Presentación interactiva con ejemplos de OSC colombianas y los requisitos legales y normativos que cumplen para su gestión.
Estudio de Caso Individual (1 Hora)	
Caso	Los participantes leerán un caso real o simulado de una OSC que ha enfrentado problemas relacionados con el cumplimiento normativo, como incumplimiento de normativas fiscales, falta de transparencia o problemas en la obtención de financiamiento debido a regulaciones.
Método	Desarrollar la siguiente información: Análisis del contexto en el que la OSC opera, evaluación de las decisiones tomadas por la OSC para resolver los problemas legales y discusión sobre cómo podrían haberse abordado mejor los problemas.
Foro de Discusión Presencial (1 Hora)	

Tema	“¿Cómo pueden las OSC balancear su misión social con las exigencias normativas sin perder su autonomía?”
Método	Un debate sobre los desafíos y las mejores prácticas en torno a los requisitos normativos y de cumplimiento para las OSC.

Plan de Sesión Modulo 4. Buenas Prácticas de las OSC

Módulo 4. Buenas Prácticas de las OSC	Duración Total: 30 Horas
	Estructura: Teórica: 14 Horas Práctica: 8 Horas Estudios de Caso: 4 Horas Foros de Discusión: 4 Horas Secuencia de las actividades: Anexo E
Sesión 1: Transparencia y rendición de cuentas	
Duración Total: 8 Horas	
Componente Teórico (4 Horas)	
Tema	Importancia de la transparencia y la rendición de cuentas en las buenas prácticas de las OSC.
Objetivos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender los principios fundamentales de la transparencia y la rendición de cuentas en las OSC. • Identificar las principales herramientas y prácticas que favorecen la transparencia y la rendición de cuentas. • Examinar mecanismos de rendición de cuentas dentro de una OSC en sus contextos específicos.
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para actuar con integridad, honestidad y en cumplimiento de los principios de transparencia. • Habilidad para informar y comunicar adecuadamente las actividades y resultados de una OSC a sus grupos de interés (socios, beneficiarios, donantes, etc.). • Evaluación y mejora continua de las prácticas de transparencia y rendición de cuentas en la OSC.

Metodología	Clase magistral y videos en línea
Taller Práctico Grupal (2 Horas)	
Actividad	Aplicación de los conceptos adquiridos para potenciar las buenas prácticas relacionadas con la transparencia y la rendición de cuentas, mediante estrategias de mejora.
Método	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexión en grupos sobre qué herramientas o procesos implementar en su propia OSC para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas. • Elaboración de un informe de transparencia y rendición de cuenta para su OSC detallando los recursos, actividades realizadas y resultados esperados con las estrategias consideradas.
Estudio de Caso Individual (1 Hora)	
Caso	<p>“Transparencia y rendición de cuentas a través de la innovación”</p> <p>Una OSC colombiana implementa un sistema innovador de reporte en línea y facilita el acceso público a sus documentos.</p>
Método	Reflexione sobre este estudio de caso, si lo requiere busque información al respecto y responda las siguientes preguntas: 1. ¿Qué beneficios trajo esta práctica a la OSC?, 2. ¿Qué impacto tuvo sobre la percepción de los beneficiarios y donantes? Y ¿Cómo evaluar la efectividad del sistema implementado?
Foro de Discusión en Línea (1 Hora)	
Tema	“¿Qué prácticas de transparencia y rendición de cuentas pueden ser innovadoras o transformadoras para la relación con los stakeholders?”
Método	Intercambio de ideas y reflexiones entre los participantes sobre las mejores prácticas de transparencia y rendición de cuentas en las OSC, a través de una plataforma en línea.
Sesión 2: Planificación estratégica y gestión de las OSC	
Duración Total: 8 Horas	
Componente Teórico (4 Horas)	

Tema	Buenas prácticas para la planificación estratégica y gestión eficaz de las OSC.
Objetivos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender los principios fundamentales de la planificación estratégica aplicada a las OSC. • Desarrollar un plan estratégico para una OSC, identificando sus metas y objetivos clave. • Conocer herramientas de evaluación para medir el desempeño y la sostenibilidad de una OSC.
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para realizar un diagnóstico organizacional y sectorial para establecer prioridades. • Habilidad para tomar decisiones basadas en datos, resultados y buenas prácticas, considerando la misión y visión de la OSC. • Conocimiento de métodos para evaluar la efectividad de las acciones estratégicas y el impacto social.
Metodología	Clases magistrales interactivas sobre los conceptos clave de la sesión, organizadores gráficos.
Taller Práctico Grupal (2 Horas)	
Actividad	Aplicación de los conceptos y las buenas prácticas aprendidas para desarrollar un plan estratégico adaptado a una OSC de su elección.
Método	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes se dividirán en grupos y trabajarán en el diagnóstico de una OSC de su interés. • Elaboran una matriz FODA para analizar la situación interna y externa de la organización. • Establecer objetivos estratégicos, definiendo metas a corto y largo plazo y diseñando una estrategia de implementación y evaluación. • Al finalizar cada grupo presentará su plan estratégico y justificará sus decisiones en base al análisis realizado.
Estudio de Caso Individual (1 Hora)	
Caso	“La transformación de una OSC: del reto a la estrategia”

	Una OSC colombiana ha tenido que adaptarse a cambios importantes en su contexto (económico, social, o político), por lo cual, se solicita el análisis del caso, con la finalidad de proponer soluciones estratégicas, a partir de las buenas prácticas de planificación estratégica y gestión de las OSC estudiadas con esta sesión del módulo 4.
Método	Lectura crítica del caso, para responder a las siguientes preguntas: ¿Qué factores externos e internos afectan la gestión de la organización? ¿Qué estrategias se implementaron y cómo contribuyeron al éxito o fracaso de la organización? o ¿Qué aprendizajes se pueden extraer de este caso para optimizar las buenas prácticas en planificación estratégica y gestión en otras OSC?
Foro de Discusión Presencial (1 Hora)	
Tema	"Desafíos y oportunidades en la gestión estratégica de las OSC" ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrentan las OSC en la implementación de estrategias? ¿Cómo pueden las OSC mantener su sostenibilidad en un entorno de recursos limitados, conforme con las buenas prácticas estudiadas en materia de planificación estratégica y gestión? ¿Qué papel juegan las alianzas y redes en la planificación estratégica de una OSC?
Método	Los participantes compartirán sus experiencias, aportarán ejemplos de su propia práctica y discutirán estrategias para superar barreras comunes.
Sesión 3: Participación social y Sostenibilidad de las OSC	
Duración Total: 7 Horas	
Componente Teórico (3 Horas)	
Tema	Fomentando la Participación Social y Garantizando la Sostenibilidad en las OSC.
Objetivos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Comprender la importancia de la participación social en el contexto de las OSC y su vínculo con la sostenibilidad organizacional.

	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias inclusivas y buenas prácticas en participación social y sostenibilidad, para involucrar a diversos actores en las iniciativas de la OSC. • Identificar los factores clave de las buenas prácticas estudiadas y que influyen en la sostenibilidad a largo plazo de las OSC.
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las mejores prácticas para la gestión financiera y organizacional que aseguren la sostenibilidad a largo plazo. • Habilidad para diseñar e implementar procesos participativos que involucren a los miembros de la comunidad, beneficiarios y otros actores clave. • Capacidad para liderar y movilizar a la comunidad hacia objetivos comunes, promoviendo la cooperación y el compromiso.
Metodología	Clases magistrales con ejemplos prácticos y reales de OSC que han gestionado con éxito la participación y la sostenibilidad.
Taller Práctico Grupal (2 Horas)	
Actividad	Aplicar los conceptos adquiridos para diseñar un plan de participación social y sostenibilidad, adaptado a una OSC real o simulada, según su interés.
Método	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes trabajarán en grupos para identificar a los principales actores relevantes (beneficiarios, donantes, voluntarios, comunidades, etc.). • Después elegirán (1) buena práctica en participación social y sostenibilidad de las OSC de las estudiadas. • Elaboración de un plan de participación social y sostenibilidad adaptado a la OSC seleccionada previamente, a través de un mapa mental en línea.
Estudio de Caso Individual (1 Hora)	
Caso	Una OSC con sede principal en Estados Unidos y con sede en Medellín, ha logrado implementar una estrategia efectiva de participación social y sostenibilidad, diversificando sus fuentes

	de financiamiento y aumentando la participación de la comunidad.
Método	Sintetizar las buenas prácticas estudiadas y responder los siguientes cuestionamientos: ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentó la OSC para involucrar a la comunidad en sus proyectos en la ciudad de Medellín? ¿Cómo manejó la OSC los riesgos financieros y aseguró su sostenibilidad a largo plazo? ¿Qué buenas prácticas participativas estudiadas, resultan más efectivas en la construcción de confianza y compromiso en la comunidad? ¿Qué lecciones pueden aplicarse a otras OSC?
Foro de Discusión Presencial (1 Hora)	
Tema	“El reto de la sostenibilidad en las OSC: ¿Cómo lograrla sin perder la esencia?” ¿Qué buenas prácticas pueden usar las OSC para aumentar la participación social en contextos de recursos limitados?
Método	Se pretende que los participantes reflexionen sobre los desafíos y las oportunidades que enfrentan las OSC al integrar buenas prácticas de participación social y sostenibilidad a su gestión, a través de sus aportes orales con el grupo en conjunto.
Sesión 4: Transformación Digital y Futuro de las OSC	
Duración Total: 7 Horas	
Componente Teórico (3 Horas)	
Tema	Buenas prácticas para la transformación digital de las OSC y sus desafíos al respecto.
Objetivos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender los conceptos clave de la transformación digital y su impacto en las organizaciones de la sociedad civil (OSC). • Identificar las oportunidades y desafíos de la digitalización en el contexto de las OSC. • Evaluar el uso de buenas prácticas digitales en la gestión, comunicación, y difusión de las OSC.

Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento efectivo de herramientas digitales y tecnologías emergentes para mejorar las buenas prácticas en la operativa y el impacto de las OSC. • Habilidad para liderar la transición hacia la digitalización dentro de una OSC, incluyendo la gestión de la resistencia y la adaptación de los miembros. • Capacidad para gestionar proyectos colaborativos de manera remota y utilizar plataformas digitales de manera efectiva.
Metodología	Clases magistrales con ejemplos prácticos y reales de OSC que han gestionado con éxito su transformación digital.
Taller Práctico Grupal (2 Horas)	
Actividad	Diseño de un plan de acción práctico para implementar buenas prácticas de transformación digital en sus respectivas OSC.
Método	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en grupos pequeños utilizando plantillas y recursos prácticos para crear un plan de digitalización adaptado a las necesidades de su OSC. • Mínimamente, el plan debe contener: descripción general de la OSC de estudio, metas claras relacionadas con la transformación digital y la elección y explicación de las herramientas digitales y las buenas prácticas más apropiadas para las necesidades de la OSC. • Cada grupo presentará un borrador de su plan de transformación digital, identificando los aspectos referenciados previamente.
Estudio de Caso Individual (1 Hora)	
Caso	<p>Caso de Éxito en la Transformación Digital de una OSC.</p> <p>Se plantea un estudio de caso real sobre una OSC que ha logrado implementar exitosamente la transformación digital en sus procesos organizacionales.</p>
Método	Elaboración de un análisis de las decisiones clave tomadas, las herramientas digitales utilizadas, las buenas prácticas implementadas, los obstáculos encontrados y cómo se

	superaron, así como el impacto de la digitalización en los resultados de la organización.
Foro de Discusión en Línea (1 Hora)	
Tema	<p>Desafíos y Oportunidades de la Transformación Digital en las OSC</p> <p>¿Cuáles son los principales obstáculos y oportunidades en la adopción de buenas prácticas y tecnologías digitales en las OSC colombiana?</p>
Método	Los participantes dispondrán de un espacio de intercambio en línea de experiencias, dudas y soluciones entre los participantes sobre los principales retos y oportunidades que enfrentan las OSC en su proceso de digitalización.

MÓDULO 1: FUNDAMENTOS DE LAS OSC

ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y FILOSÓFICOS

Para dar un marco en los antecedentes históricos y filosóficos de las concepciones de la sociedad civil, es importante anotar la existencia de una variedad de posturas múltiples sobre este término, ante un universo conceptual ambiguo, polémico, dinámico y cambiante, aunque no por ello impreciso, ya que ha sido puesto en escena de maneras diferentes en distintas épocas. Se trata de un debate o controversia, resultado de la reflexión sobre los procesos interdependientes derivados de las relaciones entre el Estado, el mercado y los ciudadanos, hace parte del bagaje histórico de este término y que acuerdo con su concepción teórico-filosófico, se estudia para efectos de este documento, bajo la lógica de tres perspectivas, a saber: la tradición iusnaturalista y liberal, la perspectiva hegeliana y la demócrata; de conformidad con los aportes de diversos teóricos clave en el desarrollo histórico de este concepto.

La Tradición Iusnaturalista y Liberal

Desde la tradición iusnaturalista, la sociedad civil se concibe como un ente construido y artificial que surge del Estado natural de los seres humanos, basado en un acuerdo voluntario entre los individuos, con el propósito de brindar mecanismos para resolver conflictos en la interpretación de la Ley Natural, donde todos son libres e iguales (y, por ende, no podía haber jerarquías). Esto teniendo en cuenta que con frecuencia dichas interpretaciones estaban a favor de sus propios intereses, lo cual generaba conflictos entre los individuos, los que mismos que posteriormente, durante la tradición liberal, se procuró atender, de acuerdo con las diferentes posturas teóricas de los principales pensadores de la época, como Hobbes (1588-1679), Locke (1632-1704), Tocqueville (1805-1859) y Kant (1724-1804) (Arditi, 2004), las cuales se explican en las siguientes líneas.

En un primer momento, se tienen las premisas propuestas por Hobbes (1651), quien planteó la existencia del denominado Contractualismo, basado en la formulación de "Pactos", donde los individuos se organizaban, primero en una Asamblea y después como una sociedad llamada en aquella época como *Civitas*; con el objetivo de organizar a los individuos y de esta forma, afrontar los conflictos que podrían surgir por otros grupos organizados, debido a posibles saqueos e invasiones territoriales (pp. 140-141).

Ahora bien, los referentes teóricos de Locke sugieren dejar atrás la idea del Estado natural del ser humano, para introducir la sociedad civil en el Estado civil, aquel

donde el Estado o gobierno da orden y controla a los individuos. De esta forma, Locke (1987 como se citó Castillo, 2020, p. 159) considera que la sociedad civil está constituida, por la unión de los ciudadanos y ellos a su vez, crean el Estado, para evitar conflictos entre todos los implicados, dado que cada individuo actúa de manera favorable para su propio bien.

En este sentido, surge la necesidad de crear una sociedad civil y un Estado (gobierno), “para contar con un árbitro imparcial capaz de zanjar controversias o conflictos entre individuos, así como proteger sus propiedades, esto es, sus vidas, su libertad y sus pertenencias” (Arditi, 2004, p. 5). Adicionalmente, la conjunción entre Estado y sociedad civil origina el poder político con el consentimiento de la mayoría de los ciudadanos, el cual reside en el poder legislativo aquel que no solo impone límites marcados por la ley, sino que, además, debe atender y actuar, según la noción del bien común (Biglieri, 2004, p. 37).

Según se ha indicado, otro de los teóricos partidario de las premisas liberales acerca de la sociedad civil corresponde con Tocqueville (1973 como se citó en Serrano, 2001, p. 74), quien proclama la igualdad y la esfera de libertad y libre albedrío, como ejes centrales de dicha sociedad, donde se procura que todos los ciudadanos tengan los mismos derechos y deberes en el marco de la democracia, donde todos tienen voz y voto en las decisiones del Estado y la posibilidad de crear organizaciones autónomas de ciudadanos. Así mismo, este pensador sostuvo que, “la sociedad civil equivale al segmento de la sociedad constituido por asociaciones voluntarias (grupos. de interés, movimientos sociales, partidos políticos, grupos ideológicos, etc.)” (Rodríguez, 1997, p. 27).

Adicionalmente, este autor destaca el derecho de asociación de los ciudadanos, como parte relevante en la construcción de la sociedad civil, la preservación de la libertad resalta el potencial de desarrollo social, lo que en conjunto deriva en el arte de asociarse para fines múltiples (educativos, comerciales, industriales, científicos), lo que ayuda a confirmar que, en este sentido, la sociedad civil comprende como un espacio privado en contraposición con el espacio público (Biglieri, 2004, p. 41).

Al respecto, es pertinente señalar que tanto Locke como Tocqueville coinciden en plantear que, a través de la sociedad civil, se pretende lograr la protección de las libertades individuales frente a la intervención desmedida del Estado y mediante “el establecimiento y el ejercicio de virtudes civiles como la tolerancia, la aceptación mutua, la sinceridad, la integridad, la confianza y el valor civil” (Merkel, 2004 como se citó en Galindo-Hernández, 2014, p. 580).

Sumado a lo anterior, se trae a colación los aportes de Kant como uno de los exponentes de esta tradición teórica sobre la sociedad civil, quien explica y sitúa la opinión pública de los ciudadanos, como nexo central entre el Estado y la sociedad civil, dando cabida, además, a lo público y a lo privado. Al respecto, Kant clarifica

que, “la sociedad civil es presentada como el ámbito de la desigualdad y los intereses privados, ajena y anterior a la política” (Biglieri, 2004, p. 45). Lo que significa desde su percepción, la separación del contexto político en proceso de estructuración de la sociedad civil y el derecho de resistencia de los ciudadanos para afrontar dichas desigualdades, hacer prevalecer el bien común y enalteciendo el derecho a la libertad y la igualdad.

La Perspectiva Hegeliana de la Sociedad Civil

Para continuar, teóricos como Ardití (2004); Biglieri (2004) y Rodríguez (1997), entre otros, consideran que el alemán Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831), fue el primer gran filósofo y precursor moderno que conceptualizó de forma compleja el término sociedad civil, de ahí que sea un referente esencial en el trayecto histórico y explicativo de este concepto. Sus aportes se centralizan en la premisa de que la sociedad civil tiene una forma estatal imperfecta y es una intermediaria entre el Estado y la formación social básica de la familia, para lograr un acercamiento y apoyo entre ambas partes.

Para consolidar su teoría, Hegel se nutre de los aportes de otros autores al respecto, es así como entre otros aspectos, toma de la tradición iusnaturalista y liberal, la concepción de los individuos como sujetos de derechos y deberes y de Ferguson adopta la importancia de la sociedad civil como lugar y portador de la civilización material (Cohen & Arato, 1997 como citó en Biglieri, 2004, p. 46).

Así las cosas, la construcción del concepto de sociedad civil, a partir de estas contribuciones, por parte de Hegel se concibe como un punto de encuentro entre lo particular y lo universal, el interés individual y el general, el ámbito público y el ámbito privado. De igual forma, este pensador destaca la importancia que tiene el Estado como autoridad pública suprema que tiene la responsabilidad y la misión de remediar las injusticias creadas en el marco de la sociedad civil, teniendo en cuenta que para Hegel la intervención del Estado se limita y es legítima en los siguientes casos: “1. Para remediar injusticias o desigualdades dentro de la sociedad civil. 2. Para proteger «el interés» de la población en general” (Rodríguez, 1997, p. 26).

Visión Demócrata de la Sociedad Civil

En el marco de la democracia, se busca que los gobiernos sean justos y se genere una convivencia social armónica, donde todos los ciudadanos sean libres e iguales. Esta concepción surge, entre otros factores, paralelo con el desarrollo histórico de la sociedad civil, durante esta época, como una forma de lograr que los ciudadanos, a pesar de sus diferencias, sean autoconscientes y plenamente participativos. De

igual forma, desde esta perspectiva, se considera que la concepción culmine de la sociedad civil, hace referencia a la aparición de la propiedad privada, la cual se encuentra en contraposición con los atributos naturales y principales de la sociedad civil, es decir, la libertad y la igualdad. Es así, como a partir de la perspectiva demócrata, se evidencian considerables discrepancias entre los aportes de los pensadores reconocidos de ese entonces, tales como Rousseau (1712-1778) y Marx (1818-1883) (Biglieri, 2004, p. 54).

Por una parte, Marx comprende y explica el concepto de sociedad civil, como una forma, mediante la cual, el proletariado se organizaba para destruir al Estado Burgués, fomentando relaciones económicas que operaban como base fundacional del Estado (Arditi, 2004, p. 3) y produzcan la transformación social y revolucionaria para lograr la emancipación de la humanidad; lo que significa que el hombre individual acoge al hombre ciudadano y este a su vez, se convierte en un hombre social en su vida práctica (Biglieri, 2004, p. 60).

En contraste, Rousseau expone la sociedad civil desde la perspectiva demócrata, como antítesis del Estado de naturaleza y en clave negativa (Arditi, 2004, p. 3)), ya que considera que dicha sociedad, les quitó a los seres humanos, la libertad natural, siendo sometido a otros hombres y esclavizados bajo leyes inicuas. Además, a medida que el individuo civilizado se torna más sociable, también “es cada vez más dependiente, débil, más desigual y puedo ser sometido por otros hombres (...) La voluntad de la libertad natural individual cesa de existir bajo la imposición de la dominación de los ricos sobre los pobres” (Biglieri, 2004, pp. 56-57).

Ante esta posición demócrata, Rousseau agrega y sugiere la celebración de un contrato social, un acuerdo para formalizar una sociedad civil justa, donde los ciudadanos cumplan con sus obligaciones y sean respetuosos con los preceptos legales, para que, de esta manera, no actúen o piensen como una voluntad individual aislada buscando sus intereses propios y privados, sino como miembro de una comunidad que persigue en todo momento el bien común (Biglieri, 2004, p. 55).

EVOLUCIÓN CONCEPTUAL Y TEÓRICA

Generalidades Conceptuales en el Marco de la Sociedad Civil

Prosiguiendo con la elaboración del presente documento, en esta sección se explican los principales referentes conceptuales relacionados con la sociedad civil, iniciando con un breve acercamiento etimológico sobre dicho concepto. En este orden de ideas, Pavón y Sabucedo (2009), reseñan que la expresión sociedad civil:

Proviene del latín *societas civilis*. En esta expresión compuesta, el sustantivo *societas* describe cualquier sociedad o asociación de grupos o individuos, mientras que el adjetivo *civilis* precisa un tipo específico de sociedad: la sociedad *civil*, es decir, la sociedad de la *cive* o de la ciudad. Etimológicamente, la *sociedad civil* no es pues ni más ni menos que una *sociedad ciudadana*.

El latín *societas civilis* es la traducción directa del griego *koinona politike*. Al igual que la *societas*, la *koinona* describe cualquier sociedad. Al igual que *civilis*, el adjetivo *politike* precisa una especie de sociedad: la *sociedad política* de la *poli griega*, es decir, la *sociedad civil* de la *cive* latina o la *sociedad ciudadana* de la *ciudad* actual. (pp. 64-65)

De conformidad con el precitado texto, es posible dilucidar que la expresión sociedad civil, desde su concepción etimológica, hace referencia a lo que, en la actualidad, se conoce como un Estado, constituido por ciudadanos y caracterizado en ese entonces, por su independencia política y su autosuficiencia económica (Pavón & Sabucedo, 2009, pp. 64-65); lo cual surgió, entre otros factores, por la capacidad legislativa y organizativa de dicho Estado, por lo tanto, hacer parte de “la sociedad civil era equivalente a ser ciudadano, a participar en la elaboración de la política de la polis, y a obedecer sus normas cuidando de no atentarse contra los derechos de los demás miembros de la misma” (Rodríguez, 1997, p. 18).

De acuerdo con lo anterior y con el debate en torno a la evolución histórica centrada en la creación y definición de un concepto de sociedad civil, se confirma la existencia de una cantidad de autores que han propuesto sus propias conceptualizaciones al respecto; algunas de las cuales se traen a colación en este apartado, para comprender el alcance de este término, en relación con el desarrollo de este trabajo.

En este orden de ideas, Guerra-Rondón y Bosch (2023), exponen que aún, cuando el concepto de sociedad civil ha sido estudiado y abordado a lo largo de la historia moderna y contemporánea, el mismo toma más fuerza en la década de los años 90 del pasado siglo, a partir de tres hechos en particular, a saber: la ruptura del modelo socialista en Europa del Este, como resultado del surgimiento de movimientos sociales, la liberación social en el Atlántico Norte, a partir de la estructuración de movimientos reformativos y la organización de luchas en favor de la democratización y el desarrollo en América Latina (p. 7).

Es así como, Rodríguez (1997), citando a diversos pensadores y teóricos clásicos, explica la sociedad civil como un grupo “de instituciones sociopolíticas que incluyen a un gobierno o Estado limitado, cuyo funcionamiento está sujeto a la Ley; a un conjunto de instituciones sociales tales como el mercado; y a asociaciones basadas en el acuerdo voluntario entre agentes autónomos” (p. 18).

Adicionalmente, se define a la sociedad civil, desde su sentido amplio y restringido. Según la esfera amplia del concepto de sociedad civil, incluye en esta al Estado, pero tratando ambas entidades de forma separada y diferenciada. Por su parte, desde su significado restringido, la sociedad civil es definida como “un conjunto de instituciones sociales, tales como los mercados y las asociaciones voluntarias, y una esfera pública, que están fuera del control directo del Estado, ya sea de modo absoluto o mitigado” (Pérez, 1993 como se citó en Rodríguez, 1997, p. 20).

Otra definición encontrada con relación a la sociedad civil, desde su sentido amplio hace referencia al “complejo tejido social que soporta la participación de las personas en las organizaciones e instituciones que trascienden la esfera privada y que permite, por tanto, una vinculación del sujeto a la comunidad más amplia” (Garretón, 2014; Delamaza, 2002; Olvera, 1999 como se citó en Roldán, 2018, p. 7).

En esta instancia, se comienza a visualizar y comprender la sociedad civil, no solo desde el rol y la gestión realizada por el Estado (gobierno), sino que, además, se va concibiendo este concepto, desde el aporte y la representación que tienen las instituciones voluntarias, los mercados y la esfera pública del Estado en el ámbito de acción de los ciudadanos, como agentes autónomos.

Sociedad Civil y Desarrollo

Para continuar en esta búsqueda de sustento teórico, se encuentran corrientes importantes en las que coinciden el desarrollo y la sociedad civil, considerando el desarrollo desde un enfoque multidimensional que tiene en cuenta una serie de factores para alcanzar el bienestar de las personas, tales como: “crecimiento con distribución, desarrollo humano, social, político, institucional y cultural, y el desarrollo ambientalmente sustentable (...), a la relación interinstitucional y la coordinación de políticas públicas” (Mochi-Alemán & Girardo, 2015, p. 109).

Dentro de las diferentes perspectivas del desarrollo implicadas con la sociedad civil, se tiene al desarrollo endógeno, el cual se define como una crítica al “pensamiento económico tradicional, y en particular, a la interpretación que desde la Segunda Guerra Mundial y durante más de cuarenta años dominó las interpretaciones y líneas de acción de las instituciones y organismos internacionales que se ocupan del desarrollo” (Vázquez-Barquero, 2007, p. 184).

En este orden de ideas, se comprende el desarrollo endógeno, como un proceso de crecimiento territorial y acumulación de capital en una localidad específica, con cultura e instituciones propias, las cuales están centradas en la transformación de la sociedad, al potenciar el desarrollo de las personas y comunidades. En esta nueva concepción del desarrollo se encuentran visiones que abogan por cambios

sociales y en los sistemas de producción que los suscitan, poniendo en el centro del debate y la acción al territorio, sus actores y particularidades, como la base de su funcionamiento y determinante principal.

La Economía Social o Tercer Sector

Desde los años setenta del siglo pasado se ha ido generando un proceso de reconocimiento e identificación de un tercer sector en el sistema económico, situado entre el sector privado y el sector público, ya que se acepta que dicho tercer sector está integrado por un conjunto de organizaciones cuyas características no se ajustan a las del sector público, ni tampoco a las del sector privado convencional.

Con la expresión “Economía Social” se denomina, en especial desde los años ochenta, a un “tercer sector económico situado entre el sector privado y el sector público, debido a que las entidades que lo integran se crean por iniciativa privada, pero responden a intereses colectivos o sociales” (Miranda, 1994 como se citó en Carreras, 2008, p. 14). De esta forma, la economía social se caracteriza por las intervenciones efectuadas desde la sociedad civil, con el propósito de atender y buscar soluciones a los fallos del mercado y las desigualdades en el acceso a este, donde las empresas sociales, se convierten en agentes clave para la financiación y gestión de estas problemáticas.

Con la finalidad de cumplir con sus objetivos de intervención de dichos fallos y desigualdades, las empresas sociales poseen una serie de particulares que las diferencian de las organizaciones de carácter público y privado, conforme con tres dimensiones en concreto, a saber: 1) Dimensión económica y empresarial de la empresa social. Se caracteriza por: a) actividad continua que produce bienes y/o vende servicios; b) nivel significativo de riesgo económico; c) mínima cantidad de trabajo remunerado; 2) Dimensión social de la empresa social: d) objetivo explícito para beneficiar a la comunidad; e) iniciativa lanzada por un grupo de ciudadanos o una organización de la sociedad civil; f) distribución de beneficios limitada y 3) Gobierno participativo de las empresas sociales: g) alto grado de autonomía; h) facultad de decisión no basada en la propiedad de capital; i) naturaleza participativa, que involucra a diferentes partes afectadas por la actividad (Defourny & Nyssens, 2012 como se citó en Jovesolidés España & Red Creativa, 2017, p. 7).

Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2016), las OSC pueden definirse como todas las organizaciones ajenas al mercado y no estatales en las cuales las personas se organizan para perseguir intereses comunes

en el dominio público. Algunos ejemplos incluyen las organizaciones comunitarias y asociaciones de pueblos, los grupos protectores del medio ambiente, los grupos defensores de los derechos de la mujer, las asociaciones de agricultores, las organizaciones religiosas, los sindicatos, las cooperativas, las asociaciones profesionales, las cámaras de comercio, los institutos de investigación independientes y los medios sin fines de lucro (p. 164).

Otros autores indican que el término de las OSC incluye tanto a los ciudadanos y los movimientos sociales, las organizaciones no gubernamentales (ONG), como a las organizaciones populares, tanto formales como informales, que se organizan en torno a determinados objetivos, grupos de personas, o temas de interés. Estas organizaciones pertenecen al llamado tercer sector. “Conceptualmente el término OSC, ONG y tercer sector puede usarse como sinónimo entendiendo que son organizaciones que trabajan -siendo autónomas sin fines de lucro, pero si con fines públicos” (Flor et al., 2018, p. 46).

Por su parte, para Pons et al. (2022), las OSC son asociaciones constituidas por personas que se unen de mutuo acuerdo, con la finalidad de “realizar actividades de defensa y respeto a los derechos humanos, de apoyo o asistencia a terceros sin fines de lucro ni de proselitismo partidista, político-electoral o religioso, que no buscan beneficios personales sino sociales y comunitarios” (p. 13). Si bien las OSC son impulsadas con el propósito de brindar soluciones a las diversas problemáticas existentes en la sociedad civil y revertir las prácticas nocivas a la condición humana con fundamento en la democracia y los derechos humanos, también se encuentra que su creación y permanencia en el tiempo, depende de la normatividad y contexto jurídico impuesto por los gobiernos, los cuales junto con las lógicas del mercado exigen ciertos niveles de eficiencia y eficacia en sus actuaciones, lo que demanda que sus miembros tenga una formación continua en su manejo y desarrollo (Serrato & López, 2018, p. 133).

Se evidencia que las OSC, se enfocan en atender las problemáticas de los ciudadanos, con el apoyo de ellos mismos, por lo cual, dejan de lado los intereses de lucro que caracterizan las empresas privadas y procuran obtener fines públicos, para el bienestar de diferentes grupos de personas que conforman la sociedad. Para cumplir con estas finalidades, las OSC presentan una serie de características y requisitos que no solo las distinguen y diferencian de los demás grupos de organizaciones existentes en la sociedad actual, sino que, además, contribuyen con el logro y cumplimiento de determinados objetivos, los cuales se explican a continuación.

MÓDULO 2. ENTORNO PROPICIO (EP) DE LAS OSC

Grosso modo y en su sentido amplio, la expresión de entorno hace referencia al ambiente o espacio donde confluyen una serie de factores internos y externos que tienen injerencia en las actividades que se efectúan en el mismo. Por lo tanto, se identifica en este caso que las OSC están influenciadas por determinados aspectos exógenos y endógenos que tienen injerencia en su desarrollo y en el cumplimiento de sus propósitos.

Así las cosas, el entorno propicio, también conocido como ambiente habilitante, es un concepto multidimensional amplio que abarca el contexto político, económico, legal y normativo que afecta la manera en que las OSC llevan a cabo sus actividades. En la práctica, esto significa el acceso a los espacios para el diálogo y las alianzas con los gobiernos y otros actores del desarrollo, los marcos legales y reglamentarios que apoyan y promueven el trabajo de las OSC, en lugar de limitarlo, y los mecanismos de financiación para las OSC que les permiten concretar sus actividades de un modo que sea responsable con las personas y las comunidades a las cuales prestan sus servicios o representan (Ceelen et al., 2020, p. 45). Adicionalmente, se identifica de acuerdo con literatura que, el entorno propicio, se comprende como:

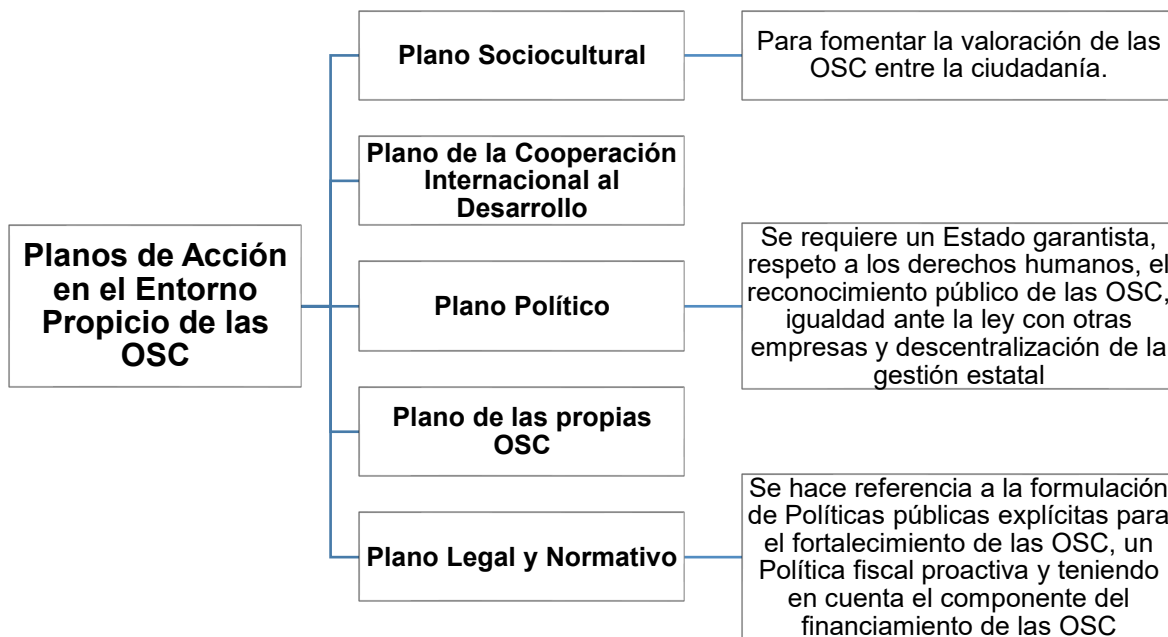
Un proceso deliberado diseñado para influir sobre las políticas y acciones de los que tienen el poder con el objeto lograr un entorno favorable para obtener una sociedad civil eficaz, basado cuando sea posible, en unas normas mínimas acordadas mediante el diálogo multisectorial. (Becerra, 2013 como se citó en Bonnefoy, 2014. p. 31)

Del precitado texto, se destaca la expresión “entorno favorable”, como un equivalente al entorno propicio, toda vez que, ambos hacen referencia a la creación de un contexto o espacio adecuado y potencial, por parte de los estamentos de poder superior, donde las OSC puedan actuar y realizar su trabajo, conforme con la Ley y las realidades propias de cada nación. Desde esta perspectiva, se ha buscado implementar una serie de Estándares Favorables, es decir un conjunto de prácticas efectuadas por los donantes y gobiernos con ayuda de diversos actores institucionales, en materia legal, burocrática, fiscal, cultural, etc.; para incrementar la capacidad de las OSC como actoras del desarrollo que participan en esos procesos de forma sostenible y eficaz.

Dentro de estos estándares favorables, según los aportes de Bonnefoy (2014), se recomienda principalmente: El cumplimiento de los derechos humanos por parte de los gobiernos, definir algunas áreas prioritarias para los gobiernos socios y los donantes oficiales y la formulación de normas que se traduzcan en un entorno

favorable para las OSC (p. 30), desde los planos de acción referenciados en la Figura 1.

Figura 1. Planos de acción en el Entorno Propicio de las OSC



Fuente: Figura adaptada de Bonnefoy, M. (2014). “Acerca del concepto / noción de ONG” -Aproximaciones para la definición del marco conceptual del Estudio. Consejo de Educación Popular de América Latina y El Caribe. <https://mesadearticulacion.org/wp-content/uploads/2014/07/Marco-conceptual.-Rol-OSC-Conosur.pdf>

De acuerdo con lo anterior, se evidencia la relevancia de integrar una serie de factores internos y externos, en relación con la normatividad de un país y el reconocimiento de las OSC, como entidades clave en la atención de las falencias y dificultades presentes en la sociedad, son factores que incluso incluyen aspectos internacionales, buscando su sostenibilidad y desarrollo integral en el tiempo.

EFICACIA DEL DESARROLLO (ED) DE LAS OSC

La eficacia del desarrollo de las OSC está relacionada con lo que estas organizaciones pueden hacer por ellas mismas, para mejorar su eficacia,

transparencia y la rendición de cuentas y, de esta manera, tener una participación eficaz en el desarrollo. Desde esta perspectiva, Mochi- Alemán y Girardo (2015), explican que la eficacia del desarrollo hace referencia a un cambio sostenible positivo de las OSC, en un contexto nacional democrático, basado en el ejercicio efectivo de los derechos humanos y la formulación de instrumentos y políticas normativas que, permitan a estas organizaciones abordar diferentes problemáticas asociadas con la desigualdad y la marginalización de las personas más vulnerables de la sociedad civil, situaciones que también afectan a las OSC, en relación con la desigualdad en el poder político y social, junto con los obstáculos estructurales para la igualdad de género, y el acceso limitado a los recursos del desarrollo, siendo estas con frecuencia barreras para que las OSC alcancen sus propósitos y puedan sostenerse en el tiempo (p. 108).

En este orden de ideas, es pertinente traer a colación los aportes teóricos de Gómez-Galán (2011), quien plantea su propio concepto sobre la eficacia del desarrollo de las OSC e indica que se trata de una transformación de estas organizaciones que:

No sólo implica responder a las necesidades sino también hacer realidad los derechos y quedar vinculados, además, a la obtención de la calidad en los resultados, a partir del perfil institucional de cada organización. Para ello, se impone una planificación estratégica basada en los objetivos institucionales específicos de cada actor y diseñada en función de los resultados esperados, que dé coherencia al conjunto de las tareas y permita a cada organización determinar el valor agregado que puede aportar, poniéndolo al servicio de los procesos de desarrollo. (p. 12)

Así las cosas, es posible señalar que la eficacia del desarrollo de las OSC es básicamente, la otra cara de la moneda del entorno propicio para estas organizaciones. Aborda el efecto de las acciones que emprenden las OSC en favor del desarrollo. Estas acciones que promueven el desarrollo serán eficaces si producen un cambio sostenible que combata las causas, así como los síntomas de la pobreza, desigualdad y marginalización. Con la finalidad de lograr estos objetivos, Tapia et al. (2018), referenciaron que, en el año 2010, se formularon los denominados “Principios de Estambul para el trabajo de las OSC como actoras del desarrollo”, mediante los cuales se establecen y presentan líneas generales de actuación para fortalecer la eficacia de estas organizaciones en diferentes contextos (p. 217). Desde esta perspectiva, las OSC como actoras de la eficiencia y el desarrollo están llamadas a la aplicación de los principios formulados por la organización CSO Development Effectiveness (2010) y que se refieren a continuación.

1. Respetar y promover los derechos humanos y la justicia social. Esto significa que son efectivas en torno al desarrollo, ejecutan acciones para

promover los derechos humanos colectivos e individuales, especialmente, el derecho a la dignidad y la equidad para todas las personas, entre otros (p. 1).

2. **Incorporar la equidad y la igualdad de género a la vez que promover los derechos de las mujeres y las niñas.** Con base en el respeto por la equidad de género, orientan sus esfuerzos por reflejar las necesidades y experiencias de las mujeres y lograr la garantía de sus derechos individuales y colectivos, como actoras plenamente empoderadas (p. 1).
3. **Centrarse en el empoderamiento, la apropiación democrática y la participación de todas las personas.** Se procura que las OSC apoyen el empoderamiento y la participación inclusiva de la población, principalmente, por parte de los pobres y marginados, con la finalidad de expandir su apropiación democrática de las políticas e iniciativas de desarrollo que afectan sus vidas (p. 1).
4. **Promover Sostenibilidad Ambiental.** Las OSC deben priorizar las iniciativas que fomenten la sostenibilidad ambiental de las generaciones presentes y futuras, la atención del cambio climático y la integridad ecológica y la justicia de los pueblos indígenas (p. 1).
5. **Practicar la transparencia y la rendición de cuentas.** Las OSC están comprometidas con ejecutar una gestión institucional transparente, íntegra y rindiendo cuentas a todos los actores implicados (p. 2).
6. **Establecer alianzas equitativas y solidarias.** Se pretende que las OSC establezcan relaciones transparentes con la sociedad civil a largo plazo, basadas en metas compartidas, en la confianza, la solidaridad y el respeto mutuo (p. 2).
7. **Crear y compartir conocimientos y comprometerse con el mutuo aprendizaje.** En este caso, las OSC deben buscar y mejorar las maneras como aprenden de sus experiencias y de las de otras OSC y actores del desarrollo, teniendo en cuenta el conocimiento y la sabiduría de comunidades locales e indígenas, fortaleciendo la innovación y la visión del futuro que quieren construir (p. 2).
8. **Comprometerse con el logro de cambios positivos y sostenibles.** Las OSC ejecutan acciones sostenibles enfocadas en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, especialmente, en las poblaciones pobres y marginadas, asegurando un legado perdurable para las presentes y futuras generaciones (p. 2).

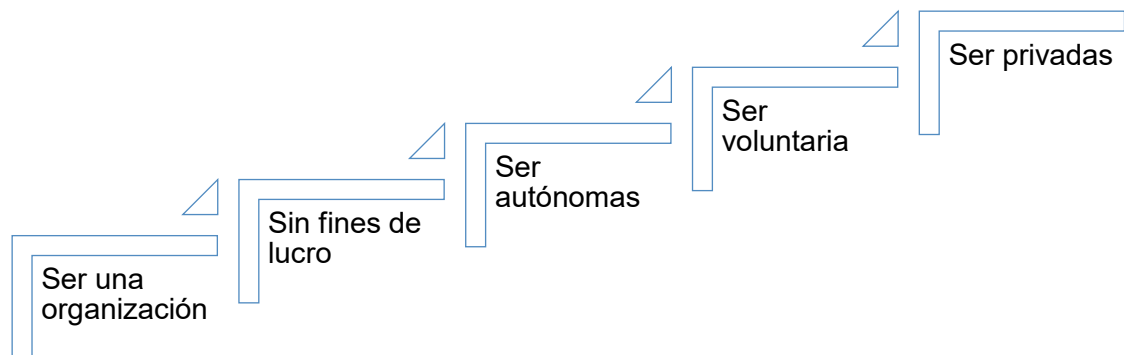
De acuerdo con lo anterior, estos principios, acordados internacionalmente por la sociedad civil, constituyen una declaración de valores y criterios comunes que guían el trabajo de las OSC y se adaptan a sus propios enfoques y a los contextos de los

países muy diversos. Con la aplicación de estos principios, las OSC no solo reconocen los aportes que ellas mismas pueden realizar para el bienestar de la sociedad civil, sino también sus debilidades y desafíos como actores del desarrollo, y reafirman su compromiso de adoptar medidas para mejorar sus prácticas de desarrollo y rendir cuentas de ellas. Principalmente, desde la eficiencia del desarrollo, se pretende que, con el cumplimiento de estos principios, las OSC utilicen y apliquen de una forma óptima sus recursos en la ejecución de proyectos sociales de conversión social, con la finalidad de contribuir con la solución a algunas problemáticas de la población actual y futura.

REQUISITOS DE LAS OSC

El Centro de Estudios de la Sociedad Civil de la Universidad Johns Hopkins ha desarrollado una definición estructural operativa y una metodología organizacional, conformada por los cinco principales requisitos que permiten identificar de manera específica qué entidades son efectivamente OSC (Cea et al., 2016, p. 7), como se referencia con la Figura 2.

Figura 2. Principales requisitos de las OSC



Fuente: Figura adaptada de Cea, M., Streeter, P., Brahm, S., & López, A. (2016). *Mapa de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2015. Primer informe de resultados del proyecto Sociedad en Acción*. Centro UC Políticas Públicas & Fundación Chile + Hoy, p. 7. <https://politicaspUBLICAS.uc.cl/web/content/uploads/2020/07/PDF-Brochure-Mapa-de-las-Organizaciones-1.pdf>

De acuerdo con la Figura 2, un primer requisito para reconocer las OSC, como su nombre lo indica, es que sean una organización, lo que significa que deben tener un documento de constitución que respalde su funcionamiento, tener una estructura

interna y unos objetivos organizacionales estables, excluyendo a aquellas organizaciones temporales que no tienen permanencia en el tiempo. Un segundo requisito hace referencia a que son sin ánimo de lucro, por lo tanto, no distribuyen las utilidades obtenidas con su gestión entre los miembros que conforman dichas organizaciones, aunque si acumulan y reinvierten sus utilidades para potenciar su eficacia en el contexto donde participa (Cea et al., 2016, p. 7).

Sumado a esto, el tercer requisito de las OSC es su autonomía, ya que son organizaciones que controlan sus propias acciones, en el marco de los propósitos que originaron dicha organización y, además, poseen procedimientos propios de gobierno interno. Otro requisito al respecto corresponde con la voluntariedad, lo que significa que las OSC, las actividades, contribuciones y la gestión efectuada por estas organizaciones, no es obligatoria desde ninguna perspectiva. Por el último, el carácter privado es el quinto requisito para identificar y distinguir a las OSC, teniendo en cuenta que dichas organizaciones se rigen por las normas del derecho privado e instrumental y estructuralmente, deben estar al margen del Estado y no deben ejercer ninguna potestad pública; aunque si pueden recibir ingresos o aportes públicos y pueden tener funcionarios públicos entre sus directivos (Figura 2) (Cea et al., 2016, p. 7).

LA IMPORTANCIA DE LAS OSC

De acuerdo con lo referenciado en acápites previos, se visualiza que las OSC han tenido a lo largo de su historia, relevancia en diferentes contextos de la sociedad civil moderna y contemporánea, porque su enfoque e interés ha estado orientado hacia la ejecución de acciones e iniciativas que brinden soluciones a las situaciones de desigualdad y marginalidad que afrontan en su cotidianidad numerosas personas en el mundo. Desde la literatura, diferentes autores han explicado la importancia de estas organizaciones, algunos de los cuales, se exponen en esta sección, para comprender su relevancia en el ámbito nacional e internacional, en diversas esferas de la sociedad.

Al respecto, Hurtado y Navarrete (2022), indican que, entre otros factores, la relevancia de las OSC radica en que son actores indispensables y necesarios para el fortalecimiento de la democracia y de los sistemas gubernamentales de protección social, el acceso y pleno ejercicio de los derechos, el desarrollo de capacidades. De igual forma, las OSC procuran el bienestar de la población más vulnerable, con la participación y el compromiso de las personas implicadas, evitando así, una mayor precarización de sus necesidades y condiciones de vida (p. 3).

Por otra parte, Del Valle-Cárdenas et al. (2021), han explicado que la importancia de las OSC, se origina en las aportaciones que estas realizan en el desarrollo de capacidades para intervenir en la formulación de políticas públicas dirigidas a la atención y resolución de múltiples problemáticas que afronta la sociedad civil, como el cambio climático, la sostenibilidad ambiental, el acceso a la protección social y al empleo, entre otras; logrando que los gobiernos integren medidas y acciones de bienestar para la población en general (pp. 1175-1176).

Para complementar lo anterior, se evidencia que las OSC son importantes para el desarrollo de las sociedades actuales, debido a que:

Ejecutan programas de beneficio comunitario, promueven proceso de democratización y participación ciudadana, generan formas de trabajo popular y autónomo con la gente que atienden; logran modificar la capacidad de participación de la sociedad; por tanto, impactan favorablemente en los ámbitos de la vida en los cuales se insertan. (Ramírez, 2018, p. 182)

A raíz del papel que han cumplido las OSC, a través de los años en mejorar el bienestar de las comunidades más vulnerables, múltiples organismos han reconocido la magnitud de su gestión y la importancia que han suscitado en la atención colectiva de las problemáticas y necesidades apremiantes de la sociedad y como agentes de desarrollo, mediante la formulación de una serie de disposiciones y principios normativos.

En este sentido, se tiene la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (aprobada el 2 de marzo de 2005, en el marco del Foro de Alto Nivel del Comité de Ayuda al Desarrollo y de la cual Colombia es signataria desde el 2007) y la Agenda de Acción de Accra, resultante del III Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda al Desarrollo realizado en el 2008. Posteriormente, se promulgó la Declaración resultante del IV Foro de Alto Nivel sobre Eficacia del Desarrollo efectuado en Busan – Corea 2011, denominada “Alianza de Busan para la Cooperación eficaz al Desarrollo” y los estándares (Principios de Estambul y Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil), junto con la Agenda de Desarrollo Sostenible (Confederación Colombiana de ONG [CCONG], 2016, p. 6).

A grandes rasgos y de forma generalizada, se identifica que las OSC han tenido un papel preponderante en el desarrollo de las sociedades, en el mejoramiento de la calidad de vida de la población y en la formulación de políticas públicas para atender diversas situaciones; pero principalmente, su importancia radica en impulsar y comprometer a las personas para afrontar de forma colaborativa, las adversidades y problemáticas existentes en la sociedad nacional e internacional.

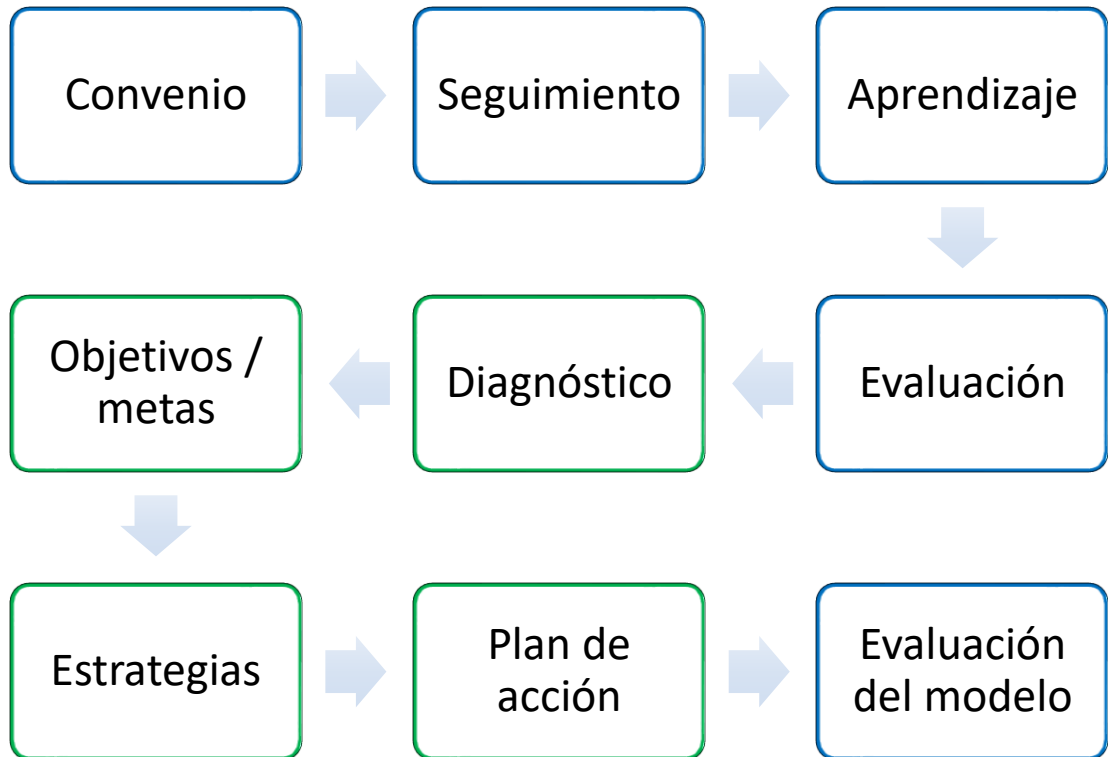
MÓDULO 3. MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LAS OSC

A tenor de la información referenciada previamente, se encuentra que para conseguir que las OSC logren sus propósitos organizacionales y alcancen la eficacia del desarrollo, diversos autores y teóricos han propuesto una serie de modelos de gestión, para obtener resultados positivos al respecto. Dentro de este abanico de opciones, se trae a colación el modelo de desarrollo organizacional, mediante el cual, las OSC fomentan la participación ciudadana, la incidencia en políticas públicas, generan un reconocimiento social de la causa y la organización que la atiende y la inversión social. Además, este modelo favorece las condiciones para que las OSC logren contribuir de forma efectiva a darle solución a la problemática atendida y a mejorar su desempeño organizacional.

En este orden de ideas, el modelo de desarrollo organizacional propuesto por Zamora (2018), está conformado por cuatro elementos que constituyen las condiciones necesarias previas a la aplicación del modelo (p. 100) (Figura 3), como se explican a continuación y que se pretenden sean seguidas por la o las personas a cargo de implementar este modelo:

1. **El convenio**, hace referencia al acuerdo voluntario establecido entre la OSC y el agente que estará a cargo llevar a cabo el proceso de desarrollo organizacional (p. 100).
2. **El seguimiento**, consiste en apoyar a la OSC antes y después de efectuar este proceso, para que puedan asimilar y aplicar los cambios necesarios en sus organizaciones (p. 100).
3. **El aprendizaje**, esto se relaciona con la apertura de las OSC para adquirir conocimientos y reforzar los aprendizajes previos a lo largo del proceso. Cabe señalar, que la adquisición del aprendizaje se da de manera simultánea a nivel individual, colectivo, organizacional e interorganizacional (p. 100).
4. **La evaluación**, corresponde con la valoración continua de los avances de la OSC en el logro de los objetivos definidos según el modelo de desarrollo organizacional y la efectividad de los servicios brindados por el agente fortalecer a la organización. Este elemento brinda la posibilidad de hacer modificaciones y mejoras durante el proceso (p. 100).

Figura 3. El modelo de desarrollo organizacional y sus componentes



Fuente: Figura adaptada de Zamora, M. (2018). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Revista Extremeña de Ciencias Sociales "ALMENARA"*(10), 87-109. p. 102 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>. Nota: En esta figura se evidencian los cuatro elementos clave del modelo de desarrollo organizacional (cuadros líneas azules) y las etapas que siguen para su implementación en las OSC (cuadros líneas verdes).

Prosiguiendo con la información de la Figura 3, se encuentra que el modelo de desarrollo organizacional de las OSC inicia con la ejecución de los cuatro elementos clave referenciados en líneas previas, teniendo como última acción, la evaluación de la organización y cuyos resultados son analizados durante la primera etapa de implementación del modelo, consistente en el diagnóstico de las condiciones particulares de cada OSC (Zamora, 2018, p. 100).

A partir de los resultados obtenidos con la evaluación previa realizada junto con el agente a cargo de este proceso, las OSC definen los objetivos y metas a perseguir con la aplicación del modelo de desarrollo organizacional y después, se continua

con el diseño de las estrategias y acciones a realizar durante todo el proceso de implementación de este modelo, teniendo en cuenta los recursos requeridos y los posibles riesgos que pueden surgir durante el mismo, para proceder con el plan de acción, es decir con la puesta en marcha del modelo, según las necesidades de cada OSC (Figura 3) (Zamora, 2018, p. 100).

De igual forma, en este proceso se incluyen actividades evaluativas durante y después de implementar el modelo, con la finalidad de monitorear los cambios que surjan y resolver rápidamente los inconvenientes implicados. El modelo de desarrollo organizacional “promueve el aprendizaje al tiempo que hace consientes y sistematiza los saberes, usos, costumbres y prácticas presentes en la organización” (Zamora, 2018, p. 102); de ahí la importancia de ejecutar modelos teóricos y prácticos que contribuyan con el mejoramiento y optimización de las actividades organizacionales y externas realizadas por las OSC, para aportar beneficios y bienestar a la población que conforma la sociedad civil.

LAS OSC EN COLOMBIA

En Colombia se utilizan desde hace muchos años diversas formas para referirse al tercer sector o al sector no lucrativo, entre las más reconocidas están: las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), Organizaciones de Desarrollo, Organizaciones Solidarias de Desarrollo. De acuerdo con la CCONG (2016), una ESAL se caracteriza por:

- Ser una organización legalmente constituida, de carácter civil que se rige por el derecho privado.
- Invertir los excedentes que obtenga de forma exclusiva en la realización de su objeto, de forma tal que los mismos, a diferencia de una sociedad comercial, no se reparten o distribuyen entre sus miembros, fundadores o terceros.
- Tener una finalidad que atiende al interés general o beneficia a un número importante de personas, de forma tal que las mismas contribuyen a la realización de los fines del Estado, al adelantar actividades que el Estado no alcanza a desarrollar.
- Contar con un patrimonio que está destinado en su totalidad a cumplir con su finalidad. Ser una expresión del derecho de asociación y de iniciativa privada.

- Promover valores y actitudes de justicia social, equidad, democracia, género, participación y solidaridad en las actividades que desarrolla. (p. 3)

En Colombia, lo relativo al tratamiento de las ESAL tiene rango constitucional, por lo cual, en la Carta Magna nacional, se establece que, dentro de los fines de la inspección y vigilancia de estas, está la preservación de sus rentas, para que las mismas se conserven y sean debidamente aplicadas y para que en todo lo esencial, se cumpla conforme con la voluntad de los fundadores y sus miembros.

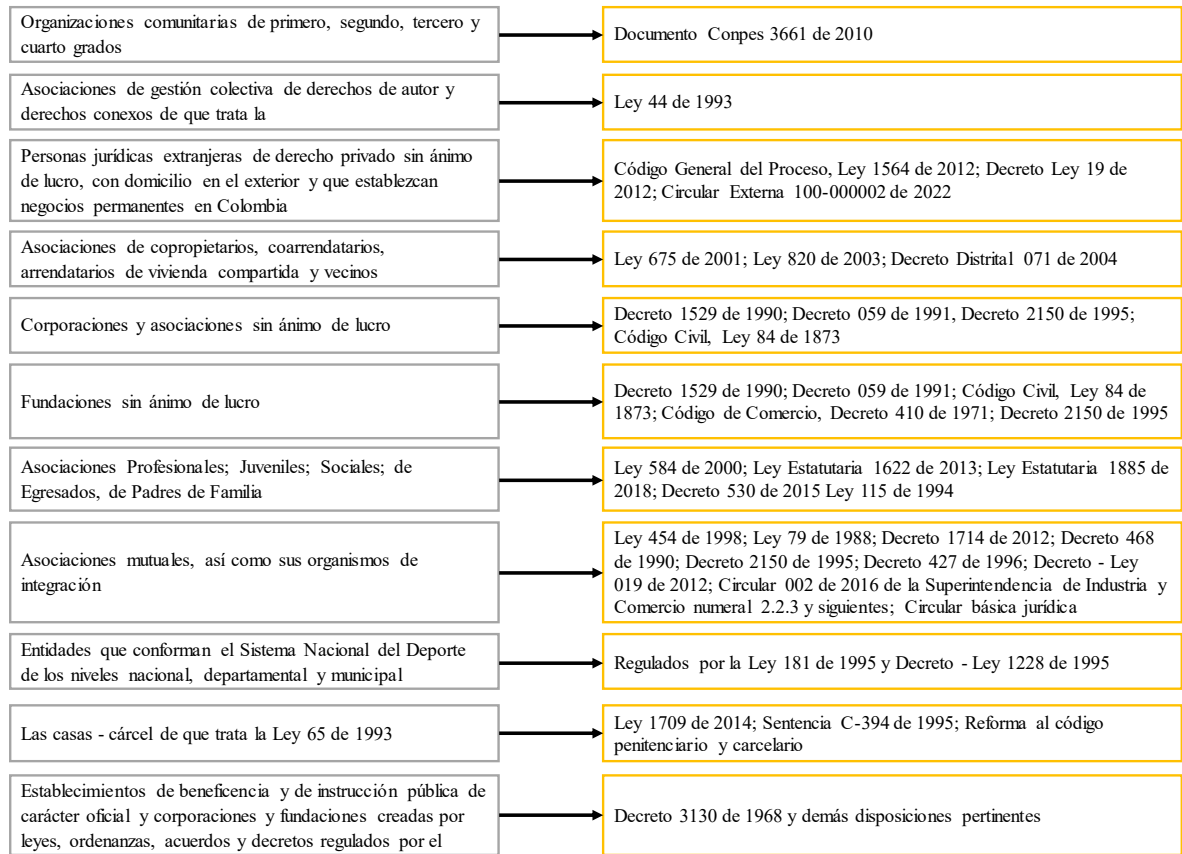
Bajo la denominación de ESAL, se encuentra en Colombia, un número importante de entidades diversas, las cuales son consagradas y reguladas por un amplio catálogo de normas, desde Constitución Política de 1991 y diversas Leyes nacionales con las que se plantean sus definiciones y características primordiales hasta una serie de Decretos nacionales, departamentales y de Circulares sectoriales, mediante los cuales, se reglamenta su estructura organizacional y los requisitos que deben cumplir para constituirse en el territorio nacional. Desde esta perspectiva, en la Figura 4, se relacionan las diferentes ESAL reconocidas en el territorio nacional, de acuerdo con los respectivos referentes normativos que las regulan.

Figura 4. Tipos de ESAL en Colombia

Juntas de Acción Comunal	Decreto 2350 de 2003; Ley 2166 de 2021
Instituciones auxiliares del cooperativismo	Ley 79 de 1988
Entidades científicas, tecnológicas, culturales, e investigativas	Decreto Distrital 530 de 2015
Asociaciones agropecuarias y campesinas nacionales y no nacionales	Ley 2219 de 2022; Decreto 2478 de 1999
Entes Gremiales	Ley 83 de 1931
Instituciones de utilidad común que prestan servicios de bienestar familiar	Resolución 3899 de 2010
Entidades ambientalistas	Ley 99 de 1993
Entidades de naturaleza cooperativa	Ley 79 de 1988; Ley 454 de 1998
Instituciones de educación superior	Ley 30 de 1993
Instituciones de educación formal y no formal a que se refiere la Ley 115 de 1994	Decreto 530 de 2015; Ley 1064 de 2006
Fondos de empleados	Decreto 1481 de 1989; Ley 1391 de 2010
Iglesias, confesiones y denominaciones religiosas, sus federaciones, confederaciones, asociaciones de ministros	Ley 133 de 1994; Decreto 782 de 1995
Entidades privadas del sector salud de que trata la Ley 100 de 1993	Decreto 682 de 2018; Ley 10 de 1990
Partidos y movimientos políticos	Constitución Política; Ley 130 de 1994.
Las propiedades regidas por las leyes de propiedad horizontal	Ley 675 de 2001
Sindicatos y asociaciones de trabajadores y empleadores	Ley 83 de 1931
Cajas de compensación familiar reguladas por la Ley 21 de 1982	Decreto 784 de 1989
Organizaciones gremiales de pensionados de que trata la	Ley 43 de 1984
Cabildos indígenas regulados por la Ley 89 de 1890	Decreto 2164 de 1995

Fuente: Figura adaptada de Cámara de Comercio de Bogotá (s.f.); CCONG (2016); Rodríguez et al. (2024).

Figura 4. Tipos de ESAL en Colombia (continuación)



Fuente: Figura adaptada de Cámara de Comercio de Bogotá (s.f.); CCONG (2016); Rodríguez et al. (2024).

Ahora bien, para tener una mayor precisión y comprensión sobre la temática abordada con el presente documento, las diferentes ESAL existentes en el país son conceptualizadas a continuación desde sus perspectivas institucionales o teóricas.

- **Juntas de Acción Comunal:** La junta de acción comunal es una organización cívica, social y comunitaria de gestión social, sin ánimo de lucro, de naturaleza solidaria, con personería jurídica y patrimonio propio, integrada voluntariamente por los residentes de un lugar que aúnan esfuerzos y recursos para procurar un desarrollo integral, sostenible y sustentable con fundamento en el ejercicio de la democracia participativa (Ley 2166, 2021, art. 7, inc. a).
- **Juntas Administradoras Locales:** En cada una de las Comunas o Corregimientos habrá una Junta Administradora local, integrada por no menos

de tres (3) ni más de nueve (9) miembros, elegidos por votación popular para periodos de cuatro (4) años, que deberán coincidir con el periodo del alcalde y de los Concejos Municipales. (Ley 2086, 2021, art. 1, inc. a).

- **Asociación De Juntas De Acción Comunal:** Es organismo de acción comunal de segundo grado y tienen la misma naturaleza jurídica de las juntas de acción comunal y se constituye con los organismos de primer grado fundadores y los que posteriormente se afilien. (Ley 743, 2002, art. 8, inc. a).
- **Instituciones auxiliares del cooperativismo:** Son personas jurídicas sin ánimo de lucro que se constituyen, con el objeto de incrementar y desarrollar el sector cooperativo, mediante el cumplimiento de actividades orientadas a proporcionar preferentemente a los organismos componentes del sector cooperativo el apoyo y ayuda necesarios para facilitar el mejor logro de sus propósitos económicos y sociales (Superintendencia de la Economía Solidaria [Supersolidaria], 2020, p. 2).
- **Entidades científicas, tecnológicas, culturales, e investigativas:** Son organizaciones enfocadas en impulsar actividades e iniciativas que contribuyan con las ciencias, la tecnología, la cultura y la investigación en diferentes ámbitos de la sociedad.
- **Asociaciones agropecuarias y campesinas nacionales y no nacionales:**
Asociación campesina: Es aquella organización de carácter privado, sin ánimo de lucro constituida o que se constituya por campesinos, y que tenga como objeto principal la interlocución con el Gobierno en cuanto a las actividades relacionadas con el desarrollo rural, el reconocimiento, protección y ejercicio de los derechos de los campesinos y la práctica de su actividad productiva.
Asociación agropecuaria: Es la persona jurídica de derecho privado y sin ánimo de lucro, constituida por pequeños o medianos productores que adelantan una misma actividad agrícola, pecuaria, forestal, piscícola, acuícola, o por productos, con el objeto de satisfacer o defender los intereses comunes de sus asociados y contribuir al desarrollo del sector agropecuario nacional (Ley 2219, 2022, art. 2).
- **Fundaciones sin ánimo de lucro:** “Son instituciones que surgen de la voluntad de uno o más fundadores (no asociados, ni miembros), quienes afectan irrevocablemente parte de su patrimonio al desarrollo de actividades de utilidad común o interés general, sin aspirar al reparto de utilidades” (Ribero, s.f., p. 61).
- **Corporaciones y asociaciones sin ánimo de lucro:** “Son agrupaciones constituidas por la voluntad de dos o más asociados (no socios), con el fin de desarrollar actividades de común interés para ellos, sin el ánimo del reparto de utilidades” (Ribero, s.f., p. 61).

- **Entes Gremiales:** Son organizaciones constituidas con el propósito de “definir, expresar, promover y representar los intereses y las preferencias de conjuntos de individuos que comparten una posición socioeconómica similar; son los casos de los trabajadores, los profesionistas, los agricultores, los empresarios, los maestros y los burócratas, entre otros” (Tirado, 2015, p. 469).
- **Asociaciones de copropietarios, coarrendatarios, arrendatarios de vivienda compartida y vecinos:** Según se indica son asociaciones sin ánimo de lucro que tienen el propósito de manejar y coordinar la utilización de los servicios comunitarios, junto con la realización de diferentes actividades con las cuotas de administración; todo esto conforme con los reglamentos y estatutos formulados por esta misma entidad (Gómez, 2000, párr. 1-2).
- **Instituciones de utilidad común que prestan servicios de bienestar familiar:** Son aquellas ESAL que “prestán servicios de protección integral a los niños, niñas y adolescentes y a sus familias, y para autorizar a los organismos acreditados para desarrollar el programa de adopción internacional” (Resolución 3899, 2010, art. 1).
- **Asociaciones mutuales, así como sus organismos de integración:** Estas asociaciones hacen referencia, a las “personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas libre y democráticamente por personas naturales, inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades de seguridad social” (Ribero, s.f., p. 76).
- **Entidades ambientalistas:** Son entidades sin ánimo de lucro que tienen por objeto la defensa y protección del medio ambiente y los recursos naturales renovables, y su correspondiente registro como "Organizaciones Ambientales No Gubernamentales" (Ley 99, 1993).
- **Entidades de naturaleza cooperativa:** Es una empresa asociativa, donde los usuarios o trabajadores “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” (Ribero, s.f., p. 63).
- **Asociaciones Profesionales; Juveniles; Sociales; de Egresados, de Padres de Familia: Asociaciones de profesionales:** conformadas para generar beneficios a una línea específica de profesionales (Gaitán, 2014, p. 9). **Juveniles:** creadas para desarrollar actividades con la juventud y que promuevan su desenvolvimiento en la sociedad (Gaitán, 2014, p. 9). **Sociales:** creadas para la diversión y el esparcimiento de la sociedad o un sector de ésta. Actúan muchas veces bajo la figura de clubes sociales (Gaitán, 2014, p. 9). **De**

egresados: creadas por egresados de un establecimiento educativo, para generar bienestar y solidaridad entre ellos (Gaitán, 2014, p. 9). **De padres de familia:** “es una entidad jurídica de derecho privado que se constituye por voluntad de los padres, madres y acudientes de aquellos estudiantes matriculados en un establecimiento educativo” (Roa & Sandoval, 2020, p. 8).

- **Instituciones de educación superior:** Son organizaciones que “posibilitan el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional” (Ley 30, 1992, art. 1).
- **Instituciones de educación formal y no formal a que se refiere la Ley 115 de 1994:**
De educación formal: establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas, y conducente a grados y títulos; esto a través de tres niveles educativos (preescolar, educación básica y educación media) (Ley 115, 1994).
De educación no formal: llamado en la actualidad, Educación para el trabajo y el Desarrollo humano. Son aquellas instituciones educativas que ofrecen programas para complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos en esta Ley (Ley 115, 1994).
- **Fondos de empleados:** Son empresas asociativas, de Derecho Privado, sin ánimo de lucro, conformadas por un mínimo de 10 trabajadores dependientes o subordinados (asalariados), quienes deben hacer aportes periódicos y ahorrar de forma permanente, en los montos que establezcan los estatutos del fondo (Ribero, s.f., pp. 79-80).
- **Iglesias, confesiones y denominaciones religiosas, sus federaciones, confederaciones, asociaciones de ministros:** Son las instituciones creadas para la realización de fines organizacionales, con plena autonomía y libertad para establecer sus propias normas de organización, régimen interno y disposiciones para sus miembros.
- **Entidades privadas del sector salud de que trata la Ley 100 de 1993:** Son aquellas que se dedican a la atención de servicios de salud en los procesos de fomento, prevención, tratamiento y rehabilitación a la comunidad de que tratan, principalmente, la Ley 100 de 1993 (Aristizábal et al., 2019, p. 169).
- **Partidos y movimientos políticos:** Los partidos son instituciones permanentes que reflejan el pluralismo político, promueven y encauzan la participación de los ciudadanos y contribuyen a la formación y manifestación de la voluntad popular, con el objeto de acceder al poder, a los cargos de elección

popular y de influir en las decisiones políticas y democráticas de la Nación. **Los movimientos políticos** son asociaciones de ciudadanos constituidas libremente para influir en la formación de la voluntad política o para participar en las elecciones (Consejo Nacional Electoral [CNE], 2024, párr. 3).

- **Personas jurídicas extranjeras de derecho privado sin ánimo de lucro**, con domicilio en el exterior y que establezcan negocios permanentes en Colombia: Son aquellas personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de una o más personas, para realizar actividades en beneficio de sus asociados, terceras personas o la comunidad en general, que no persigue el reparto de utilidades entre sus miembros (Superintendencia de Sociedades, 2023, p. 2).
- **Las propiedades regidas por las leyes de propiedad horizontal**: Hace referencia a una persona jurídica de naturaleza civil, por tanto, sin ánimo de lucro, cuya denominación es la del edificio o conjunto y su domicilio es el municipio o distrito donde éste se localice; en tanto que, al establecer los órganos de dirección y administración, define a la asamblea general de propietarios, la que se constituye por los propietarios o dueños de los bienes privados (Superintendencia de Sociedades, 2022, párr. 9).
- **Entidades que conforman el Sistema Nacional del Deporte de los niveles nacional, departamental y municipal** regulados por la Ley 181 de 1995 y Decreto - Ley 1228 de 1995: Son entidades públicas y privadas dedicadas a la ejecución de actividades de deporte formativo, de deporte social comunitario, deporte universitario, deporte competitivo, deporte de alto rendimiento, deporte aficionado, de deporte profesional, así como para la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre (Ley 181, 1995).
- **Cajas de compensación familiar reguladas por la Ley 21 de 1982**: Son personas jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones en la forma prevista en el Código Civil, cumplen funciones de seguridad social y se hallan sometidas al control y vigilancia del Estado en la forma establecida por la ley (Ley 21, 1982, art. 39).
- **Organizaciones gremiales de pensionados de que trata la Ley 43 de 1984**: Son organizaciones conformadas por “pensionados por jubilación, invalidez, vejez, retiro por vejez y similares, inclusive las por sustitución de las mismas, constituidas en virtud de lo preceptuado en el artículo 44 de la Constitución Nacional de 1886” (Ley 43, 1984, art. 1).
- **Las casas - cárcel de que trata la Ley 65 de 1993**: Son establecimientos carcelarios destinados exclusivamente a la detención preventiva y cumplimiento de pena por hechos punibles culposos ocurridos en accidentes de tránsito; los

cuales pueden ser organizados por un grupo de particulares, quienes deben suministrar a las personas que se encuentran privados de la libertad, un régimen mínimo de servicios de alojamiento y alimentación, y estará autorizada para establecer servicios adicionales (Decreto 2578, 1991).

- **Cabildos indígenas regulados por la Ley 89 de 1890:** Son entidades públicas especiales, cuyos integrantes son miembros de una comunidad indígena, elegidos y reconocidos por ésta, con una organización sociopolítica tradicional, cuya función es representar legalmente a la comunidad, ejercer la autoridad y realizar las actividades que le atribuyen las leyes, sus usos, costumbres y el reglamento interno de cada comunidad (Decreto 2164, 1995, art. 2).
- **Establecimientos de beneficencia y de instrucción pública de carácter oficial y corporaciones y fundaciones** creadas por leyes, ordenanzas, acuerdos y decretos regulados por el Decreto 3130 de 1968 y demás disposiciones pertinentes: Son organizaciones cuyo objeto de acción es la consecución de una finalidad social de interés general, impuesta por el fundador, que es la persona que destina para tal efecto un patrimonio determinado (Secretaría Jurídica Distrital, 2017).
- **Organizaciones comunitarias de primero, segundo, tercero y cuarto grados:** Hacen referencia a “un grupo de personas que se unen para ver los problemas que les afectan en su comunidad y le buscan soluciones. Los problemas pueden ser de carácter social, cultural, económico, político y productivo” (Castellón, 2008, p. 10). Son de primer grado (Juntas de Acción comunal y Juntas de Vivienda Comunitaria), de segundo grado (Asociaciones Municipales de Juntas de Acción Comunal), de tercer grado (Federaciones Departamentales de Juntas de Acción comunal) y de cuarto grado (Confederación Nacional de Acción Comunal) (Departamento Nacional de Planeación [DNP]. Documento Conpes 3661, 2010).
- **Asociaciones de gestión colectiva de derechos de autor y derechos conexos de que trata la Ley 44 de 1993:** Son organizaciones conformadas por los titulares de derecho de autor o de derechos conexos podrán gestionar individual o colectivamente sus derechos patrimoniales, las cuales tendrán principalmente las siguientes finalidades: a) Administrar los derechos de los socios y los confiados a su gestión, de acuerdo con las leyes que regulen la materia y a lo estipulado en sus estatutos; b) Procurar los mejores beneficios para sus afiliados; c) Coadyuvar en el fomento de la producción intelectual y el mejoramiento de la cultura nacional (Decreto 3942, 2010).
- **Sindicatos y asociaciones de trabajadores y empleadores:** Son organizaciones creadas, mediante la asociación de trabajadores o empleadores de una misma profesión, oficio o especialidad, o de profesiones, oficios o

especialidades, similares o conexos, constituida exclusivamente para el estudio, desarrollo y defensa de los intereses comunes de su profesión, sin repartición de beneficios (Ley 83, 1931).

De acuerdo con la información referenciada en líneas anteriores, se evidencia la existencia de un amplio espectro de ESAL en el territorio nacional, algunas de estas centradas en buscar soluciones a las diversas problemáticas identificadas en la sociedad civil, otras se enfocan en potenciar sus actividades educativas, profesionales, laborales, etc.; y otras más, procuran la protección de los derechos fundamentales de toda la población, incluso de las minorías, el ejercicio efectivo de dichas prerrogativas y la democratización de los Estados. Este listado no es taxativo, en tanto pueden existir ESAL creadas por norma especial. Prosiguiendo con este marco referencial, a continuación, se explican los principales preceptos normativos nacional que regulan la estructura y el funcionamiento de las OSC en el país.

REFERENTES NORMATIVOS

Para iniciar, se trae como referente normativo superior, la Constitución Política de Colombia de 1991, la cual en su artículo 39, consagra que los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución. Además, su estructura interna y el funcionamiento de los sindicatos y organizaciones sociales y gremiales se sujetarán al orden legal y a los principios democráticos. La cancelación o la suspensión de la personería jurídica sólo procede por vía judicial. Se reconoce a los representantes sindicales el fuero y las demás garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión; teniendo en cuenta que los miembros de la Fuerza Pública no gozan de este derecho (Constitución Política de Colombia, art. 39, 1991).

Sumado a esto, se encuentra en el artículo 78 que, en materia de derechos colectivos y del ambiente, el legislador promulgó que el Estado tiene la responsabilidad de garantizar la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser representativas y observar procedimientos democráticos internos (Constitución Política de Colombia, art. 78, 1991).

En esta misma línea, el Estado colombiano también se enfoca en garantizar la participación democrática y de los partidos políticos, mediante las diferentes formas de participación reglamentadas con esta finalidad y que son entendidas como mecanismos de participación del pueblo en ejercicio de su soberanía, entre los cuales se tiene: el voto, el plebiscito, el referendo, la consulta popular, el cabildo

abierto, la iniciativa legislativa y la revocatoria del mandato (Constitución Política de Colombia, art. 103, 1991). Con la regulación de estos mecanismos, se busca promover, proteger y garantizar modalidades del derecho a participar en la vida política, administrativa, económica, social y cultural, y así mismo a controlar el poder político; teniendo en cuenta que dicha regulación impide el desarrollo de otras formas de participación democrática en la vida política, económica, social y cultural, ni el ejercicio de otros derechos políticos no mencionados en esta ley (Ley Estatutaria 1757, 2015).

Así mismo, se hace referencia a que, la participación de la sociedad civil se expresa a través de aquellas instancias y mecanismos que permiten su intervención en la conformación, ejercicio y control de los asuntos públicos. Pueden tener su origen en la oferta institucional o en la iniciativa ciudadana (Ley Estatutaria 1757, 2015). Adicionalmente, se proclama que el Estado contribuye con la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública que se establezcan (Constitución Política de Colombia, art. 103, 1991).

Continuando con los partidos y los movimientos políticos, se tiene que el artículo 107 superior regula la garantía que tienen todos los ciudadanos en su derecho a fundar, organizar y desarrollar partidos y movimientos políticos, y la libertad de afiliarse a ellos o de retirarse. También se garantiza a las organizaciones sociales el derecho a manifestarse y a participar en eventos políticos (Constitución Política de Colombia, art. 107, 1991).

Ahora bien, en relación con las actividades económicas efectuadas en el territorio nacional, se dispuso en el artículo 333 constitucional la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie puede exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. Así mismo, la libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades e incluso, se establece que la empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones; por lo tanto, el Estado busca fortalecer las organizaciones solidarias y estimular el desarrollo empresarial (Constitución Política de Colombia, art. 333, 1991).

Entre otras fuentes, se determina con el artículo 361 superior que el fortalecimiento y el impulso de estas organizaciones solidarias, se realiza con una parte de los ingresos del Sistema General de Regalías, los cuales se destinan al financiamiento de proyectos para el desarrollo social, económico y ambiental de las entidades territoriales; al ahorro para su pasivo pensional; para inversiones físicas en educación, para inversiones en ciencia, tecnología e innovación; para la generación

de ahorro público; para la fiscalización de la exploración y explotación de los yacimientos y conocimiento y cartografía geológica del subsuelo; y para aumentar la competitividad general de la economía buscando mejorar las condiciones sociales de la población (Constitución Política de Colombia, art. 361, 1991).

MÓDULO 4. BUENAS PRÁCTICAS DE LAS OSC

Las OSC son actores clave del desarrollo y desempeñan diferentes roles importantes, por ejemplo, en materia de asistencia humanitaria, prestación de servicios, investigación, formulación de políticas, así como en relación con la rendición de cuentas de parte de gobiernos y otras partes interesadas. La participación eficaz de las OSC se ha vuelto cada vez más urgente, principalmente, a partir de la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), donde las OSC cumplen un papel relevante en su aplicación y supervisión.

Por consiguiente, los Estados Parte en el mundo, han contraído compromisos para apoyar a las OSC como actores independientes del desarrollo, con el fin de asegurar que las contribuciones al desarrollo de tales organizaciones alcancen su máximo potencial. Colombia no ha sido ajena a esta situación ni al compromiso adquirido frente al progreso y permanencia en el tiempo de las OSC en el país, por lo cual, desde múltiples instancias públicas y privadas, se han gestado diversas iniciativas para impulsar su consolidación en el territorio nacional, junto con la observancia de su misión y objetivos sociales planteados con cada organización de esta índole.

Dentro de las alternativas efectuadas por las OSC colombianas, para fortalecer su gestión de manera integral, se tiene el diseño y la implementación de programas formativos o capacitaciones, para que los miembros de este tipo de organizaciones en todos los niveles cuenten con los conocimientos y competencias requeridas, para que de acuerdo con lo publicado por la Confederación Colombiana de ONG (CCONG, 2021), puedan responder a los desafíos que demanda el contexto actual, principalmente, en cuanto al mejoramiento de las siguientes necesidades esenciales: transparencia y rendición de cuentas, participación social, transformación digital, sostenibilidad de las OSC y en relación con la planificación estratégica y gestión de las entidades.

A partir de lo anterior, en este capítulo se presenta una serie de buenas prácticas (Figura 5), sobre las cuales las OSC pueden y deben capacitarse y formarse con la finalidad de fortalecer la gestión estratégica y sostenible de sus entidades y de este modo, contar con los recursos, competencias y aprendizajes necesarios para contribuir con el desarrollo y el bienestar de la sociedad civil. En esencia con estas buenas prácticas, se propone la creación de un entorno favorable para que las OSC puedan llevar adelante su trabajo (Entorno Propicio para las OSC) y se busca potenciar la eficacia y la rendición de cuentas de estas organizaciones (Eficacia del Desarrollo de las OSC).

Figura 5. Mapeo de buenas prácticas para las OSC



Fuente: Elaboración propia, según APSP (2023); Arias (2011); Asociación de Busan para una Eficaz Cooperación para el Desarrollo (2011); Ceelen et al. (2020); Gichohi (2015); OEA (2024); Oxfam Intermón (2024); Pérez (2020).

De igual forma, las buenas prácticas referenciadas con la Figura 5, están fundamentadas en las principales necesidades y desafíos que tienen las OSC y que pueden ser abordadas, a través de la formación continuada de sus representantes y colaboradores y, además, responden primordialmente, a los Principios de Estambul, al Marco Internacional para la Eficacia para el Desarrollo de las OSC y a los principios comunes acordados durante el cuarto *“Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda en Busan”* (Corea, 2011), con los que se busca promover que las OSC implementen prácticas para fortalecer su rendición de cuentas y su contribución a la eficacia para el desarrollo.

TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Así las cosas, uno de los primeros y más importantes temas a tener en cuenta con respecto a las buenas prácticas referenciadas en esta sección, corresponden con aquellas asociadas con la transparencia y la rendición de cuentas por parte de las OSC, mediante las cuales, se busca que estas organizaciones informen a todos los

públicos interesados, acerca de las acciones que ejecutan, sus propósitos de gestión, sus aciertos y errores y los recursos destinados y utilizados en determinado tiempo para su funcionamiento y realizar sus actividades. En este sentido, se procura que las OSC vayan más allá de lo estrictamente administrativo y exigido por las autoridades competentes, sus grupos de interés y la sociedad en general, es así como se pretende que la transparencia y la rendición de cuenta contribuya, con la toma de decisiones asertivas dentro y fuera de la organización, evaluar su gestión, adelantar acciones correctivas a tiempo cuando sea necesario e implementar estrategias de buen gobierno y códigos de ética.

En cuanto al mejoramiento de la transparencia y la rendición de cuentas en las OSC, se tiene en consideración la implementación de mecanismos de autogestión y autorregulación, cómo se realiza mediante el SAGON (por sus siglas en inglés), para el fortalecimiento de la Rendición de Cuentas y de la Gobernanza de las ONG, una iniciativa efectuada en Nepal, el cual se centra en la modificación voluntaria de los Códigos de Conducta de las OSC, conforme con los Principios de Estambul, junto con el desarrollo de capacidades relacionadas con la gobernanza interna y la gestión de estas organizaciones. Para fomentar la aplicación de esta práctica por parte de las OSC en Nepal, se dispuso una línea directa para asesorar a las organizaciones que lo necesiten y se estipuló la entrega de un reconocimiento en los distritos con mejores resultados en la aplicación de esta iniciativa (Ceelen et al., 2020, p. 27).

Aunado con lo anterior, se hace referencia a la buena práctica denominada como el Índice CIVICUS de la Sociedad Civil realizada en Sudáfrica, cuyos ejes de dirección estratégicos, son: 1) la protección de los derechos de los actores de la sociedad civil; 2) el fortalecimiento de las buenas prácticas dentro de la sociedad civil y 3) el fortalecimiento de la capacidad de la sociedad civil de influir en las políticas y prácticas de los gobiernos, de las instituciones internacionales y del sector privado. Esta iniciativa consiste en que las OSC evalúen la sociedad civil, mediante cuatro dimensiones: (1) la estructura de la sociedad civil, (2) el ambiente exterior dentro del cual existe y opera la sociedad civil, (3) los valores que identifican y se ven promovidos en el espacio de la sociedad civil, y (4) el impacto de las actividades ejercidas por los actores de la sociedad civil. En total de este índice cuenta con 74 indicadores, clasificados en diversos subdimensiones (Arias, 2011, pp. 32-33).

A través de la aplicación y cálculo del CIVICUS, las OSC logran generar un diagnóstico compartido de la sociedad civil, preparar con eficacia y en el propio terreno futuras iniciativas destinadas específicamente a fortalecer la sociedad civil y permite fortalecer a la sociedad civil en general, gracias a los resultados obtenidos por la gestión de las OSC, los cuales guardan estrecha relación con las necesidades e intereses de los miembros de la sociedad civil. Así mismo, con los resultados de

este índice, se extraen lecciones y se aprenden estrategias que se comprueban exitosas (Ceelen et al., 2020, p. 54).

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE LAS OSC

Ahora bien, prosiguiendo con las buenas prácticas de las OSC, en este caso relacionadas con la planificación estratégica y gestión interna, resaltando la necesidad y oportunidad de elaborar y disponer de documentos estratégicos y organizacionales, tales como: planes estratégicos, manuales de gestión financiera, reglamentos de régimen interno, planes de igualdad, protocolos de integridad y/o códigos de conducta; debido a que una cantidad significativa de las OSC pequeñas carecen de estos documentos. Especialmente, las OSC deben preparar documentos de planificación y posicionamiento estratégico, para poder evaluar la coherencia y consistencia en sus acciones, así como los objetivos y metas y a la identificación de áreas de mejora. Sumado a esto, la ausencia de estos documentos en las OSC limita sus posibilidades de acceso a la financiación pública.

En este orden de ideas, el catálogo de buenas prácticas relacionadas con la Planificación estratégica y la gestión de las OSC, tiene en cuenta en primer lugar, la denominada Plataforma Africana para la Protección Social (África Platform for Social Protection, APSP, 2023) en Kenia, “una red panafricana de organizaciones que operan a nivel de base, nacional y regional, con el compromiso de promover y fortalecer el contrato social entre los estados y los ciudadanos” (párr. 1), establecida desde el año 2008 y en registrada en 2010. Se trata de una ONG panafricana que desde sus inicios ha creado alianzas con la sociedad civil y otras organizaciones para interactuar con el gobierno y las agencias internacionales de desarrollo (IDA) para desarrollar e implementar estrategias y programas innovadores de protección social que marquen una diferencia en los hogares pobres y vulnerables en África.

Para lograr sus objetivos organizacionales, esta red ejecuta diversos programas y proyectos en 27 países africanos, como ha sido la asociación establecida con Smart África Media para ampliar los derechos de protección social de los niños en las regiones de África Oriental y Meridional, mediante la promoción y uso de una guía para desarrollar programas de protección social sensibles a la infancia en África. Dentro de sus proyectos, se encuentra el denominado “Proyecto APSP OSIEA”, un estudio en profundidad realizado por APSP y la Iniciativa Sociedad Abierta para África Oriental (OSIEA), con el propósito de hacer un análisis sobre la protección social en el continente y los grupos excluidos de la misma (APSP, 2023, párr. 1-2).

Particularmente, este último proyecto ha surgido conforme con uno de pilares de esta plataforma y que, a su vez, también se ha convertido en una buena práctica de una OSC, lo que hace referencia a la elaboración de planes estratégicos con una temporalidad de cinco años, una guía de actuación donde se reportan los resultados

obtenidos con el análisis de la situación en los lugares africanos de actuación y de sus grupos de interés. De igual forma, dichos planes cuentan con un capítulo donde se formulan los temas estratégicos, objetivos y áreas clave de resultados asociados con esta plataforma, continuando con la definición de las estrategias y con la especificación de los mecanismos organizativos y de capacidad humana para la implementación de este plan, incluyendo en detalle las oficinas, departamentos, unidades y agencias estatales clave para la ejecución de estas estrategias (Ministry of Labour and Social Protection, 2023, pp. 43-44).

Del plan estratégico de la APSP (2023), se destaca no solo el análisis en profundidad de las condiciones de protección social en los países africanos donde tiene presencia, especialmente en Kenia, sino también la utilización de estos resultados para la formulación de estrategias que realmente contribuyan con el mejoramiento de la calidad de vida de sus grupos de interés, junto con la garantía y el ejercicio efectivo de sus derechos fundamentales. Así mismo, se resalta que la formulación y ejecución de este plan estratégico, se efectúa a través de líderes calificados y experimentados que también están comprometidos con la implementación del plan estratégico de la organización, gracias a este liderazgo, la mayoría de los empleados conocen la existencia del plan estratégico, los objetivos de desempeño y las políticas para guiar la implementación, de ahí que durante cada período, se logre una buena proporción de los objetivos formulados con dichos planes. Además, la provisión de un entorno propicio por parte de APSP, hizo exitosa a esta plataforma y a sus planes estratégicos al adoptar una cultura que apoya el espíritu de equipo, la unión y la voluntad de compartir e implementar objetivos (Gichohi, 2015, pp. 59-63).

En materia de gestión de las OSC, se trae a colación una iniciativa para las OSC efectuada en Guatemala, denominada como los principios Goldilocks, desarrollada por la organización “Innovaciones para la lucha contra la pobreza” (Innovations for Poverty Action, IPA); la cual consiste en un marco de trabajo formado por cuatro principios, los que forman la sigla “CART” y que determinan que en lo concerniente la gestión de las OSC, se deben diseñar e implementar sistemas de monitoreo y evaluación mundial y nacional y para el aprendizaje, los cuales deben ser: Creíbles (recabar datos de alta calidad y analizarlos con precisión), Accionables (compromiso a actuar en función de los datos recabados), Responsables (asegurar que los beneficios de recabar datos superen los costos) y Trasladables (reunir datos que generen conocimiento para otros programas) (Ceelen et al., 2020, p. 30).

A través de la Iniciativa Goldilocks, la IPA ofrece herramientas para ayudar a las OSC que están implementando esta práctica de gestión en sus organizaciones, así como facilita estudios de casos que incorporan experiencias de monitoreo y evaluación y lecciones compartidas por más de una docena de OSC que trabajan en países proveedores y receptores (Ceelen et al., 2020, p. 31).

PARTICIPACIÓN SOCIAL

En lo concerniente con este eje temático, tiene gran importancia para las OSC, la toma de decisiones sobre asuntos de interés público, su contribución en la formulación, diseño y ejecución de políticas y programas, el seguimiento y control de los programas y sus resultados, así como su participación activa en los niveles de control social de la gestión pública. De igual forma, desde esta perspectiva, se hace relevante el principio 22 formulado durante el cuarto “Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda en Busan” (Corea), el cual reza, así:

Las organizaciones de sociedad civil juegan un rol fundamental en permitir que las personas reclamen sus derechos, en promover enfoques basados en derechos, en formar las políticas y asociaciones y en monitorear la implementación. También proporcionan servicios en áreas que son complementarias a aquellas proporcionadas por los Estados. (Asociación de Busan para una Eficaz Cooperación para el Desarrollo, 2011, p. 7)

Así las cosas, se hace relevante la ejecución de estrategias de acción y el uso de herramientas para la defensa de los derechos de la sociedad civil, para su incidencia política y que les permitan a las OSC tener acceso a los espacios de toma de decisión y elaboración de políticas, tanto del ámbito local, departamental como estatal (Oxfam Intermón, 2024, p. 18). Sumado a esto, las OSC están llamadas a impulsar la democratización nacional e internacional, mediante la participación activa de todos los actores involucrados, desde los gobiernos hasta la ciudadanía y la sociedad civil en general, a partir de su participación en la toma de decisiones políticas y en la protección de los derechos humanos y la diversidad (Organización de Estados Americanos [OEA], 2024, p. 10).

En relación con las buenas prácticas de las OSC en materia de participación social, se hace referencia a la denominada “*Activación de Mecanismos de Consulta y de Opinión de la Sociedad Civil en el Marco de las Negociaciones del Acuerdo de Asociación Europa- Centroamérica*”, una iniciativa realizada en Costa Rica, mediante la cual, las autoridades negociadoras, junto con las OSC instalaron espacios de debate y concertación entre los implicados con este proceso de negociación, para abordar opciones técnicas sobre una serie de ejes temáticos de interés para la negociación y la sociedad civil en general, desde la cultura, identidad y desarrollo: poblaciones indígenas y afro-descendientes hasta el medio ambiente y desarrollo sostenible (Arias, 2011, pp. 58-59).

Gracias a la activación de mecanismos de consulta y opinión, se logró la elaboración de borradores de los documentos de trabajo, los cuales fueron consultados en el primer y segundo foro regional celebrados en el marco de este proceso de negociación, los cuales, a su vez, reunieron a más de 100 representantes de diversas OSC a nivel regional centroamericano. Así mismo, se realizó una

Conferencia Regional con más de 125 participantes representativos de las OSC centroamericana y europea, además de negociadores centroamericanos y europeos en el marco de la Quinta Ronda de Negociaciones del Acuerdo de Asociación (Arias, 2011, p. 60).

Otra de las buenas prácticas de las OSC, en cuanto a la participación social, se refiere a la Iniciativa del Espacio Cívico (CSI) en Bolivia, mediante la cual, se busca hacer frente a la tendencia de reducción del espacio cívico, en la que diversos gobiernos están aplicando leyes, políticas y prácticas para restringir el espacio en el que opera la sociedad civil. La ejecución de este programa se ha efectuado por medio de acciones de investigación, concientización, empoderamiento de actores locales y el trabajo con mecanismos de derechos humanos regionales e internacionales. Específicamente, mediante el trabajo de la OSC Fundación Construir, se ha creado conciencia y se ha manifestado la sociedad en contra de las medidas propuestas por el gobierno boliviano para reducir los espacios de participación social, entre otras acciones, a través de una consulta multisectorial sobre la inclusión de grupos indígenas, cuyas lecciones servirán de base para desarrollar una guía de gobierno destinada a expandir el espacio cívico en la toma de decisiones y la formación de una alianza con diez redes de OSC bolivianas para impugnar la constitucionalidad de dichas normas (Ceelen et al., 2020, p. 46).

SOSTENIBILIDAD DE LAS OSC

Siguiendo con el desarrollo de esta sección, se hace referencia a la sostenibilidad de las OSC, siendo este un elemento fundamental en la construcción de identidad cultural y la cooperación internacional, ya que, aunque aún queda mucho por hacer para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el año 2030, las OSC son cruciales para lograr esos objetivos, así como los gobiernos locales y globales para coordinar a todas las partes y en especial para que las OSC puedan tener acceso a la financiación y la captación de fondos. Para el desarrollo sostenible es esencial que estas organizaciones sean eficientes y esta es una responsabilidad compartida.

En este sentido, una de las buenas prácticas implicadas con la sostenibilidad de las OSC, corresponde con el “Fondo Chile contra el Hambre y la Pobreza (FCHP)”, al cual se integró Chile en el año 2006 y desde entonces ha procurado que estas organizaciones nacionales participen en hacer correcciones en la globalización financiera y suministrar financiamiento adicional para combatir la pobreza, fomentando una globalización con rostro humano. Desde esta perspectiva, Chile es pionero en la introducción de tasas de embargue de US\$ 2 dólares destinadas a ampliar la cobertura de acceso a diagnósticos y tratamientos para el VIH/Sida, la malaria y la tuberculosis (Pérez, 2020, p. 138).

De igual forma, se destaca de esta iniciativa, la diversificación del rol de las OSC, las cuales aportan mayor eficacia a los vínculos colaborativos con los países vecinos, y expanden las posibilidades para todos los actores involucrados de beneficiarse con los conocimientos y la experticia proveniente de la totalidad de los agentes implicados. Siguiendo esta práctica, diversas OSC chilenas en el marco de este fondo:

Han conseguido importantes avances en la construcción de redes internacionales, y que fueron configurando un enfoque de cooperación basado en la duplicación de experiencias de voluntariado y la participación ciudadana, logrando movilizar con éxito recursos humanos y económicos hacia otros países, compartiendo asimismo sus modelos de gestión con diversos actores internacionales. (Pérez, 2020, p. 139)

Otra buena práctica en sostenibilidad de las OSC, está asociada con la Alianza de OSC para la Eficacia del Desarrollo (AOED) localizada en Filipinas, una plataforma mundial de OSC que implementa una campaña coordinada a nivel nacional, regional, mundial y sectorial en favor del desarrollo eficaz. El apoyo de los proveedores a la plataforma se dirige a una OSC internacional con sede en Manila, IBON International, que gestiona los fondos en nombre de la plataforma AOED. Para lograr la sostenibilidad de las OSC, la AOED convoca a los proveedores que colaboran con la plataforma a dialogar sobre los objetivos de los programas y políticas de la AOED dos veces al año. Incluso, los proveedores son llamados a debatir juntos y cooperar con las OSC en una agenda común de cooperación eficaz al desarrollo (Ceelen et al., 2020, p. 43).

TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y FUTURO DE LAS OSC

Para finalizar la sección de buenas prácticas para las OSC, se hace referencia al eje temático relacionado con la transformación digital de estas organizaciones, teniendo en cuenta entre otros asuntos, la innovación tecnológica y la formación en capacidades digitales de los miembros que hacen parte de las OSC, para fomentar la comunicación influyente y la sensibilización en la defensa de los derechos humanos.

Dentro del conjunto de buenas prácticas halladas en materia de transformación digital, se tiene la iniciativa denominada “TulaSalud” en Guatemala, un programa que busca incrementar la capacidad de los Trabajadores Comunitarios de la Salud (TCS) para llegar a las poblaciones rurales y mejorar la calidad de los servicios que prestan, a través de una herramienta móvil que les brinda acceso a la información y un sistema de gestión de casos más eficiente. Además de facilitar las intervenciones en el área de la salud, esta herramienta móvil también sirve como mecanismo de recolección de información para el monitoreo, aprendizaje y

mejoramiento del programa. Las respuestas de la comunidad a la herramienta dieron lugar a cambios, como la incorporación de mensajes de salud localizados grabados por miembros de la comunidad en formato de audio y video (Ceelen et al., 2020, pp. 30-31).

Otra de las buenas prácticas para las OSC asociadas con las competencias digitales y la innovación tecnológica hace referencia a la llamada “Innovación para el cambio, I4C en inglés), una red de polos de innovación co-creada en Ginebra (Suiza), entre los años 2014 y 2015, mediante los aportes de diferentes donantes, entre los cuales se encuentran incluidas las fundaciones Aga Khan y Open Society, y una gran variedad de OSC internacionales y locales. Con el desarrollo de esta iniciativa, se ha realizado el intercambio de conocimiento entre los actores implicados la promoción de los derechos humanos en espacios abiertos, a través de la plataforma innovationforchange.net, la cual cuenta con 750 usuarios registrados. Así mismo, se han implementado diferentes metodologías de innovación, como los hackáthones tecnológicos, entre otros asuntos, para escalar ideas a nivel nacional y regional y el desarrollo de la ComuniDAS.org, una plataforma económica de intercambio que conecta a personas y organizaciones que desean compartir conocimientos y servicios (Ceelen et al, 2020, P. 39).

En términos generales, se evidencia la existencia de una gama significativa de buenas prácticas que las OSC pueden implementar y sobre las cuales, se pueden formar con la finalidad, tanto de cumplir con sus propios objetivos organizacionales y su consolidación en el tejido no gubernamental en sus lugares de origen, como de contribuir con el desarrollo sostenible y el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad civil que representan. Se confirma, además, la relevancia que tiene para las OSC, la formación de sus miembros en temas como la transparencia y la rendición de cuentas, en mecanismos de participación social, el fortalecimiento de la sostenibilidad y perdurabilidad de las OSC en el tiempo, en el diseño y la implementación de planes estratégicos y gestión, todo ello con la transversalidad en la formación de competencias digitales y en innovación tecnológica.

REFERENCIAS

- Africa Platform for Social Protection [APSP]. (2023). *Who we are and What we do*. <https://africapsp.org/our-projects/>
- Arditi, B. (2004). Trayectoria y potencial político de la idea de sociedad civil. *Revista mexicana de sociología*, 66(1), 1-21. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v66n1/v66n1a1.pdf>
- Arias, A. (2011). *Buenas Prácticas de Transparencia y Rendición Social de Cuentas en las que intervienen las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)*. Grupo Faro / CEDA. <http://www.rendircuentas.org/wp-content/uploads/2011/05/Buenas-Practicas-Transparencia-y-Rendicion-Cuentas-2.pdf>
- Aristizábal, J., Guzmán, A., & Trujillo, M. (2019). *Gobierno corporativo: en las entidades sin ánimo de lucro en Colombia*. Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA. <https://www.icgc.com.co/wp-content/uploads/2019/10/Gobierno-Corporativo-en-Entidades-Sin-%C3%81nimo-de-Lucro.pdf>
- Asociación de Busan para una Eficaz Cooperación para el Desarrollo. (2011, diciembre 1). *Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda*. Busan, República de Corea. <http://rendircuentas.org/wp-content/uploads/2011/12/Declaraci%C3%B3n-Final-Busan-BOD-dic2011-Espa%C3%B1ol.pdf>
- Biglieri, P. (2004). Sociedad civil, ciudadanía y representación: el debate de los clásicos de la modernidad. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 47(191), 33-67. <https://www.redalyc.org/pdf/421/42119103.pdf>
- Bonnefoy, M. (2014). "Acerca del concepto / noción de ONG" -Aproximaciones para la definición del marco conceptual del Estudio. Consejo de Educación Popular de América Latina y El Caribe. <https://mesadearticulacion.org/wp-content/uploads/2014/07/Marco-conceptual.-Rol-OSC-Conosur.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Manual básico sobre entidades sin ánimo de lucro*. CCB. <https://recursos.ccb.org.co/ccb/recursos-aplicaciones/manual-esales/Manual%20b%C3%A1sico%20sobre%20entidades%20sin%20%C3%A1nimo%20de%20lucro.pdf>
- Carreras, L. (2008). *El subsector empresarial no financiero de la economía social. La fiscalidad de las sociedades cooperativas, sociedades laborales y*

- sociedades agrarias de transformación*. [Tesis Doctoral]. Repositorio Institucional de la Universitat Rovira i Virgili. Facultat de Ciències Jurídiques. <https://www.tdx.cat/handle/10803/8759#page=1>
- Castellón, E. (2008). *Organización Comunitaria. Folleto No. 1*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/3587b985-6cf0-4c6d-8b14-59a6486e4091/content#:~:text=respondemos%20que%20Organizaci%C3%B3n%20Comunitaria%3A%20es,%20econ%C3%B3mico%20pol%C3%ADtico%20y%20productivo>.
- Castillo, N. (2020). Sociedad civil clásica y contemporánea. *Revista Islas*, 62(195), 156-172. <https://oaji.net/articles/2022/10390-1646198328.pdf>
- Cea, M., Streeter, P., Brahm, S., & López, A. (2016). *Mapa de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2015. Primer informe de resultados del proyecto Sociedad en Acción*. Centro UC Políticas Públicas & Fundación Chile + Hoy. <https://politicaspublicas.uc.cl/web/content/uploads/2020/07/PDF-Brochure-Mapa-de-las-Organizaciones-1.pdf>
- Ceelen, A., Wood, J., & Huesken, S. (2020). *Guía y buenas prácticas de desarrollo eficaz y entorno propicio para las OSC*. Organización Task Team. https://www.effectivecooperation.org/system/files/2020-11/TSKTM-04c-Guidance_ESP_web.pdf
- Confederación Colombiana de ONG [CCONG]. (2016). *Lo que hay que saber de las Entidades Sin Ánimo de lucro – ESAL*. CCONG. https://ccong.org.co/files/728_at_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf
- Confederación Colombiana de ONG [CCONG]. (2021). *Lo que se debe incluir en el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026*. Red de Agencias del Desarrollo Local (RedAdelco) & Red de Programas de Desarrollo y Paz (RedProdepaz). https://ccong.org.co/files/994_at_Propuesta%20al%20PND%202022-2026.pdf
- Consejo Nacional Electoral [CNE]. (2024, septiembre 5). *¿Qué son los partidos o movimientos políticos?* <https://www.cne.gov.co/informacion-sobre-partidos-y-movimientos-politicos>
- Constitución Política de Colombia. 20 de julio de 1991. (Colombia). *Gaceta Constitucional* No. 116. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1_991.html#1

- CSO Development Effectiveness. (2010, septiembre). *Principios de Estambul para el trabajo de las OSC como actoras del desarrollo*. https://ccong.org.co/files/54_at_Principios-de-OSC-Estambul.pdf
- Decreto 2164. Por el cual se reglamenta parcialmente el Capítulo XIV de la Ley 160 de 1994 en lo relacionado con la dotación y titulación de tierras a las comunidades indígenas para la constitución, reestructuración, ampliación y saneamiento de los Resguardos Indígenas. 7 de diciembre de 1995. DO. N42140. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1411247>
- Decreto 2578. Por el cual se reglamentan los establecimientos carcelarios para el cumplimiento de la detención preventiva y la aplicación de la pena en casos de delitos culposos cometidos en accidentes de tránsito. 11 de diciembre de 1991. DO. N40218. [https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1488060#:~:text=DECRETO%202758%20DE%201991&text=\(diciembre%2011\)-,por%20el%20cual%20se%20reglamentan%20los%20establecimientos%20carcelarios%20para%20el,cometidos%20en%20accidentes%20de%20tr%C3%A1nsito](https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1488060#:~:text=DECRETO%202758%20DE%201991&text=(diciembre%2011)-,por%20el%20cual%20se%20reglamentan%20los%20establecimientos%20carcelarios%20para%20el,cometidos%20en%20accidentes%20de%20tr%C3%A1nsito).
- Decreto 3942. Por el cual se reglamentan las Leyes 23 de 1982, 44 de 1993 y el artículo 2°, literal c) de la Ley 232 de 1995, en relación con las sociedades de gestión colectiva de derecho de autor o de derechos conexos y la entidad recaudadora y se dictan otras (...). 25 de octubre de 2010. DO. N47873. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=40624#67>
- Del Valle-Cárdenas, B., Valdés-Rodríguez, O., Conde, C., & Zavaleta-Lizárraga, L. (2021). Las organizaciones de la sociedad civil y su papel en la adaptación al cambio climático en México. *Revista mexicana de investigación educativa*, 25(87), 1149-1182. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v25n87/1405-6666-rmie-25-87-1149.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. Documento Conpes 3661. (10 de mayo de 2010). *Política Nacional para el fortalecimiento de los Organismos de Acción Comunal*. [https://normograma.mincultura.gov.co/mincultura/compilacion/docs/conpes_dnp_3661_2010.htm#:~:text=Son%20de%20primer%20grado%20\(Juntas,Confederaci%C3%B3n%20Nacional%20de%20Acci%C3%B3n%20Comunal\)](https://normograma.mincultura.gov.co/mincultura/compilacion/docs/conpes_dnp_3661_2010.htm#:~:text=Son%20de%20primer%20grado%20(Juntas,Confederaci%C3%B3n%20Nacional%20de%20Acci%C3%B3n%20Comunal))
- Flor, E., Rivera, J., & Araque, W. (2018). Sostenibilidad integrada de las organizaciones de la sociedad civil en Ecuador: entre la supervivencia y la extinción. *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance*, 2(3), 44-60. <https://doi.org/10.22191/gobernar/vol2/iss3/5>

- Gaitán, Ó. (2014). *Guía Práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario*. Cámara de Comercio de Bogotá. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/31c4c966-26b0-45dd-9fd7-1b8467d8d89b/content>
- Galindo-Hernandez, C. (2014). Sociedad civil ¿local, regional o transnacional?: algunas reflexiones desde América Latina. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 20(3), 576-590. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28032296013.pdf>
- Gichohi, D. (2015). *Factors influencing implementation of strategic plans in Nongovernmental organizations: a case of Africa platform of social Protection, Kenya*. A Research Project Report Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of Masters of Arts Degree in Project Planning and Management, University of Nairobi. http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/92930/Gichohi_Factors%20influencing%20implementation%20of%20strategic%20plans%20in%20Nongovernmental%20organizations%20a%20case%20of%20africa.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=73.09
- Gómez, N. (2000, julio 1). Las asociaciones de propietarios. *Periódico El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1228204>
- Gómez-Galán, M. (2011). *La sociedad civil en la cooperación al desarrollo del siglo XXI. Propuestas desde la ciudadanía*. Fundación CIDEAL de Cooperación e Investigación. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31857178/La_agenda_de_eficacia_referente_sociedad_civil.pdf20130909-13278-6kweog-libre-libre.pdf?1378720346=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLa_agenda_de_eficacia_de_la_ayuda_refere.pdf&Expires=17258
- Guerra-Rondón , L., & Bosch, F. (2023). *Participación de la sociedad civil. Conceptos y prácticas en el contexto de los órganos subsidiarios y las reuniones intergubernamentales de la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL)*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) & Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/c902b3c5-d4ab-4e73-96d1-5b9b03f9b1b0/content>
- Hobbes, T. (1980). *Leviatán, o la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil*. Fondo de Cultura Económica. <https://filosofiapolitica3unam.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/08/hobbes-thomas-leviatan-fce-completo.pdf>

- Hurtado, T., & Navarrete, T. (2022). Las OSC: dificultades y retos para su desenvolvimiento durante la pandemia por COVID-19 en sectores de población vulnerable en el municipio de León, Guanajuato. *SAVIA. Revista de investigación e intervención social*(17), 5-18. <https://savia.unison.mx/index.php/Savia/article/view/107/102>
- Jovesolides España & Red Creativa. (2017). *YounGO. Estudio sobre emprendimiento social juvenil en Europa*. Eurocultura. <https://jovesolides.org/wp-content/uploads/2017/07/YounGO-ESTUDIO-SOBRE-EMPREDIMIENTO-SOCIAL-JUVENIL-EN-EUROPA.pdf>
- Ley 21. Por la cual se modifica el régimen del Subsidio Familiar y Se dictan otras disposiciones. 5 de Febrero de 1982. DO. N35939. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4827>
- Ley 30. Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior. 29 de Diciembre de 1992. DO. N40700. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=253&dt=S>
- Ley 43. Por la cual se clasifican las organizaciones de pensionados por servicios prestados en el sector privado y en todos los órdenes del poder público y se dictan otras disposiciones. 12 de Diciembre de 1984. DO. N36824. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=287>
- Ley 83. Sobre sindicatos. 10 de junio de 1931. DO. N21735. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1627577>
- Ley 99. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras (...). 22 de Diciembre de 1993. DO. N41146. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=297>
- Ley 115. Por la cual se expide la Ley General de Educación. 8 de febrero de 1994. DO. N41214. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=292>
- Ley 181. Por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo. 18 de enero de 1995. DO. N41679. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-104567_archivo_pdf.pdf
- Ley 2086. Por la cual se autoriza el reconocimiento de honorarios a los miembros de las juntas administradoras locales del país, y se dictan otras disposiciones. 4 de marzo de 2021. DO. N51606.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=159826>

Ley 2166. Por la cual se deroga la Ley 743 de 2002, se desarrolla el Artículo 38 de la Constitución Política de Colombia en lo referente a los organismos de acción comunal y se establecen lineamientos para la formulación e implementación de la política pública(...). 18 de Diciembre de 2021. DO. N51891.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=119399>

Ley 2219. Por la cual se dictan normas para la constitución operación de las asociaciones campesinas y de las asociaciones agropecuarias, se facilitan sus relaciones con la administración pública, y se dictan otras disposiciones. 30 de junio de 2022. DO. N52081.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=125080&dt=S>

Ley Estatutaria 1757. Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática. 6 de julio de 2015. DO. N49565.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65335>

Ministry of Labour and Social Protection. (2023). *Strategic Plan 2023 - 2027*.

<https://socialprotection.go.ke/sites/default/files/documents/Strategic%20Plan%20-%20Social%20Protection%202023-2027.pdf#page=43.08>

Mochi-Alemán, P., & Girardo, C. (2015). *Debates y prácticas sobre desarrollo y cooperación desde las organizaciones de la sociedad civil*. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

<https://librosoa.unam.mx/bitstream/handle/123456789/344/45.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Organización de Estados Americanos [OEA]. (2024, abril 30). *Participación de actores sociales en las actividades del proceso de Cumbres de las Américas*.

https://scm.oas.org/doc_public/SPANISH/HIST_24/CMBRS02768S02.docx

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2016). *Guía de la OCDE sobre gobierno abierto para funcionarios públicos peruanos*.

OCDE. [https://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:8d8a968f-54fd-49da-9688-](https://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:8d8a968f-54fd-49da-9688-0325d3f479a6/GuiaOCDE_GobiernoAbierto_funcionarios_peruanos2021.pdf)

[0325d3f479a6/GuiaOCDE_GobiernoAbierto_funcionarios_peruanos2021.pdf](https://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:8d8a968f-54fd-49da-9688-0325d3f479a6/GuiaOCDE_GobiernoAbierto_funcionarios_peruanos2021.pdf)

Oxfam Intermón. (2024). *Proyecto TEJIENDO DERECHOS. Informe divulgativo del mapeo de necesidades y retos de las organizaciones de la sociedad civil*.

Unión Europea. <https://tejiendoderechos.oxfamintermon.org/wp-content/uploads/2024/04/Informe-divulgativo-sobre-el-Mapeo-de-necesidades-de-las-OSC.pdf>

Pardo Martínez, L., & Huertas de Mora, M. (2014). *Tendencias en la gestión de empresas sin ánimo de lucro. Caso: cooperativas*. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://ediciones.ucc.edu.co/index.php/ucc/catalog/download/7/15/51?inline=1>

Pavón, D., & Sabucedo, J. (2009). El concepto de “sociedad civil”: breve historia de su elaboración teórica. *Araucaria. Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades*, 11(21), 63-92. <https://www.redalyc.org/pdf/282/28211600004.pdf>

Pérez, C. (2020). Las organizaciones de la sociedad civil en el contexto de la Cooperación Sur-Sur chilena: las potencialidades de una asociación estratégica para el desarrollo. *Revista OASIS*(31), 123-144. <https://doi.org/10.18601/16577558.n31.08>

Pons, J., Maza, R., & Hernández, N. (2022). *Guía para organizaciones de la sociedad civil: historias de éxito*. Fundación Grupo México, Red de Asociaciones y Fundaciones Empresariales & Red de Cooperación Internacional Mexicana. <https://rutasparafortalecer.org/wp-content/uploads/2022/08/guia-para-osc-historias-de-exito-vf.pdf>

Ramírez, S. (2018). Voces y discursos del asociacionismo. De las ONG a las OSC. *Revista Administración y Organizaciones*, 16(31), 167–190. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/121/105>

Resolución 3899. Por la cual se establece el régimen especial para otorgar, reconocer, suspender, renovar y cancelar las personerías jurídicas y licencias de funcionamiento a las instituciones del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, que prestan servicios de protección. Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). 16 de septiembre de 2010. DO. N47834. https://alphasiq.metropol.gov.co/normograma/compilacion/docs/resolucion_icbf_3899_2010.htm

Ribero, L. (s.f.). *Manual básico sobre entidades sin ánimo de lucro (ESAL)*. Cámara de Comercio de Bogotá. <https://recursos.ccb.org.co/ccb/recursos-aplicaciones/manual-esales/Manual%20b%C3%A1sico%20sobre%20entidades%20sin%20%C3%A1nimo%20de%20lucro.pdf>

- Roa, E., & Sandoval, G. (2020). *Asociación de padres de familia*. Bogotá D.C.: Secretaría de Educación del Distrito. [https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/sites/default/files/PV%20Asociacio%CC%81n%20de%20Padres%20de%20Familia%20\(1\).pdf](https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/sites/default/files/PV%20Asociacio%CC%81n%20de%20Padres%20de%20Familia%20(1).pdf)
- Rodríguez, C., Bernal, C., López, N., & Rueda, M. (2024). *Cartilla práctica ESAL. Aspectos importantes sobre las entidades sin ánimo de lucro, domiciliadas en Bogotá D.C.* Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. https://www.alcaldiabogota.gov.co/SPJ/contenido/imagesContenido/ESAL_Cartilla%20Pra%CC%81ctica%20FINAL.pdf
- Rodríguez, M. (1997). ¿Qué entendemos por sociedad civil? *Cuadernos de estrategia*(89), 17-36. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2781405.pdf>
- Roldán, A. (2018). Entrevista. Sociedad civil en América Latina: Una conversación con el Dr. Alberto J. Olvera. *CUHSO. Cultura-Hombre-Sociedad*, 28(1), 234-242. https://www.scielo.cl/pdf/cuhso/v28n1/0719-2789-cuhso-3018_cuhso_03_a04.pdf
- Secretaría Jurídica Distrital. (4 de octubre de 2017). *Respuesta a su derecho de petición de consulta. Radicado No. 1-2017-22301 (Secretaría General) SDQS* 1992332017. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=83128&dt=S>
- Serrano, E. (2001). Modernidad y sociedad civil. En A. Olvera, *La sociedad civil: de la teoría a la realidad* (págs. 55-82). El Colegio de México. https://muse.jhu.edu/pub/320/oa_monograph/book/74642/pdf
- Serrato, A., & López, E. (2018). Del coming out a los derechos humanos en las demandas de las organizaciones de la sociedad civil del movimiento LGBT: estrategias discursivas de refugio. *Revista Andamios*, 15(37), 119-144. <https://www.scielo.org.mx/pdf/anda/v15n37/1870-0063-anda-15-37-119.pdf>
- Superintendencia de la Economía Solidaria [Supersolidaria]. (28 de diciembre de 2020). *Concepto unificado. Servicios permitidos a las instituciones auxiliares del cooperativismo*. https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/conceptos_juridicos_y_contables/concepto_unificado_-_servicios_permitidos_a_las_instituciones_auxiliares_del_cooperativismo.pdf
- Superintendencia de Sociedades. (2022, octubre 12). *Oficio: La Propiedad Horizontal no es una sociedad comercial, es una persona jurídica de carácter civil*. Obtenido de

<https://www.clickabogadosyassociados.com/post/2019/12/07/la-propiedad-horizontal-no-es-una-sociedad-comercial-es-una-persona-jur%C3%ADdica-de-car%C3%A1cter>

- Superintendencia de Sociedades. (2023, junio 29). *Oficio: Entidades sin ánimo de lucro extranjeras con negocios permanentes en Colombia*. <https://www.grantthornton.com.co/globalassets/1.-member-firms/colombia/pdf/ago19/supersociedades-concepto-220-128174-2023.pdf>
- Tapia, C., Romero, M., & Valverde, K. (2018). La participación de la sociedad civil en la cooperación internacional de cara a un desarrollo con calidad. Experiencias mexicanas. En P. Mochi-Alemán, & C. Girardo, *Otros desarrollos, otra cooperación: retos y perspectivas de la cooperación internacional* (págs. 209-230). Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). https://www.researchgate.net/publication/384329198_La_participacion_en_la_sociedad_civil_en_la_cooperacion_internacional_de_cara_a_un_desarrollo_con_calidad
- Tirado, R. (2015). Teorías y conceptos para analizar las organizaciones gremiales de empresarios. *Revista Mexicana de Sociología*, 77(3), 467-495. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v77n3/v77n3a5.pdf>
- Vázquez-Barquero, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales*(11), 183-210. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2500824>
- Zamora, M. (2018). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Revista Extremeña de Ciencias Sociales "ALMENARA"*(10), 87-109. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>
- Zapata Jiménez, M., & Hernández Legorreta, C. (2024). *Cultura de la gobernanza y educación para la paz*. Ediciones Unisalle. <https://doi.org/10.19052/978-628-7645-55-4>

ANEXOS

Anexo A. Rúbrica evaluativa del programa

Rúbrica para la evaluación del aprendizaje						
Nombre del programa: Programa de Formación para el Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en Colombia						
Módulo 1: Fundamentos de las Organizaciones de la Sociedad Civil						
Resultados de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	% Evaluación (25%)	Niveles de desempeño			
			Experto	Avanzado	Intermedio	Inicial
			(5,0 – 4,5)	(4,4 – 3,5)	(3,0 – 3,4)	(2,9 – 0)
Analiza los orígenes y evolución del movimiento de las OSC.	Relaciona conceptos históricos y filosóficos con el desarrollo de las OSC.	5%	Relación crítica, profunda y contextualizada.	Relación clara y pertinente.	Relación básica con ejemplos generales.	Relación vaga o errónea.
Reconoce el papel de las OSC en la democracia, DDHH y desarrollo social.	Argumenta con ejemplos el impacto de las OSC en distintos contextos sociales.	10%	Argumentación sólida y bien documentada.	Argumentación pertinente con ejemplos.	Argumentación parcial o superficial.	Carece de argumentos claros.
Promueve una visión crítica	Plantea reflexiones propias	10%	Reflexión profunda,	Reflexión clara y	Reflexión básica sin	No hay reflexión

sobre el papel actual de las OSC.	fundamentadas en los contenidos.		propositiva y pertinente.	contextualizada.	profundidad.	significativa
Nombre del programa: Programa de Formación para el Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en Colombia						
Módulo 2: Entorno Propicio y Eficacia del Desarrollo de las OSC						
Resultados de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	% Evaluación (25%)	Niveles de desempeño			
			Experto	Avanzado	Intermedio	Inicial
			(5,0 – 4,5)	(4,4 – 3,5)	(3,0 – 3,4)	(2,9 – 0)
Identifica factores internos y externos que inciden en el entorno propicio.	Diagnostica condiciones claves del contexto colombiano.	5%	Diagnóstico preciso, bien sustentado.	Diagnóstico pertinente con buena argumentación.	Diagnóstico parcial.	Diagnóstico superficial o ausente.
Evalúa la influencia del entorno sobre el funcionamiento de las OSC.	Establece relaciones causa-efecto entre entorno y gestión.	10%	Evaluación crítica con propuestas de mejora.	Evaluación clara y bien articulada.	Evaluación parcial.	Evaluación débil o inadecuada
Diseña estrategias para fortalecer el entorno propicio.	Propone acciones adaptadas al contexto y sostenibles.	10%	Estrategias innovadoras y viables.	Estrategias pertinentes.	Estrategias generales o poco viables.	Propuestas ausentes o irrelevantes

Nombre del programa: Programa de Formación para el Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en Colombia						
Módulo 3: Modelo de Desarrollo Organizacional para las OSC						
Resultados de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	% Evaluación (20%)	Niveles de desempeño			
			Experto	Avanzado	Intermedio	Inicial
			(5,0 – 4,5)	(4,4 – 3,5)	(3,0 – 3,4)	(2,9 – 0)
Aplica modelos organizacionales en la evaluación de una OSC.	Desarrolla un análisis estructural con enfoque estratégico.	5%	Análisis integral con herramientas pertinentes.	Análisis claro y funcional.	Análisis limitado.	Sin análisis o con errores conceptuales.
Evalúa procesos internos y de gestión organizativa.	Identifica debilidades y áreas de mejora.	7%	Diagnóstico detallado con propuestas específicas.	Diagnóstico pertinente y claro.	Diagnóstico o básico.	Diagnóstico incompleto.
Diseña una propuesta de fortalecimiento organizacional.	Presenta una estrategia viable y coherente.	8%	Propuesta innovadora, alineada y sostenible.	Propuesta clara y bien fundamentada.	Propuesta básica.	Propuesta poco clara o inviable.
Nombre del programa: Programa de Formación para el Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en Colombia						
Módulo 4: Buenas Prácticas de las OSC						

Resultados de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	% Evaluación (30%)	Niveles de desempeño			
			Experto	Avanzado	Intermedio	Inicial
			(5,0 – 4,5)	(4,4 – 3,5)	(3,0 – 3,4)	(2,9 – 0)
Reconoce buenas prácticas en transparencia, sostenibilidad y eficacia.	Identifica e interpreta experiencias exitosas de OSC.	10%	Identificación precisa y crítica.	Buen análisis con ejemplos pertinentes.	Identificación básica.	Reconocimiento limitado o erróneo.
Integra buenas prácticas en una propuesta organizacional.	Aplica conceptos de gestión responsable.	10%	Aplicación coherente y con alto impacto.	Aplicación pertinente y clara.	Aplicación parcial.	Aplicación incoherente o ausente.
Evalúa el impacto potencial de las buenas prácticas implementadas.	Argumenta beneficios para el desempeño organizacional.	10%	Evaluación profunda y bien estructurada.	Evaluación clara y argumentada.	Evaluación superficial.	Evaluación poco clara o ausente.

Anexo B. Secuencia para el desarrollo de las actividades del Módulo 1. Fundamentos de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

Actividad	Secuencia de desarrollo
Línea del tiempo	<p>Como parte del proceso formativo, se propone una dinámica colaborativa que fomente la autonomía, el trabajo en equipo y el pensamiento crítico. En una primera etapa, se invitará a los estudiantes a conformar grupos de tres personas, permitiéndoles elegir libremente a sus compañeros, con el objetivo de fortalecer la confianza y la sinergia dentro del equipo. Una vez conformados los grupos, se les solicitará seleccionar una herramienta digital de su preferencia (como Canva, Prezi, Genially, entre otras) que les permita desarrollar de manera creativa y estructurada la actividad propuesta. En esta instancia, también deberán elegir los antecedentes históricos y filosóficos que consideren más pertinentes y significativos para el análisis y comprensión del papel de las organizaciones de la sociedad civil en diferentes contextos. Con estos insumos definidos, los equipos procederán a organizar la información recopilada y construir una línea del tiempo que refleje los principales hitos, pensadores y movimientos relacionados con el desarrollo y evolución de estas organizaciones.</p>
Talleres prácticos y estudio de caso grupales	<p>La actividad se desarrollará a través del trabajo colaborativo en pequeños grupos, promoviendo la toma de decisiones compartida y el fortalecimiento del diálogo entre pares. Para ello, se invitará a los estudiantes a conformar equipos de tres integrantes, los cuales podrán ser elegidos libremente, con el propósito de favorecer la construcción de vínculos de confianza y cohesión dentro del grupo. Una vez conformados los equipos, cada grupo emprenderá un proceso de búsqueda e indagación de información acerca de los tópicos abordados con el estudio de caso enfocado en el análisis de una OSC contemporánea en América Latina (sesión 1) y el taller práctico enfocado en el diseño de una estrategia de incidencia social para una OSC (sesión 4). Esta etapa requerirá que los estudiantes realicen un ejercicio crítico de selección, considerando la relevancia social, el ámbito de acción y el impacto de la organización en su contexto. Posteriormente, los grupos recopilarán, organizarán y analizarán la información obtenida, utilizando fuentes confiables y diversas, tales como sitios web oficiales, informes institucionales, noticias y estudios de caso. El análisis deberá enfocarse en la acción solicitada con el caso de estudio y el taller práctico, como se indicó previamente, permitiendo así una comprensión profunda y contextualizada del rol que desempeñan estas organizaciones en la transformación social de la región.</p>
Foros de discusión en línea	<p>Como parte del proceso de reflexión crítica y construcción colectiva del conocimiento, se propone la realización de algunos foros de discusión en línea, diseñado para fomentar el diálogo argumentativo entre los estudiantes. La dinámica iniciará con la publicación de una pregunta orientadora en la plataforma Eafit Interactiva, la cual estará disponible durante un período de cuatro días. En este tiempo, cada estudiante deberá ingresar a la plataforma para compartir su respuesta de manera</p>

	<p>individual, fundamentando su postura con argumentos claros y evidencia pertinente, proveniente de fuentes confiables. Esta participación inicial permitirá visibilizar la diversidad de miradas en torno al tema propuesto. Además de su intervención personal, se alentará a los estudiantes a interactuar con las aportaciones de sus compañeros, ya sea para complementarlas, profundizarlas o debatirlas respetuosamente. Esta retroalimentación entre pares será también sustentada con datos, ejemplos o referencias teóricas, promoviendo un ambiente de discusión enriquecedor y riguroso, donde se valore tanto el contenido como la calidad argumentativa.</p>
<p>Debate entre los estudiantes</p>	<p>Como estrategia para fortalecer las habilidades de expresión oral, argumentación crítica y trabajo colaborativo, se llevará a cabo un debate estudiantil vinculado con los contenidos abordados en el taller práctico de la sesión 2. Para esta actividad, los estudiantes conformarán libremente equipos de cuatro integrantes, favoreciendo así la autogestión y la afinidad entre compañeros. Cada grupo se organizará en formato de mesa redonda, propiciando un espacio horizontal de diálogo donde todas las voces tengan lugar. En esta estructura, los propios estudiantes seleccionarán un moderador o moderadora que tendrá la responsabilidad de coordinar la discusión, garantizar la participación equitativa y velar por el respeto de los tiempos y turnos de intervención. Durante el desarrollo del debate, cada integrante expondrá sus ideas y argumentos en torno al tema asignado, sustentando sus intervenciones con evidencia teórica, ejemplos prácticos o datos relevantes. Esta dinámica buscará no solo la exposición de opiniones, sino también el contraste respetuoso de perspectivas y la construcción colectiva de aprendizajes.</p> <p>Al finalizar el debate, el moderador del equipo se encargará de recopilar las principales ideas emergentes, así como los acuerdos o puntos de tensión identificados durante la discusión. Posteriormente, presentará un breve resumen con las conclusiones más significativas del grupo, contribuyendo así al cierre reflexivo de la actividad.</p>
<p>Comparativo entre movimientos de base y OSC institucionalizadas</p>	<p>Con el objetivo de promover una comprensión crítica y contextualizada de las distintas formas de organización ciudadana, se propone una actividad colaborativa en la que los estudiantes realizarán un análisis comparativo entre los movimientos sociales de base y las organizaciones de la sociedad civil (OSC) institucionalizadas. Esta tarea se desarrollará en grupos de tres integrantes, conformados libremente, lo que permitirá fomentar el trabajo cooperativo y la distribución equitativa de responsabilidades.</p> <p>La primera etapa consistirá en una revisión cuidadosa de información tanto base como actualizada, proveniente de fuentes académicas, informes especializados y experiencias documentadas en América Latina. Esta búsqueda permitirá a los estudiantes identificar características clave, dinámicas de funcionamiento, áreas de influencia y retos enfrentados por ambos tipos de organizaciones. Con base en esta información, cada grupo construirá una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para cada uno de los subtemas definidos, permitiendo así visualizar de manera estructurada los factores internos y</p>

	<p>externos que influyen en el accionar de los movimientos de base y las OSC institucionalizadas. Finalmente, a partir de las matrices elaboradas, los estudiantes desarrollarán un análisis comparativo que les permita identificar similitudes, diferencias, puntos de articulación y tensiones entre estas dos formas de organización social. Esta reflexión servirá como base para reconocer la diversidad de estrategias de acción colectiva y los distintos modos de incidir en el espacio público desde la sociedad civil.</p>
<p>Propuesta de proyecto de empresa social</p>	<p>En el marco del desarrollo de capacidades formativas con enfoque social, se propone una actividad colaborativa orientada a la formulación de una propuesta de empresa social. Esta iniciativa busca fomentar en los estudiantes la creatividad, el pensamiento estratégico y el compromiso con la transformación de realidades sociales desde modelos sostenibles.</p> <p>La actividad se desarrollará en grupos de cuatro estudiantes, conformados libremente para incentivar la afinidad y el trabajo en equipo. Esta dinámica estará vinculada a los contenidos y experiencias del taller práctico abordado en la sesión 3, sirviendo como una oportunidad para aplicar los aprendizajes adquiridos de forma concreta. Cada grupo deberá comenzar por definir y describir una empresa social hipotética, considerando una problemática social o ambiental relevante en su contexto, así como el público objetivo al que desean beneficiar. La descripción incluirá los objetivos, propósito y justificación de la propuesta, resaltando su valor social y su viabilidad dentro del entorno planteado. Posteriormente, los equipos elaborarán una versión sintetizada del modelo de negocio correspondiente a su empresa social. Esta síntesis incluirá elementos clave como la propuesta de valor, los recursos principales, las actividades estratégicas, las alianzas necesarias, la estructura de costos y las fuentes de ingresos. El propósito es que los estudiantes comprendan cómo puede articularse el impacto social con la sostenibilidad económica dentro de un emprendimiento comprometido con el bien común.</p>
<p>Estudio de caso relacionado con el análisis del modelo de sostenibilidad económica de una OSC</p>	<p>Con el propósito de desarrollar competencias analíticas y fortalecer la comprensión del funcionamiento económico de las organizaciones de la sociedad civil, se plantea la realización de un estudio de caso individual centrado en el modelo de sostenibilidad de una OSC. Cada estudiante recibirá en formato impreso una ficha detallada que describe el perfil de una organización específica, incluyendo su misión, líneas de acción, y particularmente, su modelo de sostenibilidad económica. Esta información servirá como base para una lectura atenta y comprensiva, que les permitirá contextualizar el rol de la organización y su estrategia para mantenerse operativa en el tiempo. Una vez comprendido el caso, los estudiantes procederán a realizar un análisis financiero enfocado en las fuentes de financiamiento identificadas: donaciones, subvenciones, generación de ingresos propios, cooperación internacional, entre otros. Finalmente, cada estudiante deberá elaborar un informe digital de máximo tres páginas, en el que sintetice los hallazgos del análisis, incorpore observaciones críticas y proponga posibles mejoras o estrategias alternativas para fortalecer la sostenibilidad financiera de la organización analizada. Este informe combinará el enfoque técnico con una mirada</p>

	reflexiva, promoviendo así el desarrollo de capacidades clave para la gestión y evaluación de iniciativas sociales.
Foros de discusión presenciales (Aplica para las sesiones 3 y 4).	Para fomentar el diálogo reflexivo, la escucha activa y la argumentación fundamentada, se llevará a cabo un foro de discusión presencial como parte de la dinámica formativa. Esta actividad busca generar un espacio abierto y respetuoso para el intercambio de ideas, donde cada estudiante tenga la oportunidad de expresar sus puntos de vista y nutrirse del pensamiento colectivo. La actividad iniciará con la organización de todos los participantes en círculo, una disposición que simboliza la horizontalidad del diálogo y la equidad en la participación. Una vez todos estén ubicados, el docente presentará el tema central del foro, estableciendo el marco de referencia y las preguntas orientadoras que guiarán las intervenciones. A continuación, cada estudiante tomará la palabra de forma ordenada para compartir su perspectiva inicial sobre el tema propuesto. Se alentará a que estas intervenciones estén respaldadas por argumentos sólidos, experiencias previas o conocimientos adquiridos en el curso. Una vez concluidas las intervenciones individuales, se abrirá un espacio para la interacción libre entre los participantes, en el cual podrán complementar, cuestionar o rebatir las ideas expuestas por sus compañeros, siempre desde el respeto y el uso del diálogo como herramienta de construcción colectiva. Para cerrar la actividad, el docente realizará una síntesis de las principales ideas, acuerdos y tensiones surgidas durante el foro, destacando los aportes más relevantes y vinculándolos con los contenidos del curso aprendidos con el módulo 1.
Fuentes de lectura complementarias	Jusidman, C. (2022). Sociedad civil en contextos de ruptura democrática. <i>Desacatos: Revista de Ciencias Sociales</i> , (69), 8-11. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8471324 Loeza, L. (2021). Las organizaciones de la sociedad civil y las políticas de identidad en democracia. Un análisis del caso mexicano. ("Las organizaciones de la sociedad civil y las políticas de ... - UNAM") Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM. https://ru.ceiich.unam.mx/bitstream/123456789/3997/1/Políticas de identidad Cap 3 Las organizaciones de la sociedad civil.pdf

Anexo C. Secuencia para el desarrollo de las actividades del Módulo 2. Entorno Propicio y Eficacia del Desarrollo de las OSC

Actividad	Secuencia de desarrollo
<p>Talleres prácticos y estudio de caso en equipo</p> <p>(Taller práctico sobre la evaluación de la eficacia de un proyecto con una OSC, según la sesión 1).</p>	<p>Como parte del proceso formativo, se propone una dinámica colaborativa que fomente la autonomía, el trabajo en equipo y el pensamiento crítico. En una primera etapa, se invitará a los estudiantes a conformar grupos de tres personas, permitiéndoles elegir libremente a sus compañeros, con el objetivo de fortalecer la confianza y la sinergia dentro del equipo. Una vez conformados los grupos, se les solicitará seleccionar una metodología para el plan de evaluación y una herramienta digital de su preferencia (como Canva, Prezi, Genially, entre otras) que les permita desarrollar de manera creativa y estructurada una infografía. Con estos insumos definidos, los equipos procederán a organizar la información recopilada y construir la infografía, según el plan creado previamente.</p>
<p>Estudio de caso analítico</p>	<p>Para este estudio de caso analítico, cada participante desarrollará una actividad individual que inicia con la revisión y lectura de las fuentes complementarias recomendadas en el módulo, con el objetivo de comprender los fundamentos teóricos sobre la medición de la eficacia en proyectos sociales. Posteriormente, en caso de requerirlo, se realizará una búsqueda de información adicional que permita identificar experiencias concretas implementadas por OSC. A partir de la información recabada, se procederá a la extracción de datos relevantes relacionados con los indicadores, resultados y metodologías de evaluación utilizadas en un proyecto de desarrollo comunitario. Finalmente, el participante elaborará una presentación escrita en la que analizará los hallazgos obtenidos, reflexionando sobre su aplicabilidad en contextos reales y su potencial para fortalecer la gestión de proyectos dentro de las OSC.</p>
<p>Foros de discusión presenciales</p> <p>(Aplica para las sesiones 2 y 3).</p>	<p>Para fomentar el diálogo reflexivo, la escucha activa y la argumentación fundamentada, se llevará a cabo un foro de discusión presencial como parte de la dinámica formativa. Esta actividad busca generar un espacio abierto y respetuoso para el intercambio de ideas, donde cada estudiante tenga la oportunidad de expresar sus puntos de vista y nutrirse del pensamiento colectivo. La actividad iniciará con la organización de todos los participantes en círculo, una disposición que simboliza la horizontalidad del diálogo y la equidad en la participación. Una vez todos estén ubicados, el docente presentará el tema central del foro, estableciendo el marco de referencia y las preguntas orientadoras que guiarán las intervenciones. A continuación, cada estudiante tomará la palabra de forma ordenada para compartir su perspectiva inicial sobre el tema propuesto. Se alentará a que estas intervenciones estén respaldadas por argumentos sólidos, experiencias previas, ejemplos o conocimientos adquiridos en el curso. Una vez concluidas las intervenciones individuales, se abrirá un espacio para la interacción libre entre los participantes, en el cual podrán complementar, cuestionar o rebatir las ideas expuestas por sus compañeros, siempre desde el respeto y el uso del diálogo como herramienta de construcción colectiva. Para cerrar la actividad, el docente realizará una síntesis de las principales ideas, acuerdos y tensiones surgidas durante el foro,</p>

	destacando los aportes más relevantes y vinculándolos con los contenidos del curso aprendidos con el módulo 2.
Taller práctico individual relacionado con la construcción de un “Mapa de Principios”	En este taller práctico, cada estudiante recibe de forma individual un “Mapa de Principios” que contiene los ocho Principios de Estambul como eje central. A partir de este insumo, los participantes reflexionan sobre el contenido de cada principio y lo asocian con situaciones concretas que enfrentan las OSC en su labor cotidiana, tales como la transparencia en la gestión, la rendición de cuentas ante las comunidades o la sostenibilidad de las intervenciones. Esta actividad busca fomentar la conexión entre los marcos normativos internacionales y la práctica local de las OSC. Al cierre del taller, de manera voluntaria, algunos participantes comparten sus reflexiones con el grupo, explicando cómo dichos principios se manifiestan o podrían fortalecerse en el contexto nacional, promoviendo así un aprendizaje colaborativo y situado.
Estudio de caso individual relacionado con la aplicación de los Principios de Estambul y su influencia en el éxito y sostenibilidad de una OSC	En esta actividad individual, cada participante realiza un estudio de caso centrado en la aplicación de los Principios de Estambul y su influencia en el desempeño de una OSC. El ejercicio inicia con la lectura detallada del Plan Estratégico de una fundación específica, disponible en su sitio web institucional: https://usercontent.one/wp/www.coprous.org/wp-content/uploads/2023/05/PLAN-ESTRATEGICO-COPROUS-2020-2025.pdf?media=1699547218 Esta lectura permite al participante comprender la misión, objetivos, enfoques de intervención y estrategias operativas de la organización. Posteriormente, con base en esa información, se responden por escrito dos preguntas guía: (1) ¿Qué principios de Estambul han tenido incidencia en el éxito o fracaso de esta fundación? y (2) ¿Cómo mejoraría la eficacia de la OSC si implementara más principios de Estambul? Esta reflexión escrita promueve el análisis crítico, el reconocimiento de buenas prácticas y la identificación de áreas de mejora en función de estándares internacionales de desarrollo eficaz.
Taller práctico de la sesión 3, Análisis FODA de la OSC “Fondo Malala”	En el taller práctico correspondiente a la sesión 3, los participantes se organizan en grupos de tres integrantes, conformados por elección propia, para desarrollar un análisis FODA de la organización “Fondo Malala”. Como primer paso, cada grupo realiza una búsqueda colaborativa de información en diversas fuentes digitales, incluyendo el sitio web oficial de la OSC, reportes institucionales y medios confiables, con el fin de comprender su misión, áreas de acción, logros y desafíos. A partir de esta investigación, elaboran una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), identificando los factores internos y externos que inciden en el desempeño de la organización. Finalmente, el grupo define un conjunto de estrategias que permitan maximizar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades del entorno y mitigar las amenazas, con el objetivo de proponer acciones que fortalezcan la sostenibilidad y el impacto del Fondo Malala en la sociedad.
Estudio de caso individual	En esta actividad individual, el participante realiza una lectura crítica del caso propuesto en la sesión 3 del módulo, con el objetivo de analizar una situación concreta enfrentada por una OSC. A partir de esta lectura, se identifican los factores internos (como la estructura organizativa,

	<p>capacidades del equipo o toma de decisiones) y externos (como el entorno político, social o financiero) que influyeron en el desarrollo del caso. Con base en este análisis, el participante propone posibles soluciones o alternativas de acción adecuadas al contexto descrito. Finalmente, se elabora una presentación escrita de conclusiones, en la que se reflexiona sobre cómo estos factores internos y externos impactaron directamente en las decisiones estratégicas y en los resultados obtenidos por la OSC, promoviendo así un aprendizaje aplicado sobre gestión organizacional en contextos reales.</p>
--	--

Anexo D. Secuencia para el desarrollo de las actividades del Módulo 3: Modelo de desarrollo organizacional para las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

Actividad	Secuencia de desarrollo
<p>Infografía sobre el modelo de desarrollo organizacional en las OSC</p>	<p>En esta actividad colaborativa, los participantes trabajan en parejas, elegidas por ellos mismos, para elaborar una infografía que explique de forma clara y visual el modelo de desarrollo organizacional aplicado a las OSC. El proceso inicia con una búsqueda y revisión crítica de diferentes recursos y sitios web especializados, con el fin de identificar los principales retos y oportunidades que enfrentan las OSC al implementar este modelo. Posteriormente, cada pareja sintetiza la información más relevante y selecciona una herramienta digital, como <i>Canva</i>, para diseñar la infografía de manera creativa y accesible. Una vez finalizado el diseño, los equipos realizan una breve presentación de su infografía ante el grupo, lo que permite compartir aprendizajes, aclarar dudas y recibir retroalimentación constructiva tanto de sus compañeros como del facilitador.</p>
<p>Estudio de caso individual</p>	<p>Como parte del desarrollo del módulo, cada participante realiza un estudio de caso individual que inicia con la lectura crítica de los casos propuestos en las sesiones 1 y 3. A partir de esta revisión, se identifican los temas clave y la información específica solicitada en cada estudio, analizando los contextos, enfoques de intervención y resultados obtenidos por las OSC involucradas. Con base en esta información, el participante elabora una presentación escrita donde expone las principales conclusiones, destacando los factores de éxito y señalando las áreas de mejora en cada caso. Finalmente, se entrega al docente orientador un informe por cada estudio, como evidencia del análisis realizado y de la comprensión de los desafíos y buenas prácticas en la gestión organizacional de las OSC.</p>
<p>Foros de discusión presenciales (Aplica para los foros de discusión de las sesiones 1 y 3).</p>	<p>Para fomentar el diálogo reflexivo, la escucha activa y la argumentación fundamentada, se llevará a cabo un foro de discusión presencial como parte de la dinámica formativa. Esta actividad busca generar un espacio abierto y respetuoso para el intercambio de ideas, donde cada estudiante tenga la oportunidad de expresar sus puntos de vista y nutrirse del pensamiento colectivo. La actividad iniciará con la organización de todos los participantes en círculo, una disposición que simboliza la horizontalidad del diálogo y la equidad en la participación. Una vez todos estén ubicados, el docente presentará el tema central del foro, estableciendo el marco de referencia y las preguntas orientadoras que guiarán las intervenciones. A continuación, cada estudiante tomará la palabra de forma ordenada para compartir su perspectiva inicial sobre el tema propuesto. Se alentará a que estas intervenciones estén respaldadas por argumentos sólidos, experiencias previas o conocimientos adquiridos en el curso. Una vez concluidas las intervenciones individuales, se abrirá un espacio para la interacción libre entre los participantes, en el cual podrán complementar, cuestionar o rebatir las ideas expuestas por sus compañeros, siempre desde el respeto y el uso del diálogo como herramienta de construcción colectiva. Para cerrar la actividad, el docente realizará una síntesis de las principales ideas, acuerdos</p>

	<p>y tensiones surgidas durante el foro, destacando los aportes más relevantes y vinculándolos con los contenidos del curso aprendidos con el módulo 3.</p>
<p>Talleres prácticos individuales</p>	<p>En el marco del módulo 3, se desarrolla una actividad individual aplicada a los talleres prácticos de las sesiones 2 y 3, cuyo propósito es fortalecer las competencias de análisis y síntesis de los participantes. Cada estudiante inicia con la búsqueda y revisión crítica de información relevante relacionada con los temas propuestos en ambos talleres. Posteriormente, realiza una síntesis de los contenidos más pertinentes que permitan abordar de manera clara y fundamentada los requerimientos de cada actividad práctica. Con base en esta información, el participante elige una herramienta digital de su preferencia —como Prezi para presentaciones interactivas o Canva para la elaboración de infografías— y desarrolla un producto visual que refleje su comprensión y análisis del tema. Finalmente, entrega al docente orientador la presentación o infografía correspondiente a cada taller práctico, como parte del proceso de evaluación y retroalimentación individual.</p>
<p>Estudio caso grupal sobre una ESAL real</p>	<p>En este estudio de caso grupal, los participantes se organizan en equipos de tres estudiantes, seleccionados por ellos mismos, para analizar una ESAL real. El ejercicio comienza con la selección de un tipo de ESAL, según la clasificación explicada en el módulo, lo cual permite enfocar el análisis en un sector o área específica. Una vez determinado el tipo de ESAL, el grupo elige una organización real dentro de esa categoría para investigar en profundidad. A través de una búsqueda exhaustiva de información, los estudiantes recogen datos clave sobre la ESAL seleccionada, incluyendo su misión, visión, los retos que ha enfrentado, las estrategias implementadas para superar dichos desafíos, así como los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas. Este análisis detallado permite a los participantes comprender mejor el funcionamiento y las prácticas efectivas de las ESAL en el contexto real. Finalmente, el grupo elabora un informe escrito en el que se presenta la información más relevante de su investigación. Este informe sirve para sintetizar el aprendizaje obtenido y permite identificar prácticas exitosas que podrían ser aplicadas por otras ESAL en situaciones similares.</p>
<p>Foros de discusión en línea</p>	<p>Como parte del proceso de reflexión crítica y construcción colectiva del conocimiento, se propone la realización de algunos foros de discusión en línea, diseñado para fomentar el diálogo argumentativo entre los estudiantes. La dinámica iniciará con la publicación de una pregunta orientadora en la plataforma Eafit Interactiva, la cual estará disponible durante un periodo de cuatro días. En este tiempo, cada estudiante deberá ingresar a la plataforma para compartir su respuesta de manera individual, fundamentando su postura con argumentos claros y evidencia pertinente, proveniente de fuentes confiables. Esta participación inicial permitirá visibilizar la diversidad de miradas en torno al tema propuesto. Además de su intervención personal, se alentará a los estudiantes a interactuar con las aportaciones de sus compañeros, ya sea para complementarlas, profundizarlas o debatirlas respetuosamente. Esta retroalimentación entre pares será también sustentada con datos, ejemplos o referencias teóricas, promoviendo un ambiente de discusión enriquecedor y riguroso, donde se valore tanto el contenido como la calidad argumentativa.</p>

Anexo E. Secuencia para el desarrollo de las actividades del Módulo 4: Buenas prácticas de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

Actividad	Secuencia de desarrollo
Talleres prácticos y estudio de caso en equipo	<p>En estos talleres prácticos y estudio de caso en equipo, los participantes se organizan en grupos de tres estudiantes, elegidos por ellos mismos, para trabajar colaborativamente a lo largo del módulo. El proceso inicia con una reflexión conjunta sobre los temas abordados en cada una de las sesiones del módulo, permitiendo que cada miembro del grupo aporte su perspectiva y comprensión de los conceptos clave tratados. A continuación, el equipo realiza una síntesis de la información más relevante de estos temas, centrandó la atención en los aspectos más significativos para la práctica y gestión de las OSC. Con la información organizada, los grupos elaboran un informe escrito que puede consistir en una matriz FODA o un mapa mental, según las pautas establecidas en los talleres prácticos de las sesiones 1, 2, 3 y 4 del módulo. Este ejercicio permite a los estudiantes analizar de manera estructurada las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con la gestión de las OSC, o visualizar las relaciones entre los distintos conceptos clave a través de un mapa mental. Una vez finalizado el informe, los grupos presentan el resultado de su trabajo al docente orientador, lo que permite recibir retroalimentación sobre la calidad del análisis y la aplicación práctica de los contenidos. Sumado a esto, se realiza una socialización de los resultados del taller en el grupo, lo cual aplica para la sesión 2, lo que fomenta el intercambio de ideas, la discusión constructiva y la aplicación de los aprendizajes en el contexto de cada OSC analizada.</p>
Estudio de caso individual	<p>En este estudio de caso individual, el participante debe realizar una lectura detallada y reflexión crítica sobre los casos propuestos en las sesiones 1, 2, 3 y 4 del módulo. A partir de esta lectura, se espera que el estudiante identifique los aspectos clave del caso, analice los problemas planteados y comprenda los factores que influyen en la situación descrita. Si es necesario, el estudiante podrá realizar una búsqueda de información adicional que le permita enriquecer su comprensión o contexto del caso. Una vez completada la reflexión y análisis, el estudiante debe responder de manera escrita a las preguntas guías planteadas en cada caso, abordando los temas relevantes y aplicando los conocimientos adquiridos en el módulo. Este documento escrito será entregado al docente orientador, quien proporcionará retroalimentación sobre la calidad del análisis, las soluciones propuestas y la capacidad del participante para integrar los conceptos teóricos a situaciones prácticas.</p>
Foros de discusión en línea	<p>En este foro de discusión en línea, se plantea una pregunta clave relacionada con los temas abordados en el módulo, la cual se aloja en la plataforma Eafit Interactiva, durante un período de dos días. En este tiempo, los estudiantes deben ingresar al foro, leer la pregunta planteada y proporcionar su respuesta de manera reflexiva y fundamentada, utilizando los conocimientos adquiridos en el curso y respaldando sus argumentos con evidencia relevante. Además, se fomenta la interacción entre los participantes, quienes podrán aportar o replicar las respuestas de sus compañeros, enriqueciendo el debate y promoviendo un intercambio de ideas. Esta actividad está diseñada para desarrollar habilidades de pensamiento crítico, argumentación y discusión, y permite a los estudiantes</p>

	aprender de las perspectivas de otros, mientras consolidan su comprensión del tema en cuestión.
Foros de discusión presenciales (Aplica para los foros de discusión de las sesiones 2 y 3).	Para fomentar el diálogo reflexivo, la escucha activa y la argumentación fundamentada, se llevará a cabo un foro de discusión presencial como parte de la dinámica formativa. Esta actividad busca generar un espacio abierto y respetuoso para el intercambio de ideas, donde cada estudiante tenga la oportunidad de expresar sus puntos de vista y nutrirse del pensamiento colectivo. La actividad iniciará con la organización de todos los participantes en círculo, una disposición que simboliza la horizontalidad del diálogo y la equidad en la participación. Una vez todos estén ubicados, el docente presentará el tema central del foro, estableciendo el marco de referencia y las preguntas orientadoras que guiarán las intervenciones. A continuación, cada estudiante tomará la palabra de forma ordenada para compartir su perspectiva inicial sobre el tema propuesto. Se alentará a que estas intervenciones estén respaldadas por argumentos sólidos, experiencias previas o conocimientos adquiridos en el curso. Una vez concluidas las intervenciones individuales, se abrirá un espacio para la interacción libre entre los participantes, en el cual podrán complementar, cuestionar o rebatir las ideas expuestas por sus compañeros, siempre desde el respeto y el uso del diálogo como herramienta de construcción colectiva. Para cerrar la actividad, el docente realizará una síntesis de las principales ideas, acuerdos y tensiones surgidas durante el foro.
Fuentes complementarias	<p>“Transparencia y rendición de cuentas a través de la innovación” (“Foro de Rendición de Cuentas: Fortaleciendo la Transparencia y ...”)</p> <p>Appe, S., & Barragán, D. (2018). "Autoformación de las ONG en transparencia y rendición de cuentas en Ecuador." ("Autoformación de las ONG en transparencia y rendición de ... - UNAM") <i>Estudios de la Gestión</i>, (3), 9-27. https://www.redalyc.org/pdf/7198/719876694002.pdf</p> <p>Kuloba-Warria, C., & Tomlinson, B. (2023). Eficacia del desarrollo de las organizaciones internacionales de la sociedad civil: Reflexiones sobre los avances en materia de alianzas equitativas, solidaridad y responsabilidad. ("Eficacia del desarrollo de las organizaciones internacionales de la ...") https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2023/04/ES-ICSO-Study.pdf</p> <p>Ramírez-Alujas, Á. V. (2025). ¿Época de cambios o cambio de época? Gobierno abierto en perspectiva latinoamericana. ("(PDF) ¿Época de cambios o cambio de época? Gobierno Abierto en ...") <i>Cadernos Gestão Pública e Cidadania</i>, 30, e92695. https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/download/92695/87012/212979</p> <p>“El reto de la sostenibilidad en las OSC: ¿Cómo lograrla sin perder la esencia?”</p> <p>Lozano, J. L. G. Ante una crisis de civilización, una nueva economía social y solidaria. <i>De la economía popular</i>, 51. https://www.kavilando.org/images/stories/documentos/DE_LA ECONOMIA POPULAR-a-la-ecosol-Colin-Coraggio-2005.pdf#page=50</p>

	<p>Zenck, M. D. C., Ríos Rivera, I., & Rodríguez Zapatero, M. (2019). Capital social y sostenibilidad en el tercer sector. <i>Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance</i>, 3(5), 8. https://doi.org/10.22191/gobernar/vol3/iss5/4</p> <p>Marín-Aranguren, E. M. (2018). "¿Qué ha pasado con la cooperación internacional para la participación de las OSC colombianas?" ("¿Qué ha pasado con la cooperación internacional para la participación ...?") <i>Relaciones internacionales</i>, 27(55), 51-68. https://www.scielo.org.ar/pdf/relin/v27n55/v27n55a04.pdf</p>
--	---