



Organización de las Naciones  
Unidas para la Alimentación  
y la Agricultura



Unión Europea



El ambiente  
es de todos

Minambiente

# LA ASOCIATIVIDAD: Una apuesta para empresas de forestería comunitaria



Guía práctica para las  
organizaciones rurales

MINISTERIO DE AMBIENTE Y  
DESARROLLO SOSTENIBLE

**RICARDO JOSÉ LOZANO PICÓN**  
Ministro de Ambiente y Desarrollo  
Sostenible

**MARÍA CLAUDIA GARCÍA DÁVILA**  
Viceministra de Políticas y Normalización  
Ambiental

**EMILIO RODRÍGUEZ BASTIDAS**  
Director Técnico de la Dirección de Bosques  
Biodiversidad y Servicios Ecosistémicos

**ÉDGAR MORA RODRÍGUEZ**  
Profesional Especializado (DBBSE)

**RUBÉN DARÍO GUERRERO USEDA**  
Coordinador del Grupo de Gestión Integral  
de Bosques, Biodiversidad y Servicios  
Ecosistémicos (DBBSE)

**ALEJANDRA RUIZ DÍAZ**  
Profesional Especializada (DBBSE)

**LUZ STELLA PULIDO PÉREZ**  
Profesional Especializada (DBBSE)

**DAVID URREGO HERNÁNDEZ**  
Profesional Especializado (DBBSE)

**CARLOS GARRID RIVERA**  
Profesional Especializado (DBBSE)

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES  
UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA  
AGRICULTURA – FAO

**ALAN BOJANIC HELBINGEN**  
Representante en Colombia

**MANUELA ÁNGEL GONZÁLEZ**  
Oficial Nacional de Programas

**TERESITA GÓNGORA MUÑOZ**  
Oficial Nacional de Proyectos

**MARÍA ALEJANDRA CHAUX ECHEVERRI**  
Especialista Senior Área Recursos Naturales  
y Gobernanza

**LUCIO ANDRÉS SANTOS ACUÑA**  
Oficial Forestal, FAO Oficina Subregional  
para Mesoamérica, Programa ONU-REDD

**ADRIANA PATRICIA YEPES QUINTERO**  
Asesora Regional REDD+ y Manejo Forestal  
Sostenible, Programa UN-REDD, FAO

**GIOVANY ARISTIZABAL HINCAPIÉ**  
Diseñador Visual/Oficina de Comunicaciones

**ANA REYES ARIAS**  
Oficina de Comunicaciones

**CLAUDIA BAYONA**  
Editora y correctora de estilo

AUTORES

**LAURA MARCELA ALZATE ACUÑA**  
Equipo Técnico, Biocomercio Sostenible

**LUCIDIA DE JESÚS RAMÍREZ GIRALDO**  
Equipo Técnico, Biocomercio Sostenible

**ADRIANA LUCÍA ARCOS DORADO**  
Equipo Técnico, Biocomercio Sostenible

**EDITH HELENA GROSSO RODRÍGUEZ**  
Equipo Técnico, Biocomercio Sostenible

**MARÍA ALEJANDRA CHAUX ECHEVERRI**  
Especialista Senior Área Recursos Natura-  
les y Gobernanza, FAO

**MADONNA ZAPATA BOLÍVAR**  
Profesional Misional Social, FAO

**ADRIANA PATRICIA YEPES QUINTERO**  
Asesora Regional REDD+ y Manejo Forestal  
Sostenible, Programa UN-REDD, FAO

-----  
Cítese como: Alzate, L.M., Ramírez,  
L., Arcos, A.L., Grosso, E.H., Chau,  
M.A., Zapata, M. & Yepes, A.P. 2020.  
LA Asociatividad: una apuesta para  
empresas de forestería comunitaria: Guía  
práctica para las organizaciones rurales.  
Organización de las Naciones Unidas  
para la Alimentación y la Agricultura,  
Ministerio de Ambiente y Desarrollo  
Sostenible, Unión Europea & Corporación  
Biocomercio Sostenible. Colombia.  
Bogotá, 2020. Producto elaborado en el  
Marco del Convenio 481 de 2019, entre  
Minambiente-FAO para la Asistencia  
Técnica para la Implementación del  
Modelo de Forestería Comunitaria e  
impulso a la economía forestal.

FOTOGRAFÍA DE LA CARÁTULA  
Equipo Técnico FAO

DISEÑO CARÁTULA  
Equipo Técnico FAO

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN  
.PUNTOAPARTE BOOKVERTISING

*Dirección editorial*  
Andrés Barragán

*Dirección de arte*  
Diego Cobos

*Diseño y Diagramación*  
Adriana Villegas  
Angélica Villate

Bogotá D.C Colombia

Las opiniones expresadas en este producto  
informativo son las de sus autores, y no  
reflejan necesariamente los puntos de vista  
ni las políticas del Minambiente, la FAO y/o  
la Unión Europea.

ISBN: 978-958-52755-8-4

La FAO fomenta el uso, la reproducción y  
la difusión del material contenido en este  
producto informativo. Salvo que se indique  
lo contrario, se podrá copiar, descargar e  
imprimir el material con fines de estudio  
privado, investigación y docencia, o para  
su uso en productos o servicios no comer-  
ciales, siempre que se reconozca de forma  
adecuada a la FAO como la fuente y titular  
de los derechos de autor y que ello no im-  
plique en modo alguno que la FAO aprueba  
los puntos de vista, productos o servicios de  
los usuarios. Todas las solicitudes relativas  
a los derechos de traducción y adaptación  
así como a la reventa y otros derechos de  
uso comercial deberán realizarse a través de  
[www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request) o  
dirigirse a [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org). Los productos  
de información de la FAO están disponibles  
en el sitio web de la Organización ([www.fao.org/publications/es](http://www.fao.org/publications/es)) y pueden adquirirse  
mediante solicitud por correo electrónico  
dirigida a [publications-sales@fao.org](mailto:publications-sales@fao.org)

# LA ASOCIATIVIDAD: Una apuesta para empresas de forestería comunitaria

## Guía práctica para las organizaciones rurales

Corporación  
**Biocomercio  
Sostenible**



Publicación realizada en el marco del Convenio entre FAO y  
Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible: “Asistencia  
técnica para la implementación del modelo de forestería  
comunitaria en Colombia e impulso a la economía forestal” y  
el apoyo del programa ONU-REDD

2020



Foto: © FAO Colombia

# CONTENIDO

**1. ¿CÓMO  
CONSTRUIMOS  
UNA EMPRESA  
ASOCIATIVA  
DE FORESTERÍA  
COMUNITARIA?**

**pg. 11 - 97**

- 1.1. Antes de empezar:  
¿qué es asociatividad?
- 1.1.1. Reflexionemos  
sobre algunas de las  
ventajas y riesgos  
de la asociatividad

- 1.2. Pasos para  
la construcción:  
¿cómo construimos  
nuestra casa?

**1. Sintonicemonos**  
PASO

**2. Definamos materiales  
y herramientas**  
PASO

**3. Diseñemos  
y construyamos**  
PASO

**4. Administremos**  
PASO

**5. Habitemos la casa**  
PASO

**2. ¿QUÉ NORMAS  
NOS LEGISLAN?**

**pg. 98 - 103**

- 2.1. Aspectos legales  
ambientales
- 2.1.1. Definiciones  
claves
- 2.2.2. Requisitos  
básicos para  
los trámites

**INTRODUCCIÓN**

**pg. 06 - 07**

**CONTEXTO**

**pg. 08 - 09**

**LECCIONES  
APRENDIDAS**

**pg. 104 - 105**

**BIBLIOGRAFÍA**

**pg. 106 - 107**

# INTRODUCCIÓN

**L**A ASOCIATIVIDAD: UNA APUESTA PARA EMPRESAS DE FORESTERÍA COMUNITARIA. Es una guía práctica para las organizaciones rurales, que busca orientar a técnicos, facilitadores y líderes locales en cómo fortalecer a las organizaciones rurales, en su camino hacia el trabajo asociativo, considerado éste, como un eje estratégico para el logro de “empresas comunitarias sostenibles”. La guía fue elaborada durante la ejecución del proyecto “Asistencia Técnica para la Implementación del Modelo de Forestería Comunitaria e impulso a la economía forestal” suscrito por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO y el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible – Minambiente, con apoyo presupuestario de la Unión Europea y su programa de Desarrollo Local Sostenible, Convenio de Cooperación 481 de 2019, en su objetivo de fortalecer el capital social encaminado a crear economías diversificadas y mejorar los medios de vida de las comunidades rurales en el marco de la Estrategia Integral de Control a la Deforestación y Gestión de los Bosques - Bosques Territorios de Vida.

Las orientaciones y herramientas propuestas en esta guía tienen como propósito fortalecer el trabajo asociativo, ya sea durante el proceso de planeación, conformación, puesta en marcha o consolidación de una empresa de forestería comunitaria de productos forestales maderables - PFM, de productos forestales no maderables - PFM, o de viveros para la restauración y/o enriquecimiento de bosques.

La guía está dirigida a técnicos, facilitadores y líderes comunitarios que acompañan a grupos comunitarios para que trabajen empoderados de sus organizaciones, accedan al mercado de manera organizada y responsable, y mejoren su capacidad de autogestión para cumplir sus metas económicas, ambientales y sociales. En la guía se abordan elementos clave para que los emprendedores conozcan el paso a paso del trabajo asociativo y tomen decisiones de manera informada frente a los retos que asuman. La meta es lograr que las empresas comunitarias se conviertan en socios confiables de cadenas de valor de productos del bosque y en referentes de trabajo organizado en sus territorios.

**EN LA GUÍA SE ABORDAN ELEMENTOS CLAVE PARA QUE LOS EMPRENDEDORES CONOZCAN EL PASO A PASO DEL TRABAJO ASOCIATIVO Y TOMEN DECISIONES DE MANERA INFORMADA FRENTE A LOS RETOS QUE ASUMAN.**

La guía está organizada en cuatro secciones: una primera sección de contexto en donde se presenta de manera sintetizada cuál ha sido la evolución del concepto de forestería comunitaria; una segunda sección denominada ¿cómo construimos una empresa asociativa de forestería comunitaria?, en la que se hace una introducción al tema de asociatividad y se explica paso a paso cuál es el proceso de construir una empresa comunitaria, ofreciendo herramientas que pueden ser de utilidad para los facilitadores; posteriormente, en la tercera sección se dan a conocer las normas que legislan una empresa comunitaria y finalmente en la cuarta sección se presentan las lecciones aprendidas por el equipo técnico del proyecto Asistencia Técnica para la implementación del modelo de Forestería Comunitaria FAO, y la Corporación Biocomercio Sostenible, durante los talleres de transferencia de la metodología Análisis y Desarrollo del Mercado (AyDM) realizados en los núcleos donde se implementa el proyecto. Las temáticas abordadas se presentan en un lenguaje claro, sencillo y concreto para facilitar su comprensión entre las comunidades.



Foto: © FAO Colombia

# CONTEXTO

Por más de cuatro décadas se ha desarrollado no sólo el **concepto** de forestería comunitaria en el mundo sino también su **implementación**. Este concepto hace alusión a *“iniciativas, ciencias, políticas, instituciones y procesos que tienen la intención de potenciar la función de la población local en el gobierno y gestión de los recursos forestales”* (RECOFTC, 2013), con la **participación de las comunidades y los pequeños productores en el manejo y gobernanza forestal**. Se estima que, hasta la fecha, casi un tercio de la superficie forestal del mundo se encuentra sometida a **alguna forma de gestión de Forestería Comunitaria**.

La transferencia de los derechos de gestión a las comunidades y a los pequeños propietarios se basa en el supuesto que la **Forestería Comunitaria propiciaría la gestión forestal sostenible y mejoraría los resultados medioambientales, sociales y económicos fundamentales a nivel local** (FAO, 2016).

Es sobre todo en las últimas dos décadas que la visión del profesional forestal y del público en general ha ido cambiando hacia un concepto más amplio de lo que debe ser el manejo forestal y su contribución al desarrollo sostenible. El manejo del bosque tiende cada vez más a ser conceptualizado y practicado con una visión paisajística, integral y de uso múltiple, orientado a la obtención de rendimientos sostenidos de múltiples bienes y servicios del bosque, con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas, lo que ha sido llamado el **manejo forestal sostenible** (MFS) (FAO 2010).

De acuerdo con el estudio realizado por FAO y CATIE (2016), también se encuentra en Centroamérica, el término **Forestería Comunitaria** (FC), entendido como: *“el manejo de un bosque realizado por una comunidad o grupo de personas al interior de las comunidades, con el objetivo de contribuir, mediante la producción forestal sostenible e integral, a la generación de beneficios económicos colectivos y a la*

*conservación del bosque por medio del uso sostenible de sus recursos”*. El término alude a una actividad local desarrollada a partir del recurso forestal, organizada colectivamente, donde las **personas comparten responsabilidades y beneficios**. Un elemento igualmente definitorio que se debe agregar es que hay una propiedad o derecho de uso comunal del recurso forestal y, por lo general, respaldado por políticas y estrategias gubernamentales.

De esta manera, la **forestería comunitaria o manejo forestal comunitario** involucra procesos tradicionales y autóctonos más estructurados, complementarios a las iniciativas del gobierno. La forestería comunitaria abarca dimensiones sociales, económicas y de conservación en un abanico de actividades que incluyen la gestión forestal descentralizada y transferida, los pequeños sistemas de producción forestal, las asociaciones entre empresas y comunidades, las pequeñas empresas forestales y la gestión de los sitios sagrados de importancia cultural para la población autóctona (FAO 2016).

En Colombia se empezó a acuñar este término de manera muy reciente como una de las acciones y medidas explícitamente mencionadas en la Estrategia Integral de Control a la Deforestación y Gestión de los Bosques - Bosques Territorios de Vida, para reducir la deforestación en el país. En algunos sectores se reconoce aún como **Manejo Forestal Sostenible (MFS)** y el enfoque comunitario integra ese manejo forestal, también reconocido como **Manejo Forestal Comunitario**.

Está claro que uno de los principales desafíos en el manejo comunitario de los bosques es que se requiere no solo un ecosistema favorable y condiciones climáticas, sino una combinación de la mentalidad y capacidad adecuadas, la **existencia de organizaciones locales fuertes** que trabajen en colaboración



Foto: © FAO Colombia

con los principales interesados públicos y privados, y un marco legal apropiado que brinde seguridad en la tenencia y uso de la tierra, condiciones para permitir una gestión sostenible a largo plazo en el área (Botero, 2020).

Es así como la forestería comunitaria aporta a la gestión forestal sostenible, pues busca fortalecer los modelos empresariales; por tanto, está enfocada a empresas comunitarias que adelantan acciones integrales de uso, manejo y aprovechamiento racional de los recursos maderables y no maderables de los bosques en sus territorios, y así mismo, reciban beneficios derivados de la actividad asociativa.

El desarrollo de las acciones de manejo forestal sostenible de

los bosques de manera colaborativa, favorece también a la obtención de ingresos básicos para las comunidades, genera alternativas económicas asociadas al bosque y mejora la calidad de vida de las familias involucradas. Otros de los beneficios se relacionan con: las políticas gubernamentales, que cada vez más flexibilizan el acceso legal a la tierra y los recursos de los bosques; orientan acciones y procesos a través de entidades; y crean mecanismos, que promueven que las actividades se realicen de manera asociativa como respuesta al reconocimiento de sus derechos con el fin último, de frenar o disminuir los acelerados procesos de deforestación.

**LA FORESTERÍA COMUNITARIA ABARCA DIMENSIONES SOCIALES, ECONÓMICAS Y DE CONSERVACIÓN EN UN ABANICO DE ACTIVIDADES QUE INCLUYEN LA GESTIÓN FORESTAL DESCENTRALIZADA Y TRANSFERIDA.**

# 1

**¿CÓMO  
CONSTRUIMOS  
UNA EMPRESA  
ASOCIATIVA DE  
FORESTERÍA  
COMUNITARIA?**

# 1.1 ANTES DE EMPEZAR: ¿QUÉ ES ASOCIATIVIDAD?



**¡Sean bienvenidos todos y todas a esta construcción colectiva!!**

Encontremos juntos la solución para el manejo sostenible de nuestro bosque.



Esto será como construir una **gran casa**, con unos **buenos cimientos**, **cuatro columnas** que la soportarán como si fuera nueva aun cuando pasen los años, tendrá **unas lindas paredes** pintadas con nuestro color favorito y **un techo** que nos cobijará, protegerá y mantendrá juntos.

¿Ya adivinaron de qué estamos hablando?

**¡¡¡ Así es!!! Estamos hablando de lo que será nuestra gran EMPRESA DE FORESTERÍA COMUNITARIA**

Es importante que todos comprendamos que al unirnos para construir **NUESTRA CASA** estamos entrando en un mundo solidario, en el maravilloso mundo de la **ASOCIATIVIDAD...** pero ¿qué es asociatividad? ¿es bueno para nosotros?

Empecemos por decir que **ASOCIATIVIDAD** es distinto a **ASOCIACIÓN**.

Como veremos un poco más adelante, la asociación es una de las posibles figuras legales que reúnen a un grupo de personas con intereses comunes... mientras tanto, la asociatividad es una palabra que describe de manera amplia el trabajo de un grupo de personas.



Veamos un ejemplo:

**ASOCIADO**



**A: CON – SOCIOS**



Cuando nos reunimos con el fin de manejar sosteniblemente nuestro bosque, cuando unimos nuestros conocimientos y potencialidades para llegar a tener un negocio exitoso, estamos entrando al mundo de la asociatividad, nos estamos juntando CON-SOCIOS para lograr un objetivo común.

**ENTONCES... YA SABEMOS QUE, SI SOMOS UN GRUPO, Y QUEREMOS ALGO EN COMÚN, HABLAMOS DE ASOCIATIVIDAD... PERO... ¿ESO ES BUENO PARA NOSOTROS?**



**PARA RECORDAR:**

Desde el momento en que nos unimos para trabajar como equipo, estamos siendo asociativos.

## REFLEXIONEMOS SOBRE ALGUNAS DE LAS VENTAJAS Y RIESGOS DE LA ASOCIATIVIDAD



### Ventajas



La **unión** hace la fuerza.



Todos sabemos algo, **entre todos sabemos mucho.**



**Cuatro ojos** ven más que dos.



El riesgo es **compartido.**



**Trabajar en equipo** divide el trabajo y multiplica los resultados.



### compromisos



Nos exige un alto grado de **articulación.**



Nuestras **acciones** afectan un grupo completo.



La **confianza** entre nosotros es fundamental.



La **responsabilidad** es de todos



La **pertenencia es clave** para el éxito.

## CONCLUYAMOS

Entonces... ¿qué **COMPROMISOS** debemos

**ASUMIR** para garantizar la casa **QUE SOÑAMOS?**



Esta casa es para bienestar de todos y por eso debemos descubrir qué necesidades y problemas nos están llevando a construirla, y por qué la queremos. Así garantiremos que la casa construida es la que todos deseamos.



Dado que seremos nuestros propios diseñadores, que vamos a construir y a ser dueños de **NUESTRA CASA**, es muy importante seleccionar la calidad de los materiales que utilicemos para su construcción. **Así garantiremos** su estabilidad ante eventuales tormentas.



Entre todos debemos diseñar **NUESTRA CASA**, concertar es la palabra clave de nuestro proceso de construcción, definir si queremos una casa grande o pequeña, de madera o de cemento; cada decisión la debemos tomar entre todos. **Así garantiremos** que cada uno considere la casa como propia y así mismo participe de manera activa en su construcción.



Cuando pongamos unos buenos cimientos, hayamos construido las paredes y el techo, tengamos adecuadas las áreas sociales, podamos disfrutar de ella y ponerla a disposición de los visitantes, tendremos terminada **NUESTRA CASA**, pero ¡jojo! Esto es sólo el comienzo...



# 1. PASO

## SINTONICEMONOS ¿VAMOS PARA EL MISMO LADO?



La asociatividad no debe ser una obligación sino una elección, por eso nuestro primer paso debe permitirnos reconocernos como **individuos** haciendo parte de un **colectivo**.

Para **“sintonizarnos”** vamos a responder algunas preguntas como grupo:



### 1. ¿QUIÉNES SOMOS?

Para reconocer nuestro papel en el territorio, el valor que tiene, la responsabilidad que nos demanda el vivir cerca al bosque y los privilegios que nos otorga.



### 2. ¿QUÉ QUEREMOS?

Para soñar todo lo que deseamos y a dónde queremos llegar, conservando y haciendo posible un aprovechamiento de los recursos del bosque sin deterioro a corto o largo plazo.



### 3. ¿CÓMO LO HAREMOS?

Para encontrar la manera de lograr lo que queremos, ganando vecindad, respeto y confianza en una cadena de valor.



### 4. ¿DÓNDE LO HAREMOS?:

Para definir la forma y el sitio donde lo haremos, garantizando las condiciones más favorables para el hacer.

# HERRAMIENTA DE APOYO PARA EL FACILITADOR



## Apreciado facilitador:

Te sugerimos que el desarrollo del paso 1 se realice a través de un taller grupal. Por favor ten en cuenta las siguientes consideraciones.

### HERRAMIENTA NO. 1 SINTONIZÁNDONOS PARA PASAR DEL MI AL NOSOTROS

## 1.

Debes asegurar la convocatoria del grupo completo, para evitar discrepancias en el siguiente encuentro frente a los acuerdos realizados.

## 2.

Es importante que valides de manera previa las condiciones de lecto-escritura del grupo a fortalecer.

## 3.

Asegúrate de entregar a cada participante una tarjeta de cartulina o papel, en la cual deberá escribir su nombre. Al final del taller generarán un compromiso escrito, plasmando la intención de pasar del **MI** al **NOSOTROS**.

## 4.

Una vez termines el taller, organiza una cartelera con las conclusiones y asegura que todos se sienten partícipes y las comprenden.

## 5.

Debes tener preparadas unas preguntas orientadoras para dinamizar el taller.

Estas son algunas preguntas orientadoras que puedes utilizar y complementar de acuerdo a las condiciones y contexto del **grupo que estás acompañando**:



### ¿Quiénes somos?

Lleva al grupo a reconocerse como individuo inmerso en un colectivo. Cada persona del grupo se reconocerá en alguno de los cuatro escenarios que se plantean a continuación, sin embargo, como lo verás, al final todos los escenarios conducen a un motivante común.

Es importante llevar al grupo a identificar esa inquietud común, que se convertirá en el motivante a lo largo del proceso.

- ⊕ ¿Me identifico como como vecino, amigo, paisano conocido que además me convoca encontrar una solución a un problema o busco mejorar las condiciones de mi territorio y con eso lograr mi BIEN-ESTAR?
- ⊕ ¿Me reconozco como integrante de una organización que viene presentando inactividad o que no convoca a todos sus asociados.?
- ⊕ ¿Me reconozco como integrante de una organización que viene desarrollando actividades y sin embargo adolece de tener la formalización requerida?
- ⊕ ¿Me encuentro como habitante de un territorio con posibilidades de salvaguardar sus riquezas naturales y con ello mejorar mis condiciones de vida?



### ¿Qué queremos?

Construye en función de las necesidades compartidas, aunque mantienes el lenguaje individual, recuerda que sólo al final de este paso el grupo pasará del individuo al colectivo. Puedes utilizar preguntas tales como:

- ⊕ ¿Me comprometo a buscar soluciones a los problemas comunes (puedo identificar las principales situaciones objeto de mejora)?
- ⊕ ¿Me siento con la motivación suficiente para unirme al trabajo en equipo y lograr modificar las condiciones no favorables (las puedo listar)?
- ⊕ ¿Dispongo del tiempo que se requiera para construir de manera colectiva el plan de acción que nos lleve a soluciones de los problemas detectados?
- ⊕ ¿Estoy dispuesto a realizar las actividades que se requieran para sacar adelante lo planeado?



## ¿Cómo lo haremos?

Trabaja estas preguntas en función de llevar al grupo a identificar una solución compartida a partir de la creación de una organización

- ⊕ ¿Estoy dispuesto a participar de forma activa en el análisis y la definición de la estructura organizativa más práctica y benéfica que nos agrupe y así poder trabajar las soluciones a los problemas que identificamos?
- ⊕ ¿Me comprometo a participar en la construcción de las reglas de juego de nuestra organización, que harán parte fundamental de nuestros Estatutos?
- ⊕ ¿Participaré en la elección del equipo de directivos que formalmente realizarán las tareas necesarias para lograr lo que planeamos?
- ⊕ ¿Apoyaré de forma constante y responsable las diferentes actividades a las que se me convoque y me comprometeré a participar en los comités que se requieran?
- ⊕ ¿Me comprometo a hacer seguimiento a la organización que estamos dando vida?



## ¿Dónde lo haremos?

Es importante considerar el territorio en general que permita aterrizar y definir el alcance de nuestro proyecto asociativo. Puedes usar preguntas como:

- ⊕ ¿El bosque objeto de aprovechamiento está identificado? De ser así, hagamos un mapa que nos indique en dónde está y nuestra ubicación respecto a él.
- ⊕ Las acciones que estamos pensando realizar, ¿necesitan infraestructura física? Si es así, ¿en dónde se ubica o ubicará esta infraestructura?
- ⊕ ¿Para realizar mi trabajo debo utilizar algún tipo de transporte? Si la respuesta es sí, ¿se cuenta con las vías de acceso necesarias?
- ⊕ Adiciona a estas tres preguntas las que consideres necesarias para hacer una prefactibilidad sencilla, que les permita adelantarse a las situaciones que pueden presentarse por las condiciones del territorio y que no están identificadas por el grupo.



### AL FINAL DEL PASO 1:

Luego de responder a las preguntas orientadoras se realiza un consenso y se propone la pregunta final. ¿Me excluyo o me comprometo? Los que hayan respondido “me comprometo” reciben un reconocimiento porque acaban de pasar **DEL “MI” AL “NOSOTROS”**



# 2. PASO

DEFINAMOS LOS  
MATERIALES Y  
HERRAMIENTAS DE  
CONSTRUCCIÓN  
¿DE QUÉ ESTARÁ  
HECHA NUESTRA CASA?



En este paso debemos definir los **materiales** que darán soporte y estabilidad a **NUESTRA CASA** y las **herramientas** que cada uno aportará para la construcción. Recordemos que de la calidad de los materiales que definamos y del buen uso de las herramientas que aportemos, dependerá la estructura y sostenibilidad de la casa, para que pueda soportar vientos y tormentas fuertes.



**¡Definamos los materiales que usaremos para NUESTRA CASA y las herramientas que aportaremos para construirla!**

## LOS MATERIALES:



1.



**Confianza**, para saber que puedo contar contigo.



**Comunicación**, para caminar un rato con los zapatos de otro.



**Transparencia**, para tener las cuentas claras y el chocolate espeso.



**Pertenencia**, para cuidar lo tuyo que también es mío.

Bueno, ya tenemos claro cuáles son los materiales que vamos a usar como **equipo de trabajo**, ahora asegurémonos de aportar las herramientas que nos garantizarán el **trabajo en equipo**.

## LAS HERRAMIENTAS:

A estas herramientas **las llamaremos las 3R**



2.



**Responsabilidad**, en nuestros actos para asumir tranquilos las decisiones que tomemos.



**Respeto mutuo**, para tratar a los demás como queremos que nos traten a nosotros.



**Riesgo compartido**, que nos lleven a lograr triunfos y aprendizajes.

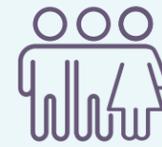


Con los **materiales** definidos y las **herramientas** aportadas conformaremos un equipo de trabajo y aprenderemos a trabajar en equipo.



Estos dos aspectos son necesarios para garantizar la construcción de **NUESTRA CASA** como la soñamos.

Pero..., ¿cuál es la diferencia entre contar con un **equipo de trabajo** y **trabajar en equipo**? son dos conceptos que van de la mano, pero poseen diferentes significados.



### Equipo de trabajo

- ⊕ Es un grupo de personas organizadas, que trabajan para lograr una meta común.
- ⊕ Un equipo de trabajo se conforma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas.
- ⊕ Un equipo de trabajo implica contar con un grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final.
- ⊕ Con un equipo de trabajo se construye la estrategia de la empresa para alcanzar la meta común.



### Un equipo de trabajo, trabaja en equipo cuándo...

- ⊕ Se trabaja con gusto y se dedica el tiempo justo.
- ⊕ Se supera y enfrenta el problema.
- ⊕ Se escucha, se comprende y se responde.
- ⊕ Se respeta a todos los integrantes del grupo.
- ⊕ Se siente responsable por algo más que su trabajo y se está dispuesto a compartir riesgos.
- ⊕ Trabajar en equipo implica COMPROMISO, pues no es suficiente contar con la estrategia para alcanzar la meta común.

Recordemos que no sólo basta con tener un **equipo de trabajo** para la construcción de **NUESTRA CASA**, sino que debemos aprender a **trabajar en equipo** para cumplir nuestro sueño. Trabajar en equipo implica **compromiso** para alcanzar las metas comunes de nuestra empresa comunitaria, y como no siempre

todos pensamos igual, tendremos **respeto** por las ideas de quienes haremos parte de la empresa, pues cuando hay diferencias nacen propuestas y soluciones más creativas, y si nos **arriesgamos** a caminar juntos será más fácil levantarnos cuando nos caigamos, y más satisfactorio celebrar cuando estemos en la cima!!!



Ahora tenemos claro que con los materiales conformaremos un **equipo de trabajo** y con las herramientas aprenderemos a **trabajar en equipo**, de esta manera se garantizará la construcción de **NUESTRA CASA** como la soñamos.

# HERRAMIENTA DE APOYO PARA EL FACILITADOR



## Apreciado facilitador:

En el paso 2 es importante que puedas identificar y reflexionar con tu grupo asociativo los valores necesarios para trabajar en equipo. Para el desarrollo de este paso, te sugerimos realizar un ejercicio o actividad que tenga como objetivo sensibilizar al grupo en la importancia de los **valores** para fortalecer una empresa comunitaria y la complementariedad entre conformar un **equipo de trabajo** y **trabajar en equipo**. Para realizar dicha actividad, por favor ten en cuenta las siguientes consideraciones.

### HERRAMIENTA NO. 2 JUEGO DE ROLES – JENGA: LA TORRE MÁS ALTA

**1.**

Debes asegurar la convocatoria del grupo completo, para evitar discrepancias en el siguiente encuentro frente a los acuerdos realizados.

**2.**

Es importante que valides de manera previa las condiciones de lecto-escritura del grupo a fortalecer.

**3.**

Asegura que al final del taller se genere un compromiso escrito sobre los valores que nos ayudarán a trabajar en equipo.

**4.**

Una vez termines el taller, organiza una cartelera con las conclusiones y asegura que todos se sienten partícipes y las comprendan.

**5.**

Te proponemos la herramienta "Juego de Roles – Jenga: La Torre más alta", para abordar el paso 2, la cual se puede complementar o ajustar de acuerdo a las condiciones y contexto del grupo que se está acompañando.

Consiste en un juego de mesa para niños y adultos, el cual se enfoca en la habilidad y la estrategia para construir una torre con bloques de madera y gana el grupo que logre construir la torre más alta.



**Lugar:** Aula de clase, salón de reunión, kiosco.



**Tiempo:** 1 hora



**Dirigido a:** Líderes de comunidades, integrantes de una empresa comunitaria o beneficiarios de proyectos.



### Objetivo:

- A.** Vivenciar la fuerza de representar un colectivo, la responsabilidad en la conformación de equipos de trabajo, roles que se juegan en un colectivo, la toma de decisiones y el nivel de pertenencia para sacar adelante un proyecto.
- B.** Transferir la importancia de los valores para fortalecer una empresa comunitaria y la diferencia entre conformar un equipo de trabajo y trabajar en equipo.



### Desarrollo: Materiales:



Preparar un glosario con palabras claves: confianza, comunicación, transparencia, pertenencia, compromiso, respeto y riesgos compartidos.



Dos mesas de trabajo.



Piezas del juego de jenga (bloques de madera) para dos grupos.



Roles escritos en una cartelera: jugadores, consejeros y vigilantes.



Silbato o alarma para marcar tiempos de juego.

### Actividades:

- 1.** Se invita a los participantes a formar dos grupos (máximo 10 participantes por grupo).
- 2.** El facilitador dispone en cada mesa los bloques de madera para levantar la torre.
- 3.** Se indica el tiempo estimado para jugar.
- 4.** Cada grupo define su meta de cuántos pisos construirá la torre en el tiempo indicado.
- 5.** Se explica que pieza tocada será necesariamente pieza jugada.
- 6.** Se explica que se conforma un equipo de trabajo con tres roles para el desarrollo de la actividad:



**A.** Jugadores: serán los únicos encargados de mover las fichas para construir la torre. Son los operativos del equipo.



**B.** Consejeros: dan consejos de cómo construir la torre; serán quienes comuniquen a los jugadores qué piezas deben mover; se permite que otros integrantes del grupo apoye a los consejeros. Son los estrategas del equipo.



**C.** Vigilantes: vigilan que haya transparencia en el juego; que se cumplan las reglas; propenden por un buen clima en el grupo; el vigilante de un grupo puede verificar el grupo contrario. Son los de control y supervisión.

**7.** El facilitador marca el inicio con el sonido del silbato.

**8.** El juego concluye con el primer grupo que cumpla la meta. Si no se concluye la meta, gana el grupo que más pisos logre la torre en el tiempo definido.

Se orientará a trabajar en equipo para cumplir la meta con transparencia, con una buena comunicación, confiando en el equipo de trabajo conformado y sus roles asignados, con pertenencia en cada grupo, respeto entre los integrantes y compartiendo riesgos.



### Productos:



Sensibilización de la responsabilidad al tomar decisiones que comprometen una meta colectiva.



Vivencia de trabajar en equipo con un equipo de trabajo.



Definición de los valores para trabajar en equipo.



### Compromisos:



Socializar cómo está el grupo en términos de confianza, comunicación, transparencia, compromiso, responsabilidad, respeto y riesgos compartidos.



Evaluar la capacidad de tomar decisiones y de cumplir las reglas concertadas en el grupo.



Necesidad de conformar equipos de trabajo y apropiación del concepto de trabajo en equipo.



**Bibliografía:** Herramienta lúdica adaptada por Lucidia Ramírez Giraldo usando las piezas de madera del juego jenga

# REFLEXIÓN FINAL:

En la actividad se evidencia el compromiso que adquiere un grupo al definir una meta conjunta, la importancia de conformar un equipo de trabajo y asignar responsabilidades y la necesidad de trabajar en equipo con responsabilidad, respeto y riesgos compartidos.



**Se invita a una reflexión** para que los integrantes del grupo compartan cómo se sintieron durante el desarrollo de la actividad. El facilitador puede realizar dicha actividad, a través de preguntas orientadoras, como las que se presentan a continuación:

1. ¿Cómo definieron la meta?, ¿La cumplieron?, ¿Por qué si o por qué no?
2. ¿Hubo tensiones o momentos de riesgo en el juego para cumplir la meta?
3. ¿Cómo actuó el equipo de trabajo en ese momento?, ¿Cómo decidieron la jugada a realizar?, ¿compartieron los riesgos?

El facilitador concluye sobre la responsabilidad que asume cada integrante del equipo para ayudar a cumplir metas colectivas; la importancia de tratar con respeto a todos los integrantes del grupo, así no tengamos las mismas ideas ante cómo actuar en una situación; y la necesidad de compartir riesgos para lograr los objetivos. Se reflexiona sobre los valores que todo grupo debe tener para trabajar en equipo como: la generación de confianza, la buena comunicación, la transparencia al actuar y el sentido de pertenencia en el grupo.

4. ¿Se escucharon en momentos de crisis?
5. ¿Confiraron en el equipo de trabajo?, ¿cómo se sintieron cuando la torre estuvo a punto de derribarse?
6. ¿Hubo claridad en los roles y compromisos asumidos por cada integrante del equipo?
7. ¿Se escucharon como equipo en momentos de crisis?, ¿Cómo fue la comunicación al interior del equipo?, ¿Jugaron bien?

Así mismo concluye que no solo basta con formar un **equipo de trabajo** sino de saber **trabajar en equipo**, y los invita a reflexionar al interior del grupo los aprendizajes respecto a los valores estudiados en este paso.

# GLOSARIO:

- ⊕ **Confianza:** la confianza será la base del éxito de nuestra empresa comunitaria; cada miembro debe generar confianza, cultivarla a través de sus acciones y palabras, y esforzarse en mantenerla.
- ⊕ **Comunicación:** en nuestra empresa nos comunicaremos para motivar, para expresar nuestras emociones, para informar y para controlar diferentes situaciones que se nos presenten. Una buena comunicación es esencial para el buen funcionamiento de la empresa comunitaria.
- ⊕ **Transparencia:** debemos garantizar que la información real de nuestra empresa comunitaria pueda ser consultada por todos sus miembros, de tal manera que éstos puedan tomar decisiones con conocimiento de causa y sin alteración de la información. Debemos ser transparentes al presentar las cuentas de nuestra empresa.
- ⊕ **Pertenencia:** el sentido de pertenencia es sentirse parte del grupo; es sentirnos orgullosos de nuestra empresa y de ser parte de ésta. Para lograr pertenencia se debe construir confianza, consolidar relaciones de colaboración en el grupo, reconocer los logros del equipo y sentir que nuestras contribuciones son valoradas.
- ⊕ **Responsabilidad:** es nuestro compromiso consciente de cumplir con las tareas asignadas y con nuestro papel en la empresa, para lograr las metas propuestas. Se espera que cada integrante del grupo asuma responsabilidad e inviertan recursos propios, humanos y financieros, para el logro de las metas comunes.
- ⊕ **Respeto:** el respeto a los demás es esencial, pues representa valorar y tolerar las diferencias y comprender que ellas nos hacen crecer. El respeto favorece el diálogo y la participación en un grupo, permite que podamos reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades de cada integrante del grupo y sus derechos.
- ⊕ **Riesgo compartido:** en una empresa comunitaria se comparten los riesgos, las pérdidas y las ganancias, los costos y los beneficios, porque las decisiones se toman conjuntamente y las metas son las metas de todos.



## AL FINAL DEL PASO 2:

Ahora grupo, ... ¿estamos dispuesto a traer nuestras herramientas, a conseguir estos materiales, sin dejarlos agotar y garantizando su buena calidad? Si la respuesta es un rotundo SÍ, vamos a revisar juntos el tercer paso, pues ya **CONTAMOS CON UN EQUIPO DE TRABAJO... ¡¡¡PARA TRABAJAR EN EQUIPO!!!**

# 3. PASO

## DISEÑEMOS Y CONSTRUYAMOS ¿CÓMO QUEREMOS NUESTRA CASA?



En este paso daremos vida a nuestro sueño de empresa, definiremos la figura bajo la cual queremos organizarnos siempre teniendo la información clara y precisa de los compromisos que estamos asumiendo como grupo.



**¡Felicitaciones grupo! Hemos definido los materiales necesarios para construir nuestra casa y las herramientas que usaremos. Ahora que todos estamos dispuestos a construir, ¡DISEÑEMOS NUESTRA CASA!**



### IMPORTANTE:

Si te proponen un negocio al cual le debes invertir tiempo y dinero, pero no tienes información de los riesgos y compromisos... ¿aceptarías? No, ¿verdad?

Bueno, conformar nuestra empresa comunitaria implica decisiones, una decisión fundamental es el **tipo de empresa que queremos**, así que, participemos activamente para entender el alcance de lo que estamos construyendo y a lo que nos estamos comprometiendo.



**Recordemos:** en los dos pasos anteriores logramos identificar cuál es el problema o necesidad común, ese que nos une y cuya solución nos permitirá trabajar en equipo. Pongamos en la mesa el problema/necesidad principal, descubramos las causas y los efectos.

**Al final de este paso tendremos nuestra misión, visión, acta de constitución y nuestros estatutos.**

**Avancemos:** Tomemos los efectos que identificamos, **convirtámoslos en soluciones** y con base en éstas **nacerán** nuestros objetivos.

# Algunos Ejemplos:



**Problema:** mal uso del bosque



**Causas:** barreras normativas, emprendimientos informales, tráfico de recursos del bosque, mercados ilegales, etc.



**Efectos:** agotamiento de los recursos, bajos ingresos



**Solución (objetivo general):** manejo sostenible del bosque



**Metas:** mejora de ingresos familiares, conservación de recursos naturales, alternativas de trabajo remunerado.



**Acciones:** gestión para la aplicación de la normatividad, emprendimientos formales, mercados responsables



Ahora... como ya conocemos cuál es nuestro problema o **necesidad compartida...** la solución que encontremos será ese gran **OBJETIVO GENERAL** que queremos lograr como grupo y el punto de partida para construir nuestra **MISIÓN y VISIÓN**

¿misión?  
¿visión?  
¿qué es eso??

Tranquilos,  
no deben preocuparnos estas palabras, vamos a entenderlas y a construirlas juntos

# HERRAMIENTA DE APOYO PARA EL FACILITADOR



## Apreciado facilitador:

Es importante que hasta el momento puedas tener identificado con tu grupo los problemas principales, por favor llévalos a la búsqueda de soluciones conjuntas propuestas directamente por el grupo asociativo, pide que definan el **objetivo general**, lo escriban en una cartelera y mantenlo listo para cada encuentro con ellos. Esto les permitirá recordar constantemente que se unieron con un objetivo común, así como actualizar rápidamente a cada persona que ingrese al grupo.

### HERRAMIENTA NO. 3 CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

**1.**

Debes asegurar la convocatoria del grupo completo, para evitar discrepancias en el siguiente encuentro frente a los acuerdos realizados.

**2.**

Es importante que valides de manera previa las condiciones de lecto-escritura del grupo a fortalecer.

**3.**

Asegúrate de que al final del taller se construya o revise de manera consciente la misión y visión de la empresa comunitaria, de tal manera que todos tengan claro el propósito de la organización y la meta a largo plazo.

**4.**

Una vez termines el taller, organiza una cartelera con las conclusiones y asegura que todos se sienten partícipes y las comprendan.

**5.**

Te proponemos la herramienta de construcción de la misión y visión.



**Lugar:** Aula de clase, salón de reunión, kiosco.



**Tiempo:** 2 horas



**Dirigido a:** Líderes de comunidades, integrantes de una empresa comunitaria o beneficiarios de proyectos.



### Objetivo:

**A.** Orientar a los grupos comunitarios en la construcción participativa de la misión y visión de la organización.

**B.** Transferir la importancia de la misión y visión de una organización como punto de partida de la construcción del plan estratégico y sus políticas.



### Desarrollo: Materiales:



Papel



Marcadores y/o lápices de colores



Tarjetas de cartulina



Preparar definiciones de misión y visión en una cartelera con letra grande

### Actividades:

Para la construcción participativa de la misión y visión se sugiere implementar la técnica de lluvia de ideas.

### 1. MISIÓN.

- 1.1. Se entrega una tarjeta a cada participante y se les pregunta:
  - ¿Qué entendemos cuando escuchamos la palabra misión? y
  - ¿Cuál será nuestra misión como grupo o empresa comunitaria?.

**1.2.** Se introduce al tema con ejemplos de misiones de diferentes profesiones: por ej. ¿cuál es la misión de un profesor?, ¿cuál es la misión de un médico?, etc.

**1.3.** Se orienta recordando que cuando se “sintonizaron” como grupo, definieron el problema y/o solución que los convocó a trabajar en equipo (por ejemplo: conservar el bosque que tienen en el territorio y aprovecharlo sosteniblemente; organizarse para mejorar sus ingresos; tener una mejor calidad de vida, entre otros.)

**1.4.** Se coloca en el tablero a la vista de todos las respuestas.

## 2. Se presenta la definición de misión:

**2.1.** “Es el propósito de la organización o de la empresa; su razón de ser”. Responde a la pregunta: ¿Para qué existe la organización o la empresa? ¡¡para recordar!! Todos los objetivos estratégicos de la organización deben situarse debajo del paraguas de la misión.

**2.2.** Se explica que en la construcción de la misión se debe responder el qué hacemos, para qué lo hacemos y cómo lo hacemos.

Ej: “Realizar aprovechamiento sostenible del bosque natural para mejorar nuestros ingresos y contribuir a la conservación de los recursos naturales, mediante el desarrollo de actividades económicas responsables e implementación de planes de manejo sostenibles”.

## 3. VISIÓN:

**3.1.** Se entrega una tarjeta a cada participante y se les pregunta: ¿Qué entendemos cuando escuchamos la palabra visión?

**3.2.** Se introduce al tema explicando que la visión responde a la pregunta ¿qué esperan a futuro de su organización, cuál es la meta a largo plazo?, o ¿ cómo ven la organización en unos cinco o diez años? (ellos definen la fecha).

**3.3.** Se colocan las respuestas a la vista de todos.

## 4. Se presenta la definición de visión:

**4.1.** Es la meta, el ideal o el sueño al cual se quiere llegar a largo plazo con la organización comunitaria. Es la declaración amplia, prometedora y motivante de tal manera que estimula la pertenencia de los miembros de la organización.

**4.2.** Se construye con ellos la visión de la organización.

Ej: Liderar procesos de manejo sostenible del bosque, a través del desarrollo de actividades económicas responsables que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los asociados y que nos conviertan en un referente a nivel nacional



### Productos:



Misión y visión construida.



### Compromisos:



Hacer un letrero con la misión y visión de la organización y colocarlo en un lugar visible.



Socializar la misión y visión con integrantes de la organización que no participaron del taller y con otros actores del territorio.



**Bibliografía:** Herramienta adaptada de la consultora María Eugenia Jaramillo (documento de trabajo)



**Recordemos:** ¿Cómo vamos grupo? Hasta el momento con la ayuda de nuestro facilitador hemos construido varias cosas, es momento de hacer un alto en el camino y repasar..

**HASTA EL MOMENTO TENEMOS:**

-  **1.** Una necesidad o problema común identificado.
-  **2.** Un grupo que se comprometió a trabajar en equipo.
-  **3.** Un objetivo general definido.
-  **4.** Una misión y una visión construida de manera conjunta.

**Avancemos:** ahora podemos reunirnos para definir el **tipo de organización** que queremos tener.



**Recordemos:** elegir el tipo de organización que queremos conformar decidirá a futuro sus características, obligaciones y condiciones; por lo tanto, tomaremos la decisión SOLAMENTE cuando tengamos clara la información.



**Decidamos....**  
**¿Entidad CON o SIN**  
**Ánimo De Lucro?**



**Apreciado facilitador:**

La información que te ofrecemos aquí es la base para tomar decisiones conscientes, sin embargo, es importante que profundices en las diferentes figuras jurídicas, analizando su naturaleza, antes de llevar a un grupo a conformarse legalmente.

Foto: © FAO Colombia

## VAMOS A LA BASE

### ¿QUÉ ES EL LUCRO?

El **lucro** corresponde a la **utilidad generada** por una actividad económica. Todas las empresas se crean para tener utilidades (**ingresos-costos=utilidad**); existen **dos destinos** para estas utilidades, los cuales definirán nuestra naturaleza como empresa:

**A.** Distribuir las para cada propietario

↓  
**Con ánimo de lucro**

**B.** Mantenerlas para el fortalecimiento de la organización

↓  
**Sin ánimo de lucro - ESAL**

Entonces ¿Cómo definimos si queremos una entidad **con o sin ánimo de lucro?**

Es importante conocer primero, de manera general cuáles son los fundamentos de las entidades con y sin ánimo de lucro

### Entidad Sin Ánimo de Lucro ESAL



Cuando tenemos una entidad sin ánimo de lucro, hacemos parte de ella, es decir, tenemos igualdad tanto en derechos como en deberes.



Además de la generación de ingresos a partir de nuestra actividad principal, los recursos para iniciar y financiar nuestra entidad pueden provenir de apoyos a iniciativas con sentido social, podemos tener donantes, y podemos acceder a recursos estatales, entre otros.



Los excedentes que se logren en el desarrollo de las actividades misionales se utilizarán para el fortalecimiento del patrimonio o mejora de las condiciones de la organización.



Ninguno de los asociados podrá percibir utilidades a título individual.

**La clave de las ESAL:** en las asociaciones lo primordial está en el apoyo a la dinámica interna de sus asociados, permitiendo reconocer el valor de su mano de obra o de sus productos que están en el marco de las actividades de la asociación.

### Entidad Con Ánimo de Lucro



Cuando tenemos una entidad con ánimo de lucro, seremos propietarios, es decir, inversionistas; por tanto, los recursos para iniciar la entidad procederán exclusivamente de los socios. De no contar con el recurso económico pueden solicitar apalancamiento con el sector financiero.



Las entidades con ánimo de lucro no son priorizadas para el gasto público, esto quiere decir que no se consideran como beneficiarios de recursos estatales.



Las utilidades o pérdidas las reciben de manera personal, cada uno de los socios.



Los inversionistas en la entidad pueden buscar a terceros como empleados a los cuáles se pague para obtener los mejores rendimientos.



### IMPORTANTE:

Las entidades con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro son completamente distintas en su esencia, ambas permiten reunir un grupo de personas en pro de un beneficio común, sin embargo, las primeras permiten que las utilidades sean repartidas entre los socios de la empresa mientras que las segundas exigen la reinversión en su objeto social. Por otro lado, las entidades sin ánimo de lucro han sido históricamente priorizadas para la asignación de recursos públicos porque misionalmente contribuyen al desarrollo social.



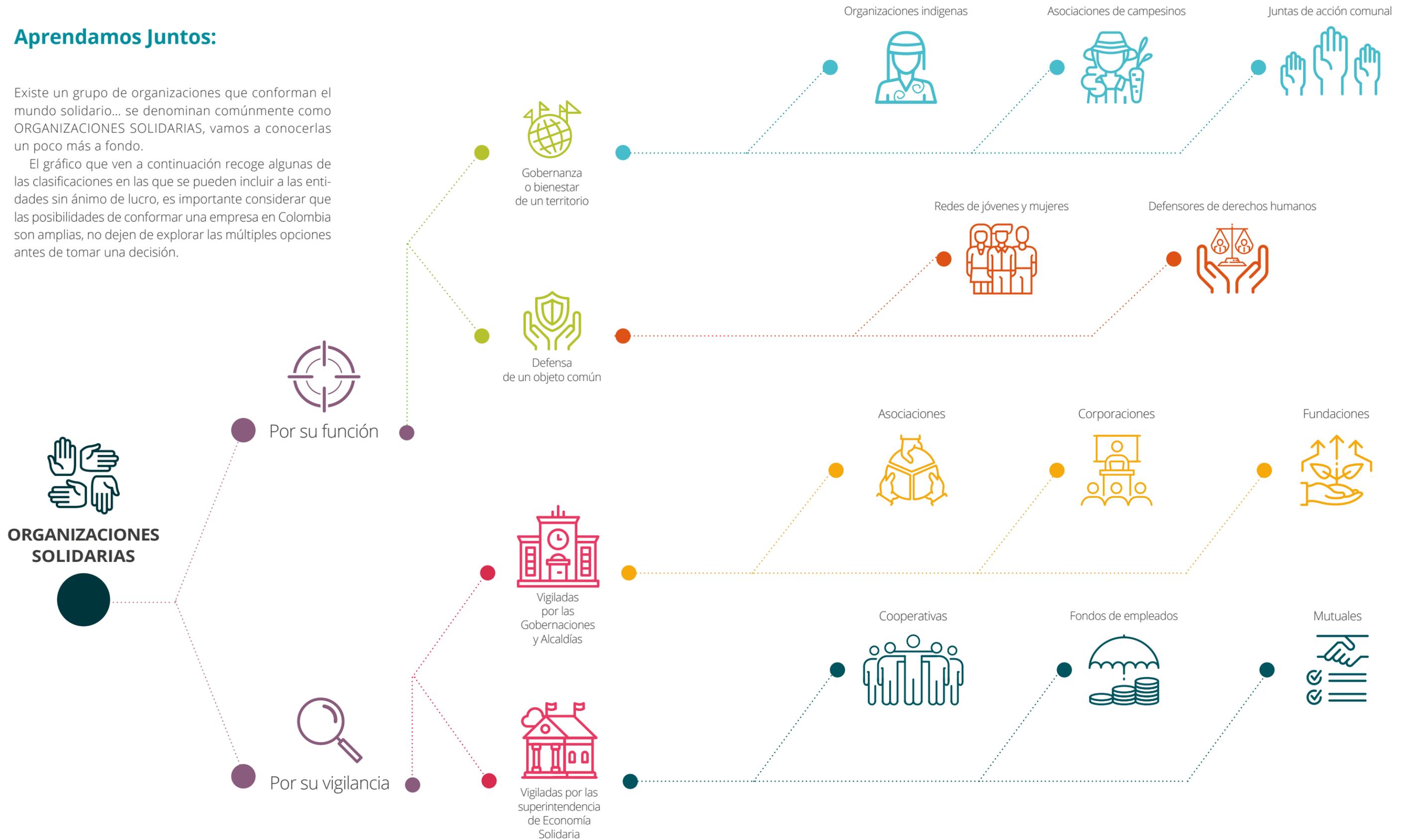
Foto: © FAO Colombia



## Aprendamos Juntos:

Existe un grupo de organizaciones que conforman el mundo solidario... se denominan comúnmente como ORGANIZACIONES SOLIDARIAS, vamos a conocerlas un poco más a fondo.

El gráfico que ven a continuación recoge algunas de las clasificaciones en las que se pueden incluir a las entidades sin ánimo de lucro, es importante considerar que las posibilidades de conformar una empresa en Colombia son amplias, no dejen de explorar las múltiples opciones antes de tomar una decisión.





En esta cartilla les mostraremos las consideraciones y condiciones de dos tipos de empresas, una con ánimo de lucro como es la Sociedad por Acciones Simplificadas SAS y una sin ánimo de lucro, como es la asociación.

+ **Tabla 1.**

Condiciones	Tipo de Organización		Notas
	SAS	Asociación	
<b>Miembros necesarios para su constitución</b>	Mínimo una (1) persona	Mínimo tres (3) personas	
<b>Duración</b>	Ilimitada	Ilimitada	
<b>Restricciones</b>	No hay restricción de actividades económicas lícitas	Están restringidos a actividades meritorias que se encuentran en el artículo 359 del estatuto tributario.	
<b>Funcionamiento</b>	Democrático: posee voto múltiple de acuerdo a las acciones	Democrático: todos los asociados tienen el mismo derecho a voz y voto	
<b>Órganos mínimos</b>	No están obligadas a tener Revisor Fiscal ni Junta Directiva	Están obligadas a tener Junta Directiva y Revisor Fiscal	En la asociación es opcional en el registro el cargo de Revisor Fiscal
<b>Tipo de inscripción</b>	Se constituye por documento privado el cual se registra ante Cámara de Comercio	Se constituye a través de una Asamblea que incluye acta de constitución y aprobación de Estatutos	La SAS no tiene obligación de tener Estatutos, mientras la asociación no existe sin estatutos
<b>Entes de control nacionales</b>	Deben tener RUT Nacional	Deben tener RUT Nacional	
<b>Entes de control municipales</b>	Registro en Cámara de Comercio municipal Si hacen actividades gravadas con el impuesto comerciales de servicios y de producción se registran en Industria y Comercio municipal- ICA	Registro en Cámara de Comercio municipal Si hacen actividades gravadas con el impuesto comerciales de servicios y de producción se registran en Industria y Comercio municipal	
<b>Tributario</b>	El impuesto de renta con tasa del 33%, IVA, Industria y Comercio, contribuciones de ley (ej. autoridades ambientales)	El impuesto de renta con tasa del 20%, IVA, Industria y Comercio, contribuciones de ley (ej. autoridades ambientales)	Las ESAL pertenecen a un régimen especial, que exige una calificación inicial y una actualización cada año para mantener la permanencia ante la DIAN.
<b>Obligadas a llevar contabilidad</b>	Obligadas a llevar contabilidad	Obligadas a llevar contabilidad	



Foto: © FAO Colombia



## ¡Tengamos en cuenta!

Conformar legalmente una organización implica una **serie de responsabilidades y compromisos** que hemos venido recogiendo a lo largo del camino. Decidir qué tipo de organización seremos, definirá nuestra forma de poner a andar el negocio, por tanto, **les recomendamos tomarse el tiempo necesario, buscar las asesorías** que consideren y basar su decisión final en información completa y clara.

Ahora sí...¡¡vamos a festejar!!



**Y ¿cómo festejamos?,** si decidimos conformar una Asociación, lo haremos con nuestra primera **Asamblea General.**



En esta **Asamblea** debemos estar todos juntos, **escoger a las personas que queremos nos representen**, definiremos quién va a ser nuestro **representante legal**, nuestra **junta directiva**, y **aprobaremos** nuestros **estatutos**.

**Y ¿si queremos una SAS?...** tranquilos, también haremos una **Asamblea de accionistas**



La **diferencia** es que cuando la SAS está **conformada por un solo dueño**, **no se hace necesario conformar una Junta Directiva ni generar Estatutos**. De lo contrario, al tener un grupo que trabajará de manera consensuada, se recomienda construir Estatutos y contar con una Junta Directiva. Además de esto **se entregará al Representante Legal la autorización para poner en marcha el negocio**.



**¡MOMENTO!...**

**¿no creen que estamos olvidando algo?... recordemos, ¿qué debemos ir a registrar?**

**1.**

Acta de constitución

**2.**

Estatutos aprobados por asamblea

**ENTONCES.**

**¿ya tenemos nuestros estatutos?** No, ¿verdad? **Uno de los objetivos de nuestra asamblea general** es aprobar los estatutos, entonces **construyamos los estatutos antes de irnos a la fiesta de nuestra asamblea.**



**Apreciado facilitador:**

Es **fundamental** que transfieras a tu grupo el mensaje clave para dar la importancia de conocer y aplicar los **ESTATUTOS** de la organización.

**¡El éxito de todo proyecto o empresa, se sostiene en la responsabilidad y compromiso de sus integrantes!!**

El éxito de una organización está en el logro de los **OBJETIVOS** y de los **BENEFICIOS** y **DERECHOS** que otorga a sus asociados. Estos se garantizan por el cumplimiento de las responsabilidades y compromisos que se resumen en las **OBLIGACIONES**, y todos estos contenidos en los **ESTATUTOS** de la Organización.

Por tanto, para empezar con pasos seguros de éxito, se hace importante y necesario conocer, aplicar y guiar todas las acciones y decisiones dentro del marco normativo de los **ESTATUTOS**.

## Fundamentos de los estatutos



### Razón de ser

Es un requisito para formalizar y dar vida como registro legal de la organización.



### ¿Cuándo se deben tener?

Su creación debe estar en el momento que se da la primera Asamblea del grupo de fundadores de la organización y se presenta como parte del acta de constitución o acta No. 1



### ¿Dónde se registran y quién lo tiene?

- ⊕ Se registran junto con el Acta de Constitución en la Cámara de Comercio que le corresponda al ámbito jurídico o legal donde funcionará la organización.
- ⊕ Los estatutos originales junto con el Acta de constitución son parte del archivo institucional y deben estar bajo la responsabilidad de quien maneja los documentos de la Organización, comúnmente reposan en las oficinas o bajo la custodia de la persona que tomó el cargo de secretario.
- ⊕ Es muy valioso si cada asociado fundador y quien ingrese posteriormente recibe copia de los ESTATUTOS, así podrá resolver de forma directa las consultas o dudas que tenga frente a la Organización.



### ¿Quiénes aprueban los estatutos?

En el momento de fundación o creación de la organización los asistentes a la primera Asamblea que por eso se llama de Constitución dan aprobación a los ESTATUTOS



**Recordemos:** Un ESTATUTO es cualquier reglamento que se tiene para obligar a que se cumpla lo que allí se ordene, ejemplo un contrato o un testamento. En términos jurídicos y de empresas se tiene como el conjunto de normas, leyes o disposiciones que rigen una colectividad.



Foto: © FAO Colombia



### IMPORTANTE:

Como verán, los ESTATUTOS contienen las columnas de **NUESTRA CASA**, recogen en su interior los objetivos, la misión, la visión y como parte fundamental, definen las normas que rigen **NUESTRA CASA**. Es muy importante que todos participemos en la construcción de éstos.

Los **ESTATUTOS no solo** los deben tener las entidades solidarias, todo tipo de organización ASOCIATIVA debe tenerlos, para que funcione como el **libro legal de obligatorio cumplimiento**, que permite el manejo, direccionamiento estratégico y adecuado a las necesidades de la organización, velando por los DERECHOS Y DEBERES de los asociados o accionistas.



**Ahora... ¡la pregunta que todos esperábamos resolver!  
¿Qué contienen los estatutos?**

# HERRAMIENTA DE APOYO PARA EL FACILITADOR



## Apreciado facilitador:

Es el momento de construir los estatutos con el grupo. Recuerda que los estatutos recogen las normas de la organización, tanto para su funcionamiento como para su organización interna. Los ESTATUTOS son distintos a los REGLAMENTOS INTERNOS, que regulan las actividades de los miembros de la organización y sientan las bases para la forma de hacer y administrar a fin de prevenir conflictos que se puedan generar entre los asociados. Es decir, el REGLAMENTO es un APOYO a los ESTATUTOS, pero los que dan el fundamento y son de obligatoria construcción son los ESTATUTOS.

### HERRAMIENTA NO. 4 CONSTRUCCIÓN DE ESTATUTOS

# 1.

Puedes trabajar la construcción a través del árbol de estatutos, esta herramienta te servirá tanto para construcción de estatutos, como para revisión de los mismos en caso tal, que se cuente con una organización constituida formalmente o en etapa de rediseño.

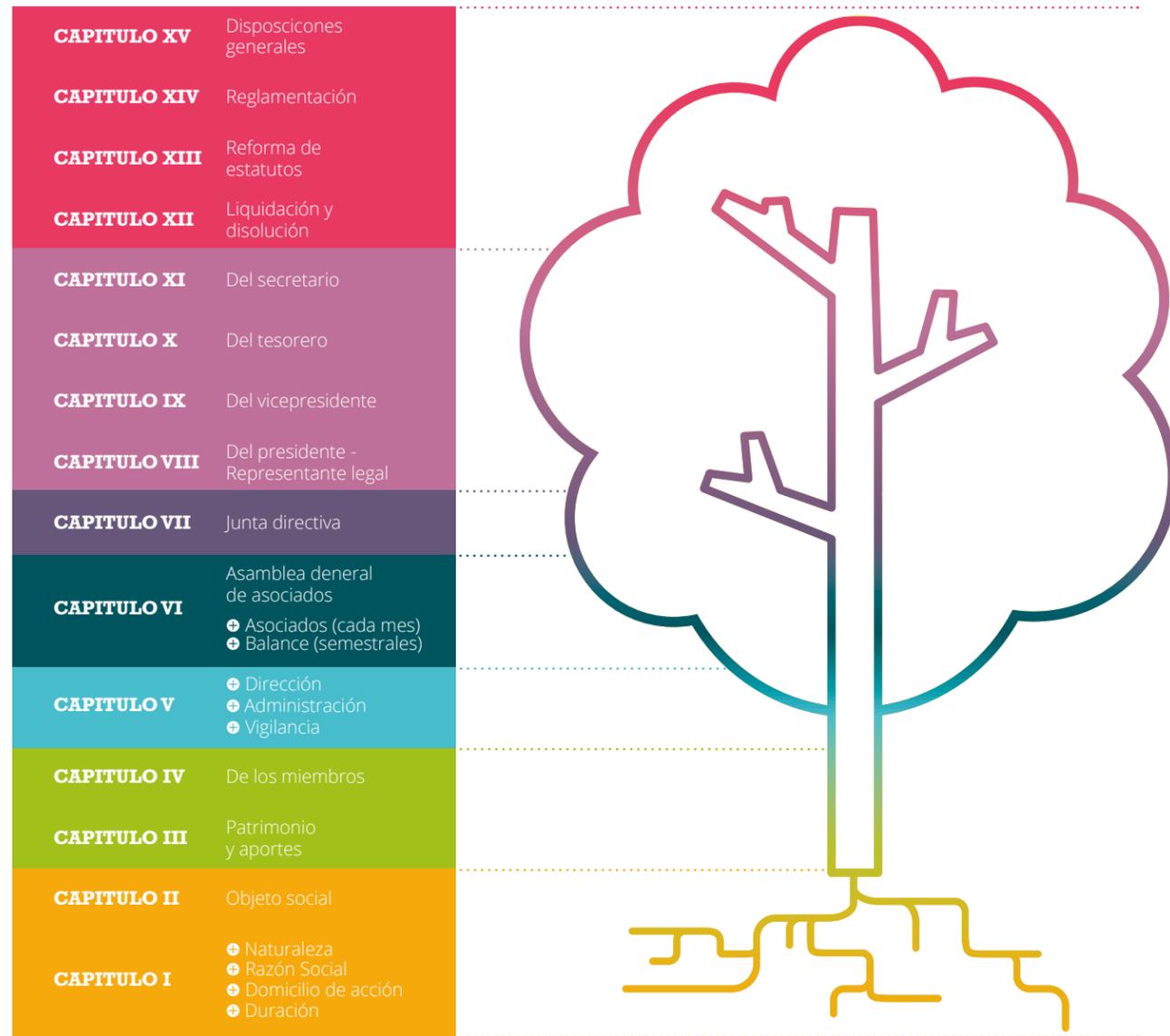
## PARA CONSTRUIR EN GRUPO

Los estatutos de una organización contienen las normas internas que permiten tener claridad sobre la operación, el manejo y la forma de cumplir con las disposiciones legales.

### Incluyen los siguientes aspectos:

- Razón social.
- Objetivos.
- Derechos y deberes de los asociados.
- Régimen de sanciones, causales y procedimientos.
- Régimen de organización interna.
- Régimen y responsabilidad de la organización y de sus asociados.
- Normas para fusión, incorporación, transformación, disolución y liquidación.
- Aportes sociales mínimos no reducibles durante la vida de la Organización, forma de pago y devolución si su naturaleza le permite legalmente hacerlo.

Estos temas se agrupan en **CAPITULOS** que van numerados con números romanos (I-II-III..) y estos capítulos los conforman los **ARTICULOS** que van numerados en números arábigos (1-2-3...), cuando un artículo requiera ser detallado en la forma como se debe aplicar se tienen los **PARAGRAFOS** que van numerados y forman parte del artículo.



### Apreciado facilitador:

Vas a construir con el grupo los estatutos paso a paso, puedes tomar otros estatutos de referencia, pero por favor ten en cuenta que cada organización es totalmente diferente, aunque tengan actividades económicas similares, es importante construir los estatutos con base en las especificidades de la comunidad.

La forma más fácil de construir los estatutos es a través de un árbol, que tiene vida y flujo de nutrientes entre todas sus partes, esto le permite estar vivo y sobre todo le permite un BIEN-ESTAR. Como te darás cuenta, la información base de los estatutos se recoge de los pasos previos de la cartilla.



Foto: © FAO Colombia



Foto: © FAO Colombia

Primero, es importante tener claro qué árbol quiero obtener y de acuerdo al árbol que quiero obtener, selecciono la semilla que voy a sembrar. En los capítulos uno y dos voy a escoger la semilla.

En el **primer capítulo** voy a contar **qué naturaleza** tiene la entidad, es de suma importancia que los estatutos digan explícitamente que soy una entidad sin ánimo de lucro, esto se transcribirá textualmente en el registro. Así mismo la semilla dirá qué árbol tendré y su especie ¿verdad? A partir de este construyes con tu grupo **la razón social**, o el nombre con el que me van a conocer de ahora en adelante, también especificaremos el lugar en el que lo vamos a plantar, **la dirección o domicilio**, y hasta dónde queremos que se expandan nuestras raíces, es decir **cuánto tiempo** voy a dar de vida a mi árbol.

Ahora que planté mi semilla debo prepararme porque sé que sus raíces van a crecer de acuerdo con el abono que yo le ponga, y de acuerdo con el objeto social que le voy a crear; por esto en el **segundo capítulo** vamos a considerar los **objetivos, misión, visión** y todos los valores con los que quiero que crezca mi árbol, incluso en este mismo capítulo le pongo un buen sustrato, definiendo los **principios y valores**.

Cuando brote mi árbol, tengo un flujo de savia que debe nutrir las hojas y esto lo hace a través del PATRIMONIO, luego necesitaremos que el tallo sea fuerte y dé soporte al árbol, lo que conseguiremos a través de los APORTES que cada uno va a traer, es decisión del grupo definir la periodicidad, si es mensual, trimestral, semestral o anual, así se compone nuestro **tercer capítulo**.

En nuestro **cuarto capítulo**, teniendo claro cómo voy a traer el recurso económico a mi organización y que el patrimonio no se puede emplear en temas que no sean afines al objeto social, sigo haciendo que mi árbol crezca firme y recto, para esto defino los miembros que puedo tener en mi asociación, hay un grupo de fundadores que son quienes firman el acta pero luego podemos reforzar nuestra organización, por tanto puedo tener miembros activos, que llegan después; así mismo puedo tener miembros honorarios, que llegan como contribuyentes de la asociación y tienen voz pero no voto y miembros benefactores que pueden generar un apoyo económico pero no están interesados en hacer parte de la organización. Es importante en este mismo capítulo definir las condiciones de ingreso para cada tipo de miembro incluido en los estatutos.

Al asegurar que mi árbol es robusto y tiene un buen diámetro me concentro en las ramas, son tres ramas que necesitamos sean muy fuertes y soporten el peso de todos los frutos que produzca el árbol. Por tanto, en nuestro **quinto capítulo** definiremos los órganos de dirección, administración y vigilancia. Es fundamental tener claro que el máximo órgano de dirección de la entidad es la Asamblea General por tanto nuestro **sexto capítulo** será dedicado en su totalidad a ésta, no hay nadie por encima de la Asamblea, está compuesta por los socios fundadores y los que ingresen. Estarán habilitados para la toma de decisiones los que cumplan con la calidad de ser socios activos, calidad que se da según las consideraciones de los mismos estatutos.

La administración se hará a través de la Junta Directiva que es elegida por la Asamblea General y se encar-

gará de poner en marcha los planes que desde la Asamblea se generen; esta Junta Directiva estará conformada por el Presidente o Representante Legal (pueden ser dos personas diferentes o la misma persona, según lo decida la Asamblea), el Vicepresidente, el Tesorero, el Secretario y los Vocales que se consideren necesarios.

Entre tanto la vigilancia estará a cargo del Fiscal, el cual es diferente al Revisor Fiscal; es importante precisar que el Fiscal no hace parte de la Junta Directiva, es un asociado que garantizará que se cumplan los derechos y deberes de los asociados y que el manejo de los recursos de la organización se haga de forma debida. El Revisor Fiscal es externo a la entidad y debe ser contador público con tarjeta profesional vigente, él garantizará a los asociados y a los entes de control el debido cumplimiento de la normatividad.

De esta manera tendremos un árbol fuerte, alto, con pocas ramas y buena madera; aunque hace falta una parte muy importante, nuestras prácticas silviculturales; estas prácticas nos permitirán contar con un buen gobierno, considerando tres situaciones especiales: reglamentación, reforma de estatutos y liquidación y disolución de la organización.



**Al final** de este ejercicio **contarán con unos Estatutos** que se ajusten a las necesidades de la organización y **plasmen la visión del colectivo**.

# Avancemos: LOS 4 PASOS DE LA ASAMBLEA

## 2. Segundo paso: Los invitados

Es importante hacer la convocatoria con anticipación, por todos los medios, poner recordatorios en lugares estratégicos como la tienda de la vereda, la escuela; convocar con un fuerte motivante para asegurar la asistencia y tener claro el orden del día o agenda que se va a seguir.



**Recordemos:** El orden del día debe incluir la elección de la Junta Directiva y la lectura en detalle y aprobación de estatutos.



**Entonces... tenemos nuestros Estatutos... ¿nos podemos ir a la fiesta? ¡Claro que sí!, organicemos nuestra fiesta**

**Avancemos:** ahora que terminamos nuestra fiesta... **¿qué hacemos con las fotos?**

Llevemos esa **acta de constitución** con los Estatutos y **registrémoslos** frente a las **entidades correspondientes.**

## 1.

### Primer paso: ¿en dónde hacemos la fiesta?

Debemos escoger un lugar amplio, con las condiciones necesarias para la reunión, iluminado y cómodo. Es importante que el lugar no tenga distracciones, para que todos podamos concentrarnos en la Asamblea.

**NOTA:** Al inicio de la Asamblea debemos elegir la mesa directiva que la presidirá; debe ser al menos Presidente (moderador) y Secretario (llevará el registro del acta).

## 3.

### Tercer paso: la logística

Hagamos un ensayo, pensemos que los invitados están por llegar. ¿tenemos todo listo?, ¿tienen en dónde sentarse, un par de hojas y un lapicero para tomar notas, los materiales para seguir el orden del día, los refrigerios están listos?

**NOTA:** En nuestra fiesta es importante que todos compartamos algo, puede ser una torta hecha por nosotros, una limonada, un postre, acostumbrémonos como grupo a llevar a nuestra Asamblea un detalle que nos recuerde siempre que somos un grupo unido.

## 4.

### Cuarto paso: el acta

En la Asamblea habrá personas encargadas de hacer el acta, debe quedar documentado todo lo que se haya hablado durante la jornada, verificar el orden del día y asegurar que las tareas previamente definidas se cumplieron y se registraron.

**EJEMPLO:** Nuestra primera acta de Asamblea General debe ser explícita en la aprobación de los Estatutos.



**Recordemos:** Una vez tengamos los documentos registrados, seremos una organización legalmente constituida; por tanto, es importante haber definido el organigrama, es decir, los cargos al interior de la organización y tener claras las responsabilidades de cada uno.



+ Gráfica 1.



**ASAMBLEA GENERAL**

Máximo órgano de dirección, establece las políticas, muestra las directrices de la organización.



**Revisor fiscal**

Lo nombra la Asamblea General (opcional), garantiza el cumplimiento de todas las obligaciones estatutarias y fiscales; debe ser externo, Contador Público con tarjeta profesional



**Fiscal**

Lo nombra por la Asamblea General para garantizar a los asociados sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.



**Junta directiva**

Nombrada por la Asamblea General, direcciona y verifica la ejecución de lo establecido por la Asamblea, nombra su equipo operativo y comités que requiera.



**Presidente/ Representante Legal**

Representa a la Organización en los espacios internos; externos y asume la Representación legal de la entidad.



**Tesorero**

Encargado de los recursos financieros



**Secretario**

Encargado de manejo de la documentación legal



**Vocales**

Tienen la representación de los asociados sirven de enlace entre estos y la Junta Directiva



Foto: © FAO Colombia



**AL FINAL DEL PASO 3:**

Recordemos grupo, hasta el momento identificamos nuestro problema/situación a resolver, aprendimos a trabajar en equipo, definimos nuestros objetivos, metas, misión y visión; construimos nuestros Estatutos e hicimos nuestra primera Asamblea General, registramos los documentos y ahora **somos una EMPRESA ASOCIATIVA.**

Vamos ahora a recorrer el mundo de los negocios, a adentrarnos con nuestra organización en el mundo empresarial, el cual nos permitirá cumplir con nuestras metas.

# 4. PASO

ADMINISTRAMOS  
¿TENEMOS CLARA  
LA DISTRIBUCIÓN  
Y OPERACIÓN DE  
NUESTRA CASA?

**¡Felicitaciones! ... son tres pasos que nos tienen listos como grupo para trabajar en la organización que juntos elegimos crear.**



Diseñamos **NUESTRA CASA** y definimos las columnas que fueron la base para su construcción, es decir, ya contamos con la misión, visión, Estatutos aprobados, equipo de dirección, administración y vigilancia, todo esto registrado en el Acta de Constitución de nuestra empresa comunitaria. **¡Qué gran avance!**



**Recordemos:** En el paso 3, construimos de manera consensuada nuestra **misión y visión**; contamos con los **Estatutos** aprobados en nuestra primera Asamblea en calidad de fundadores; dejamos establecidos nuestros **órganos de dirección, administración y vigilancia**, eligiendo la primera **Junta Directiva**, y con ella a nuestro **Representante Legal** y a los asociados encargados de ejercer **control y vigilancia**. Todo esto forma parte de la historia de la organización que quedó plasmada en el **Acta de Constitución**, la cual junto con los Estatutos aprobados, registramos ante los entes que nos permitieron darle vida formal (**Cámara de Comercio y DIAN**).



**¿Qué sigue?**

Prepararnos para empezar nuestra actividad empresarial, es decir, entrar al mundo de los negocios.

Ahora vamos a entrar al **mundo de los negocios**, en otras palabras, vamos a distribuirnos los roles y responsabilidades para la operación y administración de **NUESTRA CASA**, definiremos las áreas y los muebles que necesitamos en cada una de ellas, así como su uso.

Es importante que **dejemos** muy **claro** qué **pasa con la Organización** que creamos.

**1.**

Si es una SAS, seremos accionistas, es decir, tenemos ánimo de lucro porque esperamos que la inversión que realizamos genere dividendos, los cuales serán de beneficio individual.

**2.**

Si es una ASOCIACION, seremos asociados en una organización sin ánimo de lucro, pero esto no significa que no podamos llevar adelante una actividad económica que también nos genere utilidades; solo que estas utilidades serán para beneficio común. Por lo general el beneficio directo está en que nosotros mismos seremos los que laboramos en nuestra organización recibiendo los pagos laborales que se establezcan. De esta manera solidariamente hemos encontrado una fuente de ingresos (oportunidad laboral) y además fortalecemos la organización con programas y proyectos fruto de la utilización de los excedentes (aquí lo llamamos excedentes no utilidades) tener en cuenta que se deben invertir en el objeto misional.



Las instituciones **sin ánimo de lucro** que **realicen actividades comerciales** o de **mercadeo** deben **pagar impuestos de renta y complementarios**, según lo estipulado en el Estatuto Tributario. Así, según el **artículo 358 del Estatuto Tributario**, sólo es posible la exención del excedente cuando *se destine directa o indirectamente -en el año siguiente a su obtención- a programas que desarrollen el objeto social de la entidad*, y para ello se requiere la autorización del Comité de Entidades sin Ánimo de Lucro.

Entonces seremos una organización con actividad económica: **ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.**

## De organización a organización empresarial...



Una organización puede expandirse hacia una organización empresarial cuando la misma desarrolla actividades económicas que buscan obtener beneficios; el destino de estos beneficios determina si es **Con Ánimo de Lucro**, cuando los entrega a sus propietarios de forma individual; **Sin Ánimo de Lucro**, cuando los beneficios los destina a programas o proyectos que beneficien al colectivo, nunca los entrega al asociado de manera personal.

**En ningún caso se tiene ánimo de pérdida.**



Foto: © FAO Colombia



Para entender nuestro negocio es importante que  **pensemos como empresarios** y contestemos estas **seis preguntas claves** que nos permitirán tener un panorama claro del negocio:

**1. ¿QUÉ ES Y EN QUE CONSISTE NUESTRO NEGOCIO? EJEMPLO:**

El negocio consiste en aprovechar sosteniblemente madera del bosque, transformarla en madera dimensionada y venderla a mercados responsables.

**2. ¿QUIÉN DIRIGIRÁ NUESTRO NEGOCIO? EJEMPLO:**

El negocio estará dirigido por un gerente general, un equipo administrativo y un equipo operativo.

**3. ¿CUÁLES SON LAS RAZONES DE ÉXITO DE NUESTRO NEGOCIO? EJEMPLO:**

La madera será aprovechada legalmente, con certificado de calidad y garantizando la implementación de buenas prácticas de manejo.

Se garantizará a los clientes que al comprar nuestra madera estará contribuyendo a la conservación del bosque y al mejoramiento de nuestra calidad de vida de nuestra comunidad.

**4. ¿QUIÉNES SON NUESTROS CLIENTES? EJEMPLO:**

- ⊕ Constructores de viviendas sostenibles.
- ⊕ Ebanistas y carpinteros.
- ⊕ Depósitos de madera.
- ⊕ Arquitectos.

Clientes dispuestos a pagar un mejor precio por su sensibilidad al tema social y ambiental.

**5. ¿CUÁLES SON LAS ACTIVIDADES CLAVES PARA LOGRAR LAS METAS DE ÉXITO PREVISTAS EN NUESTRO NEGOCIO? EJEMPLO:**

- ⊕ Elaboración de plan de manejo y solicitud de permiso de aprovechamiento.
- ⊕ Capacitación en mejoramiento de calidad.
- ⊕ Envío de muestras a nuestros clientes y documentación del proceso de calidad.

**6. ¿CUÁLES SON LOS RECURSOS CLAVE QUE SE NECESITAMOS PARA LLEVAR A CABO NUESTRO NEGOCIO? EJEMPLO:**

- ⊕ Recurso humano técnico calificado.
- ⊕ Infraestructura para acopio y transformación de la madera (depósito).
- ⊕ Equipos y herramientas para dimensionar la madera.

¿Les parece difícil? **¡Tranquilos!** Respondiendo a estas preguntas **tendremos un panorama claro** del negocio.



¿Qué sigue? saber si **nuestro negocio es viable** técnica, comercial, económica y financieramente.



**1.**

**VIABILIDAD TÉCNICA:**

Se conocen los procesos y se cuenta con los requerimientos técnicos para un buen funcionamiento.



**2.**

**VIABILIDAD COMERCIAL:**

Se tiene el mercado objetivo para lograr ventas reales.



**3.**

**VIABILIDAD ECONÓMICA:**

Se logra una rentabilidad que compense los riesgos de la inversión.



**4.**

**VIABILIDAD FINANCIERA:**

Se cuenta con el dinero en caja para cubrir el valor de la inversión y los costos y gastos de operación.

**PARA ESTO SE HACE NECESARIO:**



Revisar cada uno de estos aspectos de manera general y así tendremos un panorama eliminar de hasta dónde puede llegar la empresa.



Hacer un análisis puntual de las condiciones de la empresa para determinar la capacidad de la OFERTA de productos que pueden sacar al mercado.



Analizar de acuerdo con las características de la oferta, los posibles clientes y reconocer a qué mercados pueden vender y así proyectar la capacidad de compra. Análisis de la DEMANDA.



Proyectar las utilidades del negocio y compararlo con el valor de las ganancias que pudiera tener en otra inversión (CDT, cuenta de ahorro, etc.)

Nos concentraremos en aprender cómo se analiza la VIABILIDAD FINANCIERA del negocio. Es importante recordar que se parte de realizar un análisis de la oferta y la demanda.



## Pasos para estimar la viabilidad de un negocio:

### PASO 1. Conocer el costo del producto.

Para conocer el costo del producto, se determinan los **costos de operación**, analizando de manera puntual los costos fijos y costos variables ¿Y...cómo lo hago? dándole valor a cada una de las actividades que debo realizar para lograr poner el producto a la venta.

2. Determino el MC o el % de utilidad bruta por producto, es decir del 100% que representa la venta resto el % de costo, y así obtengo el % de utilidad bruta.

$$\text{MC} = 100\% - \% \text{ costo}$$

### PASO 2. Definir el precio de venta y estimar el margen de contribución

Con el costo del producto ya determinado, definimos a qué **precio** se puede vender en el mercado; para esto, se hace una comparación con los precios de la competencia, la calidad, el tipo de cliente y la forma de venta del producto. Definiremos cual será el mejor precio de venta que garantice un buen **margen de contribución (MC) llamado también porcentaje (%) de utilidad bruta**. Importante: Definir el precio es clave para la sostenibilidad económica del negocio.

#### Margen de contribución (MC)

Se determina de forma sencilla con estos dos pasos:

1. Se calcula cuál es el % del costo del producto al dividirlo entre mi precio de venta

$$\% \text{ COSTO} = \frac{\text{Costo producto } \$}{\text{Precio venta } \$} \times 100$$

### PASO 3. Cálculo del punto de equilibrio (PE).

Partiendo del Margen de Contribución (MC) con el cual trabajará la empresa, se calculará el **punto de equilibrio**. Se determinará qué tan factible es llegar a ese punto de equilibrio y qué utilidades se pueden proyectar, de tal manera que al compararlas con la inversión que se ha destinado en el negocio, garanticen un rendimiento superior al que tuviese si no invirtiera la plata en el negocio.

Bueno, pero ¿qué es el **punto de equilibrio**? Es la cantidad de unidades de productos que debo vender para que la utilidad operacional sea cero; es decir las ventas mínimas con las cuales se tiene asegurado cubrir los costos de operación.

En conclusión para que los ingresos sean iguales a los costos de operación. Es cuando **NO PIERDO NI GANO**, me sostengo.

Y lo calculo de la siguiente manera:

1. Como ya se cual es mi % de utilidad ruta o margen de contribución (MC), solo tengo que pensar que con ese % cuando lo convierta en pesos debo tener lo justo para pagar mis costos fijos.

Por eso tomo el costo fijo y lo divido en el % MC

$$\text{Punto equilibrio } \$ = \frac{\text{Costos Fijos (en período)}}{\% \text{ MC}}$$

El resultado anterior determina los ingresos requeridos para el **punto de equilibrio en pesos (\$)**, estas son las ventas requeridas para que en el período calculado se puedan cubrir los costos fijos.

Cantidad (**Q**) de producto que debo vender para llegar al Punto de equilibrio (PE):

$$Q = \frac{\text{Ingreso requerido para PE}}{\text{Precio de venta unitario}}$$

También podemos aplicar esta fórmula cuando solo tenemos un producto a la venta:

#### Cantidad de productos que debo vender para lograr punto de equilibrio (Q)

$$Q = \frac{CF}{(P-CV)}$$

Donde:

**Q**= cantidad de unidades de productos que debo vender para PE.

**CF**= costo fijo

**P**= precio por unidad

**CV**= costo variable por unidad.

Una vez que determinemos las cantidades necesarias para punto de equilibrio del negocio, hacemos un análisis de las posibilidades de venta. ¡Si las posibilidades son altas, seguimos adelante!

### PASO 4.

Si conocemos el costo, el precio al que vamos a vender el producto y la cantidad de productos que podemos vender, determinaremos qué capacidad tenemos de ofrecer el producto a los clientes. Una vez tengamos clara la oferta, se visiona el mercado potencial, es decir se realiza un análisis de la DEMANDA, se identifican los clientes interesados en el producto. Con este panorama determinamos en donde está nuestro nicho o segmento de mercado para saber la capacidad de compra de dichos clientes.

Finalmente se presupuesta la cantidad de productos que se pueden vender, analizando diferentes escenarios, partiendo del más conservador hasta el más optimista; con este intervalo se hacen los estados financieros proyectados, al calcular las ventas, los costos y gastos, el flujo de caja para un periodo de cinco años, así se determina la viabilidad financiera del negocio, al calcular su Tasa Interna de Retorno-TIR y el tiempo del retorno de la inversión, Plazo Retorno de Inversión- PRI.



Foto: © FAO Colombia

## ¡Repasemos algunas definiciones claves que nos van a ser de utilidad para el análisis financiero de la empresa!



### Oferta

Cantidad de producto que una empresa está en capacidad de OFRECER. Es lo que vamos a sacar para vender (ej. madera en bloque, dimensionada, listones, tablas, muebles de madera, etc.)



### Demanda

Cantidad de producto que los clientes estarían en capacidad de COMPRAR.



### Costo del producto (CP)

Es el costo necesario para la producción de una unidad de un determinado producto, nos permite establecer el precio de venta del producto.



### Costos fijos (CF)

Son los que siempre necesitaremos para sostener la empresa así no hayan ventas. Es decir, no varían con la producción. Ej. arrendamiento, servicios públicos, etc.



### Costos variables (CV)

Son los que varían de acuerdo al volumen de producción. Se dividen en tres: materia prima MP+ mano de obra MO + costos indirectos de fabricación CIF (Ej. combustible para operar las máquinas, depreciación de equipos, etc.)



### Precio de venta (P)

Valor que los productos tienen en el mercado.

Para definir el precio de venta del producto debemos:

- ⊕ Compararlo con la competencia
- ⊕ Describir la calidad y características del producto
- ⊕ Definir el lugar en donde lo voy a vender
- ⊕ Establecer la forma en que lo vamos a vender (promocionar).



### Utilidad bruta

La utilidad bruta, que en términos de porcentaje se llama "Margen de Contribución".

Se le denomina bruta porque con esta utilidad debemos cubrir costos fijos, pagar gastos financieros, préstamos, pagar impuestos; el restante de esa utilidad se denomina utilidad neta.

Ahora bien, si contamos con un panorama claro de nuestro negocio y la viabilidad financiera, tendremos nuestro **¡PLAN DE NEGOCIOS!**



Como ya sabemos que nuestro negocio es viable financieramente, vamos a aprender a administrar nuestra empresa para garantizar las ventas proyectadas. Recordemos que el éxito de todo negocio está en una buena administración.



### Ingresos

Es el dinero que recibimos cuando vendemos un producto en el mercado.



### Punto de equilibrio (\$ o Q)

En pesos (\$) es el ingreso mínimo por ventas que debemos tener para cubrir los costos fijos.

Es la cantidad (Q) de unidades de un producto que debo vender para que la utilidad operacional sea cero; es decir, que los ingresos son iguales a los costos totales.

Cualquier unidad que venda la empresa por encima del punto de equilibrio, ya empieza a generar utilidades.

- 1. ¿PORQUE ADMINISTRAR?**  
Para saber hacer
- 2. ¿CUÁL ES EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN?**  
Se basa en coordinar los recursos claves (físicos, financieros, técnicos y humanos) para lograr que las actividades clave se realicen y que nuestro negocio funcione.
- 3. ¿COMO SE ADMINISTRA?**  
Concertando, estableciendo roles y distribuyendo tareas.

**IMPORTANTE:**  
La clave de la administración se fundamenta en cuatro pasos: **planeación, organización, dirección y control.** Estos cuatro pasos no los podemos olvidar.



**Apreciado facilitador:**

Para abordar de una manera práctica los pasos de la administración te sugerimos realizar una actividad con los participantes que les permita planear, organizar, dirigir y controlar. Compartimos la herramienta La Cocina.

Consiste en una actividad, que permite de manera lúdica, transferir los conocimientos básicos para entender la importancia de una buena administración, a través de juego de roles.



**Lugar:** Aula de clase, salón de reunión, kiosco.



**Tiempo:** 1,5 horas



**Dirigido a:** Líderes de comunidades, integrantes de una empresa comunitaria o beneficiarios de proyectos comunitarios o de colectivos que desarrollan actividades comunitarias.



**Objetivo:**

- A.** Entender la importancia de una buena administración.
- B.** Reconocer y apropiarse del proceso administrativo que se debe tener en cuenta en todo tipo de iniciativas de negocios: planeación, organización, dirección y control; en donde se coordina recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, mediante la creación de comités o cargos.



## Desarrollo: Materiales:



Ingredientes: leche condensada, galletas, chocolate granulado, clavos de olor, condimentos y otros insumos que se utilicen en la cocina (para que tenga ingredientes que no requiera y tenga que elegir los correctos).



Mesa para disponer los ingredientes y la preparación



Papeles de colores



Diagrama en cartelera con colores diferentes del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

## Actividades:

### Introducción al tema:

**1.** En diálogo informal se pregunta a los participantes ¿qué desayunaron en la mañana?, ¿quién les preparó el desayuno?, ¿a qué horas lo prepararon?, ¿qué pasaría si en la mañana al preparar no se contara con uno de los ingredientes (café o chocolate por ejemplo)?, o ¿si no se hubiera hecho bien el desayuno (en vez de azúcar colocar sal)?, ¿qué pasaría si no tuviera los equipos para cocinar (si no tiene estufa)?, etc. Con todo lo anterior queda claro que para que pudiéramos desayunar se generó todo un proceso de **administración en la cocina de la casa.**

**2.** Con la información que se recogió en la conversación se construyen en plenaria los cuatro pasos claves para administrar:



**A.** La planeación: cuando la noche anterior quien prepara el desayuno se cercioró contar con los ingredientes para prepararlo;



**B.** La organización: cuando se levantó con el conocimiento de la receta y el tiempo requerido para preparar el desayuno;



**C.** La dirección: cuando dispuso de los elementos para preparar y servir el desayuno;



**D.** El control: cuando al servir el desayuno te pregunto si estaba bien para tu gusto.

**3.** Se aborda en plenaria los pasos de la administración para la iniciativa empresarial y se concientiza que para cada paso se debe garantizar que se tenga una persona o equipo a cargo.

**4.** Se logra sensibilizar y motivar para fortalecer o crear las funciones administrativas que requiere la iniciativa.

**5.** Se establecen los comités o los cargos para cada paso del proceso administrativo, considerando los roles y competencias requeridas.

### Ejercicio práctico:

**1.** Previo al ingreso de los participantes se dispone en la parte de adelante del salón una mesa pequeña con un mantel de color amarillo o rojo (para hacerla muy llamativa y generar expectativa) con todos los ingredientes que se utilizaran en el ejercicio.

**2.** A cada participante al momento de iniciar la actividad se le entrega un papel de color (amarillo, verde, azul o rojo), se debe procurar que haya el mismo número de papeles por color; se solicita que se formen por grupo de acuerdo a los colores.

**3.** El facilitador explica que cada color es una fase del proceso administrativo: planeación es amarillo, organización es verde, dirección es azul y control es rojo.



Foto: © FAO Colombia

**4.** Se recuerdan los procesos y sus roles en cada paso de la administración, por tanto cada grupo enviara a la mesa de la cocina un representante para dar cumplimiento al rol que le corresponda, de esta manera se tendrá un equipo administrativo que tendrá como misión brindar a todos los participantes un refrigerio.

**5.** Se da la instrucción: “entregar a todos los participantes un refrigerio”, para lo cual se hace necesario hacer juego de roles:



**A.** Planeación: son quienes crean la receta; deben pensar con el grupo, que receta preparar.



**B.** Organización: son quienes preparan la receta;



**C.** Dirección: son quienes se cercioran que la preparación este realizándose bien y que alcance para todos;



**D.** Control: quienes verifican que todos los participantes consuman el refrigerio y mide el grado de satisfacción.

**6.** Se hace una plenaria para reconocer el éxito de la tarea y la importancia de tener roles administrativos.



### Productos:



Gráfica y definición de los pasos de una buena administración



Conclusiones de la actividad: definición de cargos y roles en su iniciativa productiva



Si la iniciativa está en etapa operativa se nombran cargos



### Compromisos:



Revisar si existen cargos y roles para una buena administración del negocio



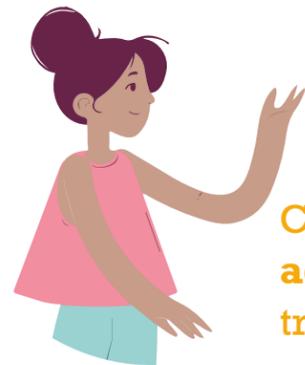
Definición e implementación de los cargos administrativos en la iniciativa.



Explorar competencias de los posibles aspirantes a los cargos.



**Bibliografía:** Herramienta lúdica creada por Lucidia Ramírez Giraldo para la CBS Colombia.



**Como ya aprendimos los cuatro pasos para administrar, ahora revisemos qué equipo de trabajo necesitamos para lograr una buena administración de nuestra empresa:**



Necesitaremos un gerente general que será el encargado de la coordinación de todos los cargos operativos y administrativos, velará para que se hagan las actividades en la forma y en el tiempo planeados, para que se cumplan los objetivos que la empresa tiene trazados en el corto, mediano y largo plazo. Con su equipo administrativo y operativo, el gerente desarrollará tres estrategias empresariales: administrativa, comercial y financiera.

+ Gráfica 2. Estrategias Empresariales



Con dichas estrategias se logrará tener RESULTADOS que estén por encima del Punto de Equilibrio, METAS que se basarán en planes para lograr las ventas y tener recursos financieros para producir; y administrativamente, se garantizarán las condiciones para lograr el éxito con la empresa.

Para la implementación de las **estrategias empresariales** se contará con dos áreas de trabajo: un área administrativa y un área operativa, es así como se establecerá el "accionar" de la empresa, es decir se determinarán las principales **funciones, cargos y tareas** por cada cargo.

El **área administrativa** tendrá la función de apoyar el proceso operativo brindando información en términos de dinero, información documental para verificación de procesos a nivel interno y externo (a los propietarios y a los entes de control); también tendrá a su cargo el manejo del personal que labora, haciendo seguimiento

en términos contractuales y de seguridad social, aplicando el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST); en esta área se requerirá de tres cargos así: Jefe de finanzas, Jefe de contabilidad y Jefe de talento humano.

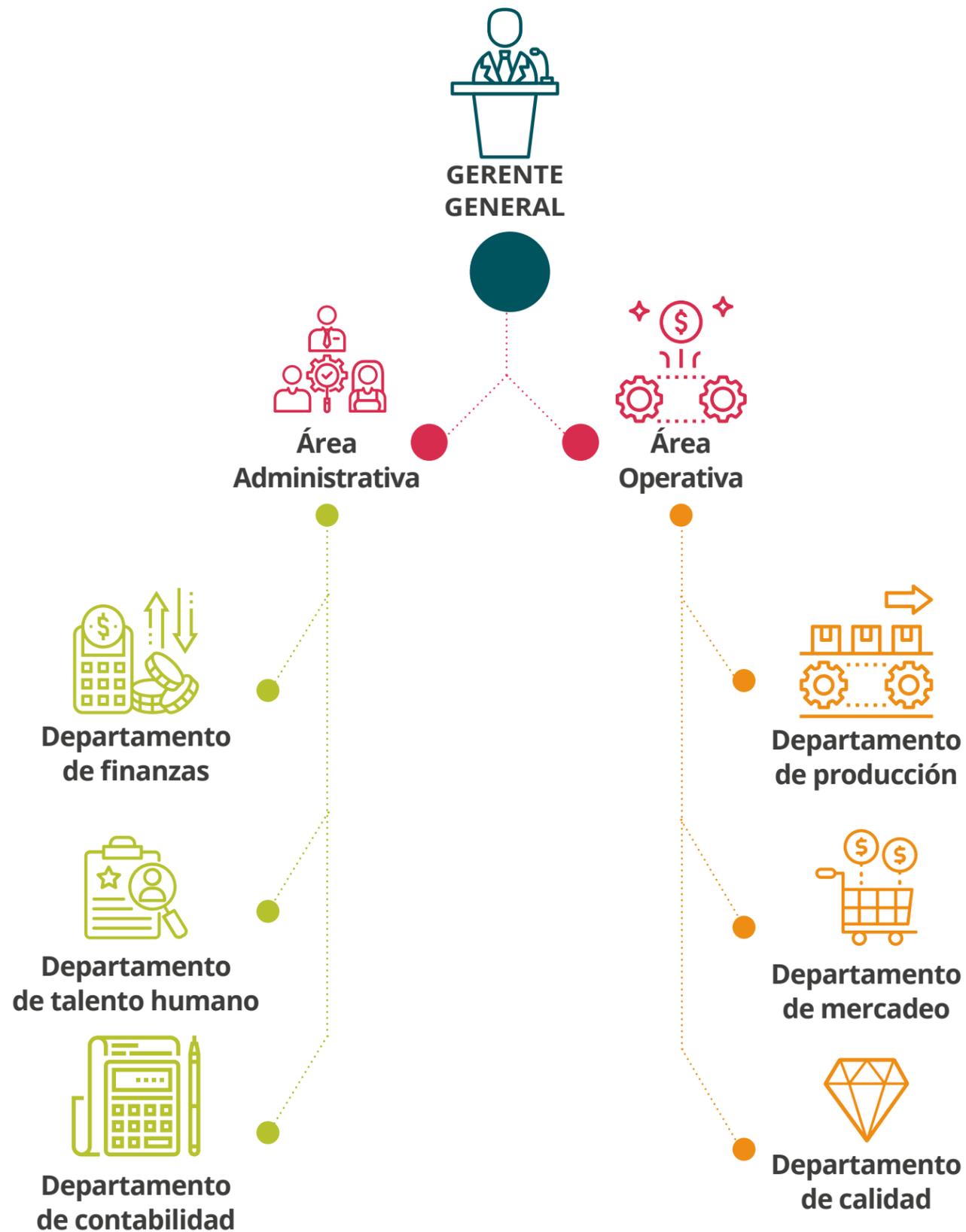
El **área operativa** tendrá la función de organizar toda la operación de la empresa es decir, es el área que da vida a los productos y logra que se vendan, para lo cual se requerirán tres cargos así: jefe de producción, jefe de control de calidad y jefe de mercadeo.

#### **Estructura organizativa.**

A su vez el gerente general con su equipo de trabajo elaborará un plan gerencial que aborde las tres estrategias, y definirá los recursos requeridos: humanos, técnico/productivo, ambiental y financiero para su implementación.

A continuación, se presenta la estructura organizativa de la empresa y una tabla donde se especifican las funciones, los cargos y las tareas.

**Gráfica 3.** Estructura organizativa de la empresa



Esta estructura funcionará en la medida que cada cargo realice de forma eficiente su tarea, por eso a nivel interno se puede elaborar el manual de funciones para cada cargo, es importante que éste se realice de forma conjunta con todo el equipo para no repetir tareas de un cargo a otro y para tener el flujo de responsabilidades debidamente conocido.

La gerencia deberá, junto con el departamento de talento humano entregar a cada empleado sus roles y responsabilidades que están resumidos en su manual de funciones.

En el cuadro siguiente se puede ver una directriz (cada empresa tendrá sus particularidades)

**Tabla 2.**

Áreas	Funciones	Cargo
Administrativa	Se encarga del manejo del recurso financiero, deberá realizar los arqueos y conciliaciones requeridos.	Jefe de finanzas
	Direcciona a la gerencia para la toma de decisiones de créditos o inversiones.	Jefe de contabilidad
	Será el encargado de garantizar el proceso contable con el cumplimiento de todos los requisitos para la elaboración y liquidación de declaraciones rentísticas, realizar los informes financieros como insumos para el análisis de la gerencia y el jefe de finanzas.	
Operativa	Manejo del personal; encargado de la seguridad y bienestar de los trabajadores de la empresa	Jefe de talento humano
	Encargado de hacer cumplir el protocolo de aprovechamiento	Jefe de producción
	Encargado de revisar los procesos de aprovechamiento y transformación para garantizar calidad	Jefe de calidad
	Encargado de promocionar los atributos de los productos y gestionar con posibles compradores	Jefe de mercadeo



**AL FINAL DEL PASO 4:**

Contaremos con la estructura organizativa para administrar el negocio

# 5. PASO

HABITEMOS LA CASA  
¿CÓMO  
MANTENEMOS LINDA  
NUESTRA CASA Y  
LA CONSERVAMOS  
EN EL TIEMPO?

Bueno amigos, hemos llegado al final de nuestra construcción, hasta el momento hemos **trabajado en equipo** para lograr construir nuestra casa, pusimos nuestras bases, la **confianza, pertenencia, comunicación y transparencia**. Utilizamos herramientas como la **responsabilidad, el respeto y el riesgo compartido**; luego diseñamos nuestra casa, decidimos su organización y definimos las cuatro columnas que la sostendrían, **la misión, la visión, el acta de constitución y los Estatutos**. Con el diseño nos fuimos a **registrar la casa** y tuvimos la autorización formal para construirla, definimos los **roles y responsabilidades** la administración, las áreas comunes y privadas, nos fuimos a comprar los muebles y equipos que necesitamos para que todo funcione como lo planeamos.



Ahora, llegamos a nuestro **paso final**, ya tenemos nuestra casa construida y **vamos a habitarla** y a mantenerla; el mantenimiento es fundamental, estaremos evaluando el funcionamiento de cada área de nuestra casa y asegurando que estamos en función de los objetivos y metas de nuestra **EMPRESA COMUNITARIA**, revisemos como estamos trabajando y que tan cerca estamos de llegar a lo visionado.

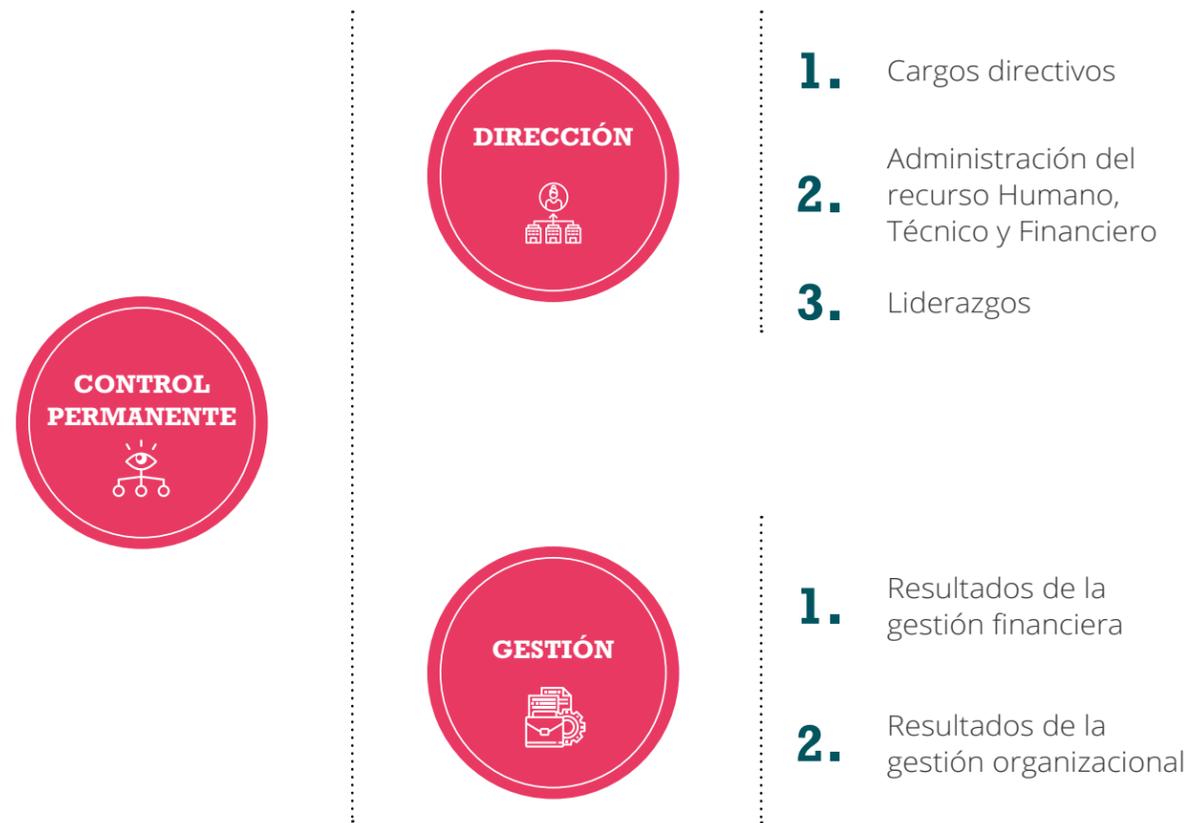


#### IMPORTANTE:

Con nuestra casa lista y los espacios adecuados, podemos prever que la familia crecerá en asociados y en patrimonio. Así mismo, para tener nuestra Organización Empresarial siempre en marcha, tomamos la planeación realizada en la Asamblea General, la organizamos con el equipo gerencial y operativo y controlamos la dirección y gestión.

En otras palabras, vamos a recordar nuestros pasos para **una buena administración**, haciendo énfasis en **EL CONTROL**, para esto debemos tener claras las áreas de nuestra Organización

**+ Gráfica 4.**



**PERO, ¿Y QUIÉN HACE EL CONTROL?**



El control a la Dirección (Junta Directiva): lo realiza la Asamblea General, puede ser anualmente con base en el informe de gestión entregado por la Junta Directiva, además puede establecer un Comité de Evaluación que se enfocará en el trabajo logrado bajo los parámetros que se definan como fundamentales, esto busca confirmar que sus logros apuntan a mantener la Organización Empresarial en el más óptimo estado.



El control a la Gestión (a las áreas correspondientes): lo realiza la Junta Directiva y dependiendo del área puede hacerlo periódicamente, aunque para el control de la Gestión Financiera se hace importante que se tenga mensualmente o como mínimo de manera trimestral.



**Ese CONTROL suena complicado, ¿cómo lo hacemos?**

No se preocupen, no es complicado, es cuestión de práctica, de no perder de vista nuestras metas y de comprender que, sin control, nuestra Organización Empresarial puede irse por un camino distinto al planeado



Foto: © FAO Colombia

# HERRAMIENTA DE APOYO PARA EL FACILITADOR



## Apreciado facilitador:

El control en la Organización Empresarial que estás acompañando es fundamental, se realiza a partir de preguntas se deben responder a conciencia y de allí tomar los correctivos que consideren pertinentes.

### De los cargos directivos

Para el control de **la Dirección, la Asamblea** requiere realizar las siguientes preguntas a los miembros de la Junta Directiva:



**¿Quién pregunta?** La asamblea general  
**¿A quién pregunta?** A la junta directiva

1. ¿TIENEN Y CONOCEN UNA VISIÓN Y MISIÓN?
2. ¿LAS METAS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS LOS HA ESCRITO Y COMPARTIDO CON TODO EL PERSONAL?
3. ¿LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA SE REÚNEN REGULARMENTE, Y SABEN CUÁL ES SU PROPÓSITO?
4. ¿TIENEN ALGUNA CLASE DE DOCUMENTO QUE DIRECCIONA LA ORGANIZACIÓN POR ESCRITO, ADEMÁS DE LOS ESTATUTOS?
5. ¿CUENTA CON UN ORGANIGRAMA O ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL ?
6. ¿TIENEN LOS REGISTROS Y PERMISOS LEGALES EXIGIDOS POR LOS ENTES DE CONTROL?
7. ¿SE DA CUMPLIMIENTO A LA NORMATIVIDAD QUE SE EXIGE PARA TODO EL PERSONAL VINCULADO EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL?

### De los administrativos

Para **los administrativos, la Junta Directiva** requiere realizar las siguientes preguntas a las áreas correspondientes:



**¿Quién pregunta?** La junta directiva en coordinación con la gerencia  
**¿A quién pregunta?** A las áreas que correspondan

1. ¿TIENE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y SISTEMAS OPERATIVOS DOCUMENTADOS?
2. ¿TIENE SISTEMAS DE CONTROL PARA LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN?
3. ¿TIENEN UN PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS IDENTIFICADOS?
4. ¿EXISTE UN PLAN DE MERCADO Y/O COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA, EL PRODUCTO, O EL SERVICIO?
5. ¿CÓMO DETERMINA LA GARANTÍA DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE SE OFRECEN?
6. ¿TIENE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES ESCRITAS PARA CADA MIEMBRO DE LA ORGANIZACIÓN?
7. ¿CUENTA CON UNA POLÍTICA DE SELECCIÓN Y PERMANENCIA DEL PERSONAL?
8. ¿EXISTEN REQUISITOS PARA CADA CARGO DEL PERSONAL?
9. ¿EXISTE UN MANUAL DE POLÍTICAS DE PERSONAL?
10. ¿EXISTEN POLÍTICAS DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL?
11. ¿EXISTE UNA POLÍTICA DE SALARIOS Y BENEFICIOS PARA LOS CARGOS DE LA ORGANIZACIÓN?

## De los liderazgos

Dado que tenemos una empresa asociativa, las preguntas asociadas a los **liderazgos** toman **relevancia** en la evaluación del **desarrollo integral** de la **Organización Empresarial**.



**¿Quién pregunta?** La asamblea general  
**¿A quién pregunta?** A la junta directiva

1. ¿QUÉ TIPO DE BENEFICIOS TIENE LA ORGANIZACIÓN PARA SUS ASOCIADOS Y CÓMO INFLUYE ESTO EN SU FUNCIONAMIENTO?
2. ¿EL LIDERAZGO DE LAS ACCIONES DE LA ORGANIZACIÓN ESTÁ EN CABEZA DE UNA O VARIAS PERSONAS?
3. ¿CÓMO SE VINCULAN LOS LÍDERES AL PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN?
4. ¿LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN HAN RECIBIDO ALGUNA CAPACITACIÓN FORMAL O INFORMAL EN EL TEMA DE LIDERAZGO?

## De la gestión organizacional



**¿Quién pregunta?** La junta directiva en coordinación con la gerencia  
**¿A quién pregunta?** A las áreas que correspondan

1. ¿TIENE UN PLAN ESTRATÉGICO?
2. ¿DE QUÉ MANERA HACE PARTICIPAR A LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL?
3. ¿CÓMO ENCUENTRA NUEVAS OPORTUNIDADES PARA LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL?
4. ¿QUIÉN SE ENCARGA DE LA COMUNICACIÓN OFICIAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL?
5. ¿EL PERSONAL ASOCIADO A LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PARTICIPA EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES?

## De la gestión financiera



**¿Quién pregunta?** La junta directiva en coordinación con la gerencia  
**¿A quién pregunta?** A las áreas que correspondan

1. ¿CUENTA CON UN SISTEMA DE CONTABILIDAD?
2. ¿TIENE POLÍTICAS CONTABLES?
3. ¿ELABORA INFORMES FINANCIEROS PERIÓDICAMENTE?
4. ¿TIENE DEFINIDAS LAS POSIBLES FUENTES DE FINANCIACIÓN PARA EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO?
5. ¿CUÁLES SON LAS FUENTES ACTUALES DE FINANCIAMIENTO O INGRESOS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL?
6. ¿TIENE DINERO EN EL BANCO?



## CLAVES PARA SIEMPRE RECORDAR

- ⊕ No hay "recetas" mágicas para el **fortalecimiento**
- ⊕ El diagnóstico inicial exige un clima de **respeto mutuo**
- ⊕ **Los procesos** de cambio y fortalecimiento de la organización **toman tiempo**
- ⊕ Una organización es **eficaz** si es capaz de **actuar sobre la realidad**
- ⊕ El **fortalecimiento** de las organizaciones es un **proceso continuo**

# 2

**¿QUÉ NORMAS  
NOS REGULAN?**

# 2.1 ASPECTOS LEGALES AMBIENTALES

## Definiciones claves:

- ⊕ **Aprovechamiento forestal:** Extracción de productos maderables y/o no maderables del bosque.
- ⊕ **Aprovechamiento forestal persistente:** Se realiza en bosques naturales y pueden hacerse directamente o por administración delegada o mediante asociación, concesión, permiso o autorización. Se debe cuidar el rendimiento normal del bosque y hacerlo de manera sostenible sin agotar el recurso.
- ⊕ **Autorización ambiental:** Es un documento que expide la autoridad ambiental para predios de propiedad privada.
- ⊕ **Bosque natural / Flora silvestre:** Conjunto de especies e individuos vegetales del territorio nacional que no se han plantado o mejorado por el hombre.
- ⊕ **Empresas forestales:** Las que realizan aprovechamiento, trans-

formación o comercialización de bosques o productos primarios forestales. Toda empresa forestal debe obtener un permiso.

⊕ **Permiso ambiental:** Documento que expide la autoridad ambiental para predios de dominio público.

⊕ **Recursos maderables:** Se refiere a maderas extraídas de árboles del bosque.

⊕ **Recursos no maderables:** Corresponde a frutos, aceites esenciales (aromas), aceites vegetales, fibras, colorantes, semillas, extractos, látex, entre otros. Los productos forestales no maderables del bosque tienen la ventaja que no se tala el árbol y que su comercialización genera ganancias

⊕ **El Salvoconducto de movilización:** Es el documento que expide la entidad administrado-

ra del recurso para movilizar o transportar por primera vez los productos maderables y no maderables que se concede con base en el acto administrativo que otorga el aprovechamiento.

⊕ **Uso por asociación:** Surge esta figura para apoyar grupos sociales, comunitarios, comunidades indígenas y otras formas asociativas, la autoridad ambiental podrá celebrar contratos con las asociaciones para alcanzar mayores beneficios colectivos, se haga uso racional y sostenible del recurso

⊕ **Usos por ministerio de la ley:** Es el derecho de usar gratuitamente y sin exclusividad los recursos naturales de dominio público, para satisfacer sus necesidades elementales, las de su familia y las de sus animales de uso doméstico, en cuanto con ello no se violen disposiciones legales o derechos de terceros.

¿Cuáles son los principales trámites que requieren las empresas de forestería comunitaria para usar los recursos del bosque natural?



### REQUISITOS BÁSICOS PARA LOS TRÁMITES

Si se requiere aprovechar recursos forestales maderables y/o no maderables se debe tramitar: **Permiso o autorización de aprovechamiento forestal persistente o por asociación con fines comerciales;** para ello, se requiere lo siguiente:

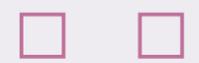
#### Requisitos básicos exigidos para tramitar un aprovechamiento forestal con fines comerciales



Diligenciar el Formulario Único Nacional – FUN: Se puede descargar de la página web de cada autoridad ambiental regional.



Certificado de existencia y representación legal / Acta actualizada de representación legal.



Fotocopia de Cédula de Ciudadanía del Representante Legal.



Poder debidamente otorgado en caso de actuar mediante apoderado.



Documento que acredite la tenencia o posesión del predio (certificado de tradición y libertad, contrato de arrendamiento, comodato, etc. (con una expedición que no sea superior a 3 meses)



Mapa del área de aprovechamiento: El detalle del plano, mapa o croquis lo determina cada autoridad ambiental.



Plan de manejo y aprovechamiento forestal para productos forestales maderables o Estudio Técnico para aprovechamiento de productos forestales no maderables de acuerdo con los términos de referencia emitidos por cada autoridad ambiental competente: El documento deberá ser elaborado y firmado por Ingeniero Forestal o perfiles autorizados por la entidad ambiental del área de jurisdicción.



## ¿Y si como empresa comunitaria se desea establecer un vivero forestal ante quién se debe acudir?:

En los casos donde se pretenda reproducir y/o comercializar semillas y/o plántulas de especies forestales con destino a la reforestación, deberán registrar

el área productora de semillas y/o vivero ante la Gerencia Seccional del Instituto Nacional Agropecuario (ICA) donde se encuentre ubicada el área.

## ¿Las comunidades indígenas y afrodescendientes tienen alguna excepción frente al uso de los bosques?:

La única excepción para las comunidades indígenas, negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras como administradoras de los recursos naturales al interior de sus territorios, **no requerirán de permiso** cuando las actividades corresponden a sus prácticas tradicionales de producción que derivan de la utilización recursos naturales del bosque (maderables, frutos secundarios del bosque – no maderables) para **uso doméstico** como la construcción o reparación de sus viviendas, cercados, canoas, entre otros utilizando la figura de **ministerio de la ley**, los cuales no podrán ser comercializados, ni movilizados fuera de sus territorios. Sin embargo, esas prácticas deben garantizar la persistencia de los recursos y evitar la deforestación; en ese sentido, se recomienda promover el manejo forestal sostenible (MFS) que busca aprovechar la madera u otros productos no maderables, respetando las normas, los criterios ambientales y

técnicos, para que se generen beneficios económicos y culturales para quienes usan el recurso y las futuras generaciones.

Cuando se conforma una empresa de forestería comunitaria por parte de una de estas comunidades, con la intención es aprovechar los recursos con fines comerciales; deberá cumplir con los requisitos enunciados anteriormente y solicitar las autorizaciones correspondientes ante la autoridad ambiental del área de jurisdicción. Así mismo, se considera que es un derecho exclusivo de estas comunidades aprovechar sus recursos naturales en sus territorios, por lo que las autoridades ambientales nacionales o regionales, no podrán otorgar autorizaciones, permisos o concesiones en estos territorios a favor de terceros sin la concertación con las comunidades titulares, y sin que exista la garantía de su participación en estos proyectos.



### Idea clave:

**Movilización de los productos forestales obtenidos:** Todo producto forestal primario de la flora silvestre, que entre, salga o se movilice en territorio nacional, debe contar con un salvoconducto que ampare su movilización desde el lugar de aprovechamiento hasta los sitios de transformación, industrialización o comercialización o desde el puerto de ingreso al país, hasta su destino final.



Foto: © FAO Colombia

# LECCIONES APRENDIDAS

## 1.

Se debe conocer la historia, el pasado, las costumbres (la realidad territorial), la mayoría de las veces se intervienen los territorios sin considerar y por eso fracasan los procesos.

## 2.

No generar expectativas de las que no se tiene alcance, ser claros, transparentes, saber los límites, la comunidad quiere que haya confianza y honestidad.

## 3.

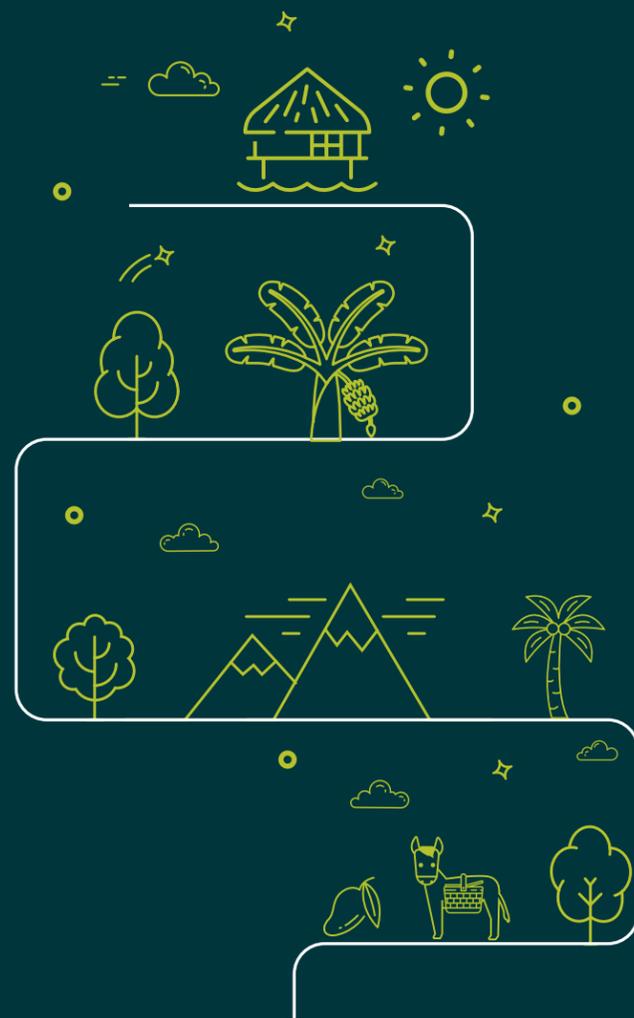
Hacer los trabajos mano a mano con las comunidades, permite que se involucren en todo, que sean parte activa; muchas veces llegamos con cosas construidas esperando que lo avalen, pero no fue fruto de construcción colectiva.

## 4.

Convocar siempre a toda la institucionalidad territorial (involucrarla)

## 5.

El acompañamiento institucional debe ser de largo plazo creando fortalezas locales.



## 6.

La forestería comunitaria debe ser integral con un abordaje multidimensional agregar valor al producto, generar alternativas productivas sostenibles, usar otras estrategias como incentivo forestal, Pago por Servicios Ambientales - PSA, bonos o créditos de carbono, suplir otras necesidades (e.j.: seguridad alimentaria y nutricional, necesidades básicas insatisfechas, etc.), eso contribuye a que la comunidad vea beneficios puntuales, etc.

## 7.

Cautivar a las nuevas generaciones que tienen una mirada más conservacionista.

## 8.

Realizar acciones con enfoque diferencial en términos étnicos, de género y generacional. Lo anterior para reconocer las tradiciones y costumbres ancestrales, promover la participación igualitaria entre hombres y mujeres, y promover el relevo generacional como base de la sostenibilidad.

## 9.

El principal actor de la forestería comunitaria son las comunidades que habitan los bosques, los bosques tienen gente y por eso hay que buscar alternativas económicas sostenibles para esas personas.

## 10.

Se debe generar capacidad técnica para el manejo de los bosques, esto ha venido deteriorando la calidad de los bosques por realización de prácticas inadecuadas. También se debe mejorar esta capacidad para reforzar acciones ancestrales que han contribuido al cuidado de los bosques, pero que no han sido formalizadas a través de los trámites requeridos.



# BIBLIOGRAFÍA



**Banco Mundial.** 2020. *El sueño de la forestería comunitaria en la Amazonía: una entrevista con Rodrigo Botero García.* (Disponible en <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2020/03/20/the-dream-of-community-forestry-in-the-amazon-an-interview-with-rodrigo-botero-garcia>).

**Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).** 2016. *Desarrollo Forestal Empresarial por Comunidades. Guía práctica para promotores forestales comunitarios en los tópicos americanos.* 223 pág.

**Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).** 2010. *En busca de casos ejemplares de manejo forestal sostenible en América Latina y el Caribe.* FAO y Junta de Castilla y León. 284 pág.

\_\_\_\_\_ 2016. *Cuarenta años de forestería comunitaria. Un estudio sobre su alcance y eficacia.* Estudio FAO: Montes 176. Roma. (Disponible en <http://www.fao.org/3/c-i5415s.pdf>).

**Yepes, A. P., Ruíz, A., Uribe Úsuga, M., Zuñiga, J., Viviescas, L.S., Zapata, M., González, C., Castro, A., Mera, F., Mocaleano, P., Pacheco, P. y Cabeza, O.** 2019. Asistencia Técnica para la Implementación del Modelo de Forestería Comunitaria. MinAmbiente, FAO y Unión Europea. Bogotá.

**Superintendencia de sociedades de Colombia.** s.f. Cartilla Cien preguntas y respuestas sobre la sociedad por acciones simplificada (SAS ). Colección Buen Gobierno.

**AACREA.** s.f. Herramientas Empresariales. Indicadores Económicos y Financieros. Elaborado el Área Empresa, Unidad I+D. [empresa@crea.org.ar](mailto:empresa@crea.org.ar)-Buenos Aires, Argentina.

**FIDA-small.** s.f. Módulos y contenidos para el fortalecimiento organizativo. - Fondo Internacional de Desarrollo Agropecuario. Grant FIDA 2.

**Cámara de Comercio de Bogotá.** s.f. Guías y registro, Entidades sin Ánimo de Lucro.

**Confederación Colombiana de la ONG.** s.f. Lo que hay que saber de las Entidades Sin Ánimo de Lucro- ESAL. Agosto 2016

**SENA.** s.f. Documento PP. Curso básico de costos y presupuestos, la empresa y su calificación. Instructor Manuel Solorzano Castro. <https://es.slideshare.net/masolc/las-empresas-y-su-clasificacin-14872053>

**RIMISP, FIDA, ART.** s.f. Módulos y contenidos para el fortalecimiento organizativo. Herramientas para el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones comunales y de base, en el marco de la ejecución compartida de Obras PDET 201 pág.

Organización de las Naciones Unidas  
para la Alimentación y la Agricultura -FAO  
Calle 72 No. 7-82 Oficina 702  
Edificio Acciones y Valores  
Bogotá D.C  
+57-1-3465101  
+57+1-2103064  
[www.fao.org/colombia](http://www.fao.org/colombia)  
[FAO-CO@fao.org](mailto:FAO-CO@fao.org)