UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE ARTES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN SOCIOCULTURAL

HACIA LA CULTURA DE LA PARTICIPACIÓN
PROPUESTA PARA LA CREACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE ONG AUTOSUSTENTABLES

Trabajo de Grado para optar al titulo de Licenciado en Artes, Mención Gestión Sociocultural

AUTOR: Claudio Dennis Arriojas

TUTOR: Prof. Adolfo Calero

JULIO, 2015

HACIA LA CULTURA DE LA PARTICIPACIÒN
(Propuesta para la creación y planificación de ONG autosustentables)

RESUMEN

C. ARRIOJAS
UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA, ESCUELA DE ARTES
QUIET77@GMAIL.COM

Las Organizaciones No Gubernamentales ONG son estructuras con reconocimiento internacional que posibilitan la participación ciudadana alternativa; como fruto de las iniciativas individuales permiten soñar un nuevo paradigma sobre la representatividad y el rol del ciudadano ante el diseño de políticas públicas que impacten en él o en sus intereses.
Hacia la Cultura de la Participación es la sistematización de información relevante para el activista y/o líder interesado en participar dentro del llamado "Tercer Sector" del poder público. Más allá de las divisiones formales podrán percibirse dos segmentos, uno teórico que pretende situar al lector dentro de las clasificaciones de sociedad civil, participación e independencia de una ONG y, una segunda parte que coloca al servicio del lector, algunas ideas sobre cómo planificar y obtener financiamiento para una ONG y cómo registrarla según la legislación venezolana.

Palabras clave: ONG, REGISTRO, SOCIEDAD CIVIL, PARTICIPACIÒN, TERCER SECTOR, LIBERTADES, DEMOCRACIA, MECENAS, PATROCINIO, FINANCIAMIENTO.

Dedicatoria

María Auxiliadora, el ángel guardián.

AS-K

Thelonious

Armanllo

영원

R.IVRM

빵과 양파

.Ω

Agradecimientos

Al hombre hecho Dios, al Dios de mi descendencia, a la carne digerida.

¿Es posible revertir la entropía?

A Adolfo Calero, quien me enseñó cómo escribir a los 26 años. A quien me dio la oportunidad de poder pertenecer: a quien abre caminos…

-Mira, Fay –le dije-. Sé que quieres salvar el mundo, pero ¿no puedes empezar por la cocina?

A mi motivo para respirar.

I swear by my life and my love

of it that I will never live

for the sake of another man,

nor ask another man to live

for mine.

¿Who is John Galt?

Índice de Contenido

RESUMEN II
Dedicatoria III
Agradecimientos IV
A MODO DE INTRODUCCIÓN VII
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA XI
OBJETIVOS XIII
Objetivo General: XIII
Objetivos Específicos XIII
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION XIV
ANTECENDENTES DE LA INVESTIGACIÓN 1
CAPÍTULO 1 ONG: UNA VENTANA AL FUTURO 4
1.1. Sociedad civil 5
1.2. Organizaciones No Gubernamentales 9
1.2.1. Clasificación de las ONG 10
1.2.2. Clasificación según el ente financista 11
1.2.3. Clasificación de ONG según la actividad realizada 14
1.2.4. Clasificación de acuerdo a la generación. 16
1.3. Mecenazgo 19
1.4. Patrocinio 20
1.5. Subvención 21
1.6. La dependencia 22
CAPÍTULO 2 UN MODELO ALTERNATIVO: LA ONG COMO INICIATIVA INDEPENDIENTE 25
2.1. ONG, Estado y democracia 26
2.2. Impacto económico de las ONG: el caso mexicano 32
2.3. ¿Por qué ser independiente? 36
2.3.1. GreenPeace 37
2.3.2. Ateneo de Caracas 39
2.4. ¿Qué podemos hacer a través de una ONG? 41
2.4.1. Principales fortalezas de una ONG: 45
2.4.2. Principales debilidades de una ONG 48
CAPÍTULO 3: ONG: HACIA UNA PROPUESTA DE GESTIÓN 50
3.1. Plan Operativo Anual 52
3.2. Calidad Total y EFQM 53
3.2.1. Ciclo de Shewhart o PDCA 53
3.2.2. El enfoque de Deming 55
3.2.3. EFQM 61
3.3. Mecanismos financieros 63
3.3.1. Transparencia 64
3.3.2. Recaudación de fondos 64
3.3.3. Algunos mecanismos de recaudación 66
3.3.3.1. Colaboraciones de los miembros. 66
3.3.3.2. Venta de productos 67
3.3.3.3. Servicios 69
3.3.3.4. Proyectos de sostenibilidad 70
3.3.3.5. Congresos y espectáculos 71
3.3.3.6. Bingos, loterías y “potazos” 73

3.3.3.7. Cooperación Internacional, RSE y sector público. 74
3.3.3.8. Crowdsourcing y Crowdfunding..... 76
3.3.4. Gratuidad de las acciones ongistas. 79
CAPÍTULO IV: CREACIÓN Y REGISTRO DE UNA ONG EN VENEZUELA 81
4.1. El documento fundacional..... 82
4.2. Características del documento fundacional 84
4.3. Estructura del documento fundacional..... 85
4.3. Procedimientos para registrar una ONG en Venezuela 87
4.3.1. Registro Público (Narración vivencial)..... 89
4.3.2. SENIAT..... 91
4.3.3. Registro Público 2..... 92
4.3.4. SENIAT 2..... 93
4.3.5. Otros posibles registros. 95
EPÍLOGO: REFLEXIONES FINALES:..... 96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS: 99
Anexos 105
Anexo 1: Programa Operativo Anual 105
Anexo 2: Programación Mensual POA 106
Anexo 3: Documento Fundacional..... 107
Anexo 4: Registros Públicos de la Gran Caracas. Elaboración propia 120
Anexo 5: Requisitos exención de ISLR..... 122

Índice de Tablas

Tabla 1: Clasificación de ONG según financista..... 13
Tabla 2: Clasificación de ONG según la Actividad..... 15
Tabla # 3: Racionalización de recursos de acuerdo a sus fines..... 27
Tabla # 4. Dicotomía Iniciativa Individual/ Poder Público..... 29
Tabla #5: Distribución porcentual de Organizaciones no lucrativas en base a objeto social en México, 2011..... 34
Tabla 6: Esquema propuesto de documento fundacional..... 86

Índice de Gráficas

Gráfico 1: Entes que conforman la Sociedad. Elaboración Propia..... 7
Grafico # 2. PIB ampliado de las ISFL privadas con relación a otras actividades..... 35
Gráfico # 3: Porcentaje de ONG por fecha de constitución..... 43
Gráfico # 4: Porcentaje de ONG con base en quién promovió su creación..... 44
Gráfico #5: Principales fortalezas de las ONG estudiadas..... 46
Gráfico # 6: Principales debilidades de las ONG estudiadas. 48
Gráfico # 7: El Ciclo de Shewhart..... 54
Gráfico # 8: Representación Gráfica Modelo EFQM..... 62

A MODO DE INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) se conciben como instituciones privadas que gozan de personalidad jurídica propia y persiguen la ejecución de proyectos de intervención social, la representación de minorías invisibilizadas, cumplimentar las metas del milenio e incluso desarrollar centros de estudio e investigación independiente.

Durante el siglo XX, las ONG fueron potenciadas a partir de su inclusión en marcos legales, como la Carta de Naciones Unidas, donde han logrado estatus de organizaciones observadoras obteniendo así financiamiento a través de asesorías a políticas en áreas de ciencias, educación y cultura.

El marco jurídico venezolano permite registrar las ONG bajo la figura de fundaciones y asociaciones civiles sin fines de lucro; fuera del marco definitorio, quedan las fundaciones e instituciones públicas y las organizaciones empresariales, así como organizaciones gremiales, estudiantiles o comunitarias no legalizadas en el Registro Público a través de las opciones mencionadas.

Además de lo anterior, una ONG debe poseer al menos tres características fundamentales: la independencia ideológica/administrativa del poder público y corporativo, la integración voluntaria/voluntarista de

ciudadanos libres a sus estructuras jerárquicas y una gestión sostenible de recursos económicos.

El éxito ongista puede medirse a través de su capacidad de desarrollar programas a lo largo del tiempo, lo cual depende mayormente de la obtención de recursos económicos sin comprometer su independencia. Por lo tanto, concebimos el ongismo como un subsistema que asienta la base cultural del individuo sobre la participación social (siendo cultura el conjunto de sistemas, herramientas y adaptaciones evolutivas que definen el carácter humano del hombre y participación la manera “de comprender la condición humana, las relaciones sociales, una forma de afrontar la realidad, una forma de pensar y de sentir, de percibir, plantear y solucionar problemas” (Liosa Dueñas,2012: 6).

Ante esto, en el presente trabajo proponemos un manual para dilucidar la conformación y el funcionamiento de ONG autosustentables. Para ello, nos enfocamos dos direcciones: la creación y registro de una organización del tercer sector en Venezuela y la definición de una estructura orgánica mínima que optimice procesos, reduzca costos operativos y maximice los beneficios.

Las bases teóricas de la investigación se centrarán en analizar el concepto de Organización No Gubernamental, sus categorías y relación con el Estado y la empresa privada; luego estudiaremos algunas herramientas de gestión que posibiliten la autosustentabilidad organizacional.

Finalmente presentaremos al lector la propuesta del manual; el contenido estará dividido en cuatro capítulos que desarrollan las partes de la investigación. En el primer Capítulo, titulado Una ventana al futuro, abordamos algunos principios teóricos que conceptualizan a la sociedad civil, las Organizaciones No Gubernamentales y el tercer sector en general; se presentan al lector cuatro posibles clasificaciones de ONG y una aproximación a los conceptos de mecenazgo, patrocinio, subvención y dependencia. En el Capítulo 2, titulado Un modelo alternativo: la ONG como iniciativa independiente, nos centraremos en el problema de la independencia económica e ideológica de las ONG; recorreremos brevemente la relación Estado/ONG vinculándolo al concepto de democracia y lo ilustraremos mostrando datos cuantitativos sobre el impacto económico del ongismo en México.

Posteriormente, reflexionaremos acerca de porqué las ONG deben ser independientes; para ello, expondremos un caso exitoso y un fracaso: las experiencias de GreenPeace y la Fundación Ateneo de Caracas respectivamente. Finalmente, discernimos en torno a los posibles alcances de las políticas que ha de emprender una ONG. El Capítulo 3 se titula ONG: Hacía una propuesta de gestión y está dividido en dos partes: en la primera se desarrollan los conceptos de gestión de calidad y planificación estratégica a través de herramientas como el Plan Operativo Anual-modelo utilizado por la administración pública venezolana-, el ciclo de Shewhart, el enfoque de

Deming y el modelo EFQM; en la segunda definimos las nociones de transparencia organizacional y explicamos algunos mecanismos y estrategias de recaudación viables para las ONG. El capítulo finaliza con una breve reflexión sobre el carácter “gratuito” de las acciones ongistas, cuestionando dicha idea y proponiendo como alternativa la monetización de bienes y servicios ofertados por ONG en el mercado social. Por último, en el Capítulo 4 titulado Creación y registro de una ONG en Venezuela, describimos los requisitos que se exigen en Venezuela para protocolizar una Asociación Civil/Fundación Sin Fines de Lucro. Después del apartado jurídico, presentamos la descripción de una experiencia real en el proceso de registro en Caracas, Venezuela.

En síntesis, el principal objetivo del presente trabajo es la propuesta de una guía útil para iniciar el acercamiento a la gestación y legalización de Organizaciones NO Gubernamentales independientes y exitosas, a través de la conceptualización, descripción y estudio de todas las particularidades legales y socioeconómicas que configuran el fenómeno de la ONG.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los paquetes de reformas económicas sugeridos por el Fondo Monetario Internacional durante el siglo XX, jugaron un papel determinante en la accesibilidad de la inversión privada al Sistema Cultural constituido, anteriormente patrimonio exclusivo del Estado; sin embargo en América Latina la escasez de inversiones y la no adaptación de las organizaciones gestoras a dichas reformas, culminó con la imposición de la tercerización, manteniendo el Estado roles financieros y permitiendo el empoderamiento de fundaciones y asociaciones civiles.

En países como Venezuela el Estado básicamente absorbió a las ONG por medio de financiamientos totales y organizó grupos de cultores que tendrían acceso a subvenciones después de superar imposiciones, condiciones, limitaciones y posturas de naturaleza ideológica, política o social, que excluyen y cierran las puertas a organizaciones que no mantengan la línea oficial, restando libertad de pensamiento, expresión y acción a artistas y activistas, un ejemplo de ello fue el MACCSI , Fundaciones como Rajatabla, Ateneo de Caracas, o bien criterios de selectividad excluyentes para la obtención de financiamientos como lo es la inscripción de grupos al Sistema Nacional de Culturas Populares y los métodos de solicitud de espacios abiertos y teatros ante los órganos dueños de los mismos.

En el sector privado nacional, los patrocinantes de eventos culturales y deportivos con frecuencia determinan los financiamientos desde la figura del estímulo fiscal; actualmente, se han iniciado estudios que proyectan el uso de la cultura como herramienta de marketing, empresarial.

Por todo esto, consideramos necesaria la proposición de un modelo factible de autofinanciamiento y autogestión de las ONG, en contraposición a la llamada “cultura sustentada en mecenazgo”, que basa su accionar en un interés total o parcial del mecenas, ya sea ideológico o económico, dejando en segundo plano la libertad de creación del artista y el interés de la organización gestora. Se trata de plantear un modelo factible que posibilite el desarrollo de proyectos por ONG sin que sea necesario sacrificar el contenido por razones financieras o ideológicas.

En vista de lo anterior, el presente proyecto se plantea como interrogantes, ¿Cómo diseñar un manual de construcción de ONG autosustentables y la empresa privada? y ¿Cómo diseñar un programa operativo para el funcionamiento de una ONG?

OBJETIVOS

Objetivo General:

Proponer un manual para la formación de Organizaciones No Gubernamentales autosustentables para la gestión de la cultura en Venezuela.

Objetivos Específicos

1. Analizar teóricamente el concepto de Organización No Gubernamental y su relación con el Estado y el Sector Privado en la gestión de la cultura contemporánea.

2. Estudiar los recursos y formulas de gestión que posibiliten la auto sustentabilidad de una organización no gubernamental.

3. Desarrollar un manual para la formación de una ONG autosustentable.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

El sistema cultural del nuevo milenio se define, dentro de la conceptualización de García Canclini, como un modelo de mecenazgo liberal y de democratización cultural en el ámbito privado, mientras que en lo público el sistema cultural se encuentra adaptado al estatismo populista. (Cf. 1981)

Desde la creación del Consejo Económico y Social de la ONU en 1946, las ONG se potenciaron como un mecanismo de participación y desarrollo social. Las normativas éticas que impulsan estas organizaciones sobre la no financiación por parte del Estado o la empresa privada han conllevado a propuestas de gestión financiera a partir de la venta de productos, servicios a la sociedad civil, así como donaciones particulares de monto reducido. Casos como Las Casas de la Cultura de la Fundación Polar, en Venezuela, nos dejan ver cómo individualidades y grupos de creadores han sido organizados por la empresa privada, cediendo su imagen sin contraprestación más allá de su participación dentro de algún programa, adaptando su accionar cultural a las necesidades del patrocinante para obtener financiamiento. Entonces, la creación cultural queda sujeta primero a sponsors, luego a las actividades para publicitar al benefactor y, finalmente, a

la reducción de impuestos, al declararse como Responsabilidad Social Empresarial (RSE) el apoyo otorgado.

Frente las formas de dependencia antes descritas, se hace necesario plantear alternativas basadas en la autogestión, buscando devolver al mecenas o al Estado subvencionador a la figura de patrocinante, y así restarles a ambos carácter directivo en los procesos de creación que costean.

Garantizar recursos económicos no significa el éxito de la ONG, sino adaptar sus esquemas de funcionamiento, organigrama y procesos a otros que abaraten los costos y ahorren tiempo; viendo la cultura como una industria y asumiendo los valores del proceso industrial.

Es por esto que se plantea diseñar un manual que permita la construcción de ONG desde la idea inicial hasta su puesta en funcionamiento.

ANTECENDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para abordar a nivel teórico el desarrollo de las ONG dentro del ámbito de la cultura, así como la comparación de los modelos de gestión que pueden llegar a definir la viabilidad del funcionamiento orgánico de las ONG, se plantea realizar un recuento de las investigaciones hechas con anterioridad en la misma temática.

Así, son antecedentes de la presente investigación el trabajo de Lourdes Romero Garzón, La política Cultural Municipal en Venezuela. Un Estudio de Caso a Nivel Institucional (1996). Esta investigación estudia la cultura autónoma y los paradigmas de las políticas culturales a nivel institucional, el uso del espacio público y la gran influencia del mecenazgo-patrimonialista en discrepancia con la evolución del consumo cultural.

Con respecto a los enfoques para el área de mecenazgo cultural, Helen Álvarez en su obra titulada La Acción Cultural de las Instituciones Privadas. Estudio de Espacios Unión y Fundación Banco Mercantil (2000), expone un recuento histórico del mecenazgo en el área cultural, así un primer esbozo de marco legal para la presente investigación.

La importancia de los trabajos anteriores radica en la posibilidad que nos brinda de conocer dos visiones antepuestas en lo referente al apoyo y crecimiento del mundo cultural. Con el trabajo de Lourdes Romero Garzón,

se presenta una primera visión enfocada en la relación entre las ONG y la institución pública municipal en el sector cultural; mientras que el trabajo de Helen Álvarez nos permite estudiar la relación de la ONG con las instituciones privadas, indagando en los enfoques institucionales de cada visión así como posibles modelos de gestión.

Para poder desarrollar teóricamente la evolución de las ONG en Venezuela, conceptualizando elementos como el concepto de fundación y la relación entre el Estado y la Cultura en Venezuela, sirvió como marco definitorio el trabajo de Narvin Delgado, Claudia Furiati y Xiomara Zambrano titulado La Imagen Corporativa y el Patrocinio Cultural a través de Fundaciones Privadas en Venezuela (1991), un estudio de caso, cuyos argumentos teóricos constituyeron un aporte direccionador de la presente investigación.

En lo concerniente a Responsabilidad Social Empresarial, se hizo necesario hacer un acercamiento a su uso como herramienta de marketing, partiendo de las iniciativas empresariales hasta el desarrollo de proyectos por parte de ONG, así como los avances en el desarrollo de un aparataje jurídico que delimitara a las fundaciones como persona jurídica; temática en que el trabajo de Iria Puyosa Las fundaciones privadas en el campo cultural: mediación publicística (sic) y capital de prestigio, imagen corporativa y responsabilidad social (1992) nos asistió, adentrándose en el uso de la Responsabilidad Social Empresarial como una alternativa publicitaria, y

haciendo referencias a la utilización de las ONG para la venta de productos y organización de eventos culturales.

En el planteamiento de una conceptualización y recuento histórico de la noción de Sociedad Civil o tercer sector; la obra Desarrollo y Evolución de las Organizaciones No Gubernamentales en Venezuela, en las décadas de los 80 y los 90, de Manuel Vicente Berroterán González (2000), permitió puntualizar la importancia y estructura sociológica del mismo, los entes que lo integran y los tipos de ONG, enfocado en el caso venezolano.

Por último nos acercamos al concepto de "cultura de alquiler" abordando la estructura e implicaciones del patrocinio de proyectos culturales por parte de entidades privadas y cómo se aplica la gerencia comercial al hecho cultural; punto en que el Trabajo de Grado Cultura a la Carta: Análisis de dos formas de gestión cultural. Casos: Asociación Cultural Social y Deportiva de los Trabajadores petroleros de Venezuela y Fundación Banco Mercantil para el periodo 1998-2000 (2003), de Mayela Hernández Naranjo y Luis Ernesto López favoreció a definir la visión general con que se desarrollará nuestro trabajo.

CAPÍTULO 1 ONG: UNA VENTANA AL FUTURO

Las Organizaciones No Gubernamentales –ONG- son instituciones privadas voluntarias las cuales, según su estructura, alcance y propósito, son capaces de impulsar y potenciar diversas actividades en el ámbito sociopolítico. Así, y cómo veremos a lo largo de esta investigación, las ONG pueden intervenir efectivamente en el desarrollo socioeconómico, la protección de los derechos humanos, la participación política, el fomento de las artes y la implementación de proyectos que impacten socialmente. El otorgamiento de "estatus consultivo[1]" a las ONG por parte de Naciones Unidas posibilitó que la ciudadanía organizada incidiera en la dinámica política internacional, actuando directamente en catástrofes humanitarias, abusos por parte de regímenes dictatoriales y en la denuncia de violaciones a derechos fundamentales, todo lo cual aportó vitalidad al diseño de políticas públicas que pretenden desmarcarse del poder político en aras de afianzar y proteger el modelo republicano.

[1] El Estatus Consultivo es una autorización y reconocimiento que hace el Consejo Económico y Social de Naciones Unidas ECOSOC, a ONG, empresas, parlamentos y otro tipo de organizaciones cuya área de trabajo sea competencia de ECOSOC, permitiéndoles ser parte de procesos de consulta y participación en los debates del Consejo.

La construcción de una ONG implica gran cantidad de procesos analíticos, administrativos y económicos. Sin embargo, la mayor dificultad para su constitución es el desconocimiento de dichos procedimientos, lo cual hace perentorio convencernos, como ciudadanos libres, de que tenemos la capacidad innata de incidir y transformar nuestra propia realidad social, comprendiendo la libre iniciativa como la base fundacional de toda transformación social, y al individuo, como la unidad mínima de la sociedad civil.

1.1. Sociedad civil

Para hacernos una idea sobre qué es una Organización No Gubernamental y cuál es su rol en el mundo globalizado, debemos apuntar primero hacía la conceptualización de “sociedad civil”.

Según Larry Diamond en su libro *Repensar la Sociedad civil*, ésta se define como

> el espacio de la vida social organizada que es voluntariamente autogenerada, (altamente) independiente, autónoma del Estado y limitada por un orden legal o juego de reglas compartidas. Es distinta de "la sociedad" en general, por cuanto involucra a ciudadanos actuando colectivamente en una esfera pública para expresar sus intereses, pasiones e ideas, intercambiar información, alcanzar objetivos comunes, realizar demandas al Estado y aceptar responsabilidades oficiales del Estado. La sociedad civil es una entidad intermediaria entre la esfera privada y el Estado (1997: 2).

Por su parte, César Cansino y Sergio Ortiz Leroux en su artículo "Nuevos Enfoques sobre la sociedad civil" propone estudiar la sociedad civil como

> el espacio público por excelencia, el lugar donde los ciudadanos, en condiciones de igualdad y libertad, cuestionan y enfrentan cualquier norma o decisión que no haya tenido su origen o rectificación en ellos mismos. En ese sentido, la esfera pública es el factor determinante de retroalimentación del proceso democrático y la esencia de la política democrática (1997: 17).

Así, entenderemos la "sociedad civil" como un espacio para el encuentro de ideas y la construcción de programas, cuya finalidad será impactar sobre "lo público"[2]. Entre las características ideales de la sociedad civil, hemos de mencionar la independencia y autodeterminación respecto al poder del Estado, así como de los intereses corporativos privados cuando éstos atentan contra el ciudadano. Así, la sociedad civil se presenta como un ámbito para el desarrollo integral del ciudadano, brindándole la posibilidad de autonomía funcional en la toma de decisiones dentro del contexto sociopolítico.

La sociedad civil se autodefine a partir de los valores culturales presentes en quienes la conforman; por ello, limitaremos nuestra propuesta a esquemas de participación y desarrollo occidentales. En tal sentido, y

---

[2] Que se puede definir como todo aquello de interés general para el conjunto de la sociedad.

basándonos en lo anterior, clasificaremos las partes integrantes de la Sociedad civil en tres sectores:

Gráfico 1: Entes que conforman la Sociedad. Elaboración Propia

Para arribar a un concepto propio de sociedad civil, excluiremos del conjunto social a la llamada "sociedad política" o "primer sector"[3]. Igualmente, prescindiremos del factor "empresa privada" o "segundo sector"[4], así como de los individuos generadores de capital para el enriquecimiento propio y de otros motores de desarrollo social con propósito de beneficio o lucro.

---

[3] Grupos de representantes e individuos con intereses comunes, que preocupados o no por el devenir nacional, el bien común y el acceso al poder público, dedican su tiempo a participar en las dinámicas de control del Estado.

[4] La filantropía empresarial la categorizaremos dentro del segundo sector, al atribuirla a la responsabilidad social empresarial o responsabilidad integral corporativa, así como a la buena fe del filántropo. Las cooperativas se considerarán una forma de organización empresarial.

El “tercer sector” concibe la sociedad civil como un conjunto sinérgico de diferentes grupos sociales que, preocupados de su propio devenir, hacen uso responsable de su rol ciudadano, buscando así garantizar sus derechos y opiniones respecto a la cosa pública. Al hablar de “tercer sector organizado”, se hace referencia básicamente a grupos de presión[5] y ONG; de igual forma, muchas ONG hacen propias las maniobras de coerción de los grupos de presión para garantizar la viabilidad de sus políticas. Los grupos de presión, además de ser una categoría en sí pueden ser, eventualmente, una estrategia de grupos empresariales u ONG para lograr una victoria sobre la sociedad política en el poder.

Por último, encontraremos a los ciudadanos con participación indeterminada, esto es, aquellos individuos que no consideran prioritario participar de manera activa en la vida política de la sociedad a la cual pertenecen. Así, Clasificamos este segmento social como “sociedad civil no organizada”.

---

[5]Alfredo Sauvy define “grupo de presión” o “pressure group” como un término general que puede aplicarse a todos los grupos que actúan sobre la opinión y los poderes públicos. No son otra cosa que los innumerables movimientos, asociaciones, sindicatos o sociedades que, para defender los intereses comunes de sus miembros, se esfuerzan, por todos los medios a su alcance, directos o indirectos, en influir en la acción gubernamental y la iniciativa, así en cómo orientar la opinión pública. Dichos grupos son nada menos que fuerzas sociales, económicas y espirituales de la nación, organizadas y actuantes (Cf. Sauvy, 1956: 19).

1.2. Organizaciones No Gubernamentales

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) son estructuras de tipo privado formadas y activadas por individuos y grupos de la sociedad civil. Las ONG pueden dirigir su atención al acontecer local, regional, nacional o mundial, abarcando áreas de acción que comprenden desde la asesoría y la consultoría hasta programas de respuesta inmediata destinados a la garantía y respeto jurídico de derechos humanos fundamentales. Entre sus características, debemos mencionar la naturaleza voluntaria de muchos de sus miembros, la obtención de financiamientos de diversas fuentes[6] y la independencia en el diseño y ejecución de políticas públicas –las cuales compiten a menudo con las estatales- entre otras.

Al respecto, Andrea Ferré y Silvana Nacci amplían el concepto de ONG, definiéndola como

> una entidad de carácter privado, con fines y objetivos definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de los organismos internacionales. Jurídicamente adopta diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras. Al conjunto del sector que integran las ONG se les denomina de diferentes formas, siendo las más conocidas: sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social y tercer sector social. La expresión Organizaciones no Gubernamentales (ONG) nace a raíz de la invitación recibida por algunas organizaciones sociales por parte de la ONU en la década de 1960, para presenciar sus asambleas. Dado que la ONU es una organización de los estados se buscó diferenciar los niveles… En los últimos años

[6] Cf. capítulo IV de esta investigación: Recaudación de fondos.

> ha surgido una variante, incorporando una palabra a la expresión: “Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD)”. En estos casos se está reconociendo la necesidad de especificar algo por lo afirmativo. Esta expresión nos acerca a la finalidad que persiguen (2010: 25-26).

Lo anterior nos permite reconocer a las ONG como instituciones privadas, susceptibles de auto sustentarse, organizadas a través del mutuo acuerdo de sus miembros[7] e independientes de la injerencia del Estado y la empresa privada.

A tenor de lo anterior, debemos señalar que el factor de la “auto sostenibilidad” se presenta fundamental para mantener la independencia de una ONG. En tal sentido, Ana Larregle define “auto sostenibilidad” como “la capacidad para generar un fondo rotatorio de sostenimiento, no sólo de los costos operativos, sino también de inversión, a través del reintegro del capital invertido” (1995: s/p).

1.2.1. Clasificación de las ONG

Existen diversos criterios para clasificar los tipos de ONG; entre ellos encontramos las áreas de interés, los sistemas de creación de impacto, la

[7] Fundadores.

forma de financiamiento e, incluso, las visiones ideológicas que defienda la organización.

Respecto a lo anterior, Manuel Berroterán propone una clasificación de las ONG de acuerdo a las categorías: “ente financista” (dividida en “receptivas” y “donantes”), “actividades que realizan” (estructurada en “asistenciales” y “consultivas”) y “distribución geográfica” (subdividida en “nacionales” e “internacionales”) (Cf. 2000: 69-70).

Las categorías “según entes financistas” y “según la actividad” serán explicadas a continuación; en el caso de la clasificación “según la distribución geográfica”, sólo mencionaremos que corresponde a organizaciones comunitarias, locales, regionales, nacionales e internacionales. Esta categoría resulta de utilidad, fundamentalmente, a la hora de planificar un proyecto, ya que es en esa instancia donde se deberá definir un referente territorial y de impacto mediático para las actividades.

1.2.2. Clasificación según el ente financista

La capacidad de obtener recursos por parte de una Organización No Gubernamental se considera básica para el éxito de sus programas y proyectos; poseer una cartera de colaboradores diversificada permite a la

ONG garantizar su autonomía, pues le evita depender casi exclusivamente de un financista o “sponsor”.

David Korten nos presenta cuatro categorías de clasificación de ONG según el ente financista; en primer lugar se encuentran las ONG que obtienen sus fondos de particulares[8], seguidas de aquellas cuyo financiamiento procede de entidades públicas[9]; en tercer lugar, se presentan las ONG financiadas por empresas privadas, lo cual se efectúa a través de donaciones, programas de responsabilidad social empresarial y responsabilidad integral corporativa; por último, están las ONG financiadas por otras ONG, entre las que se cuentan aquellas que reciben financiamiento de organizaciones académicas o religiosas (Cf. Escobar, 2010: 127). En ocasiones, algunos agentes de cooperación internacional optan por la figura de una ONG para llevar a cabo su labor[10]; sin embargo, sus decisiones se toman desde partidos políticos o corporaciones, por lo que la consideraremos una categoría diferente a la de ONG financiadas por otras ONG propuesta por Korten.

---

[8] Algunos ejemplos son la venta de productos artesanales o manufacturados con la imagen de la ONG, el micro financiamiento, rifas, colaboraciones, etc.

[9] Las ONG financiadas por entidades públicas, son a veces consideradas ejecutoras de los gobiernos locales, siendo los mecanismos de asignación más comunes los convenios, contratos y licitaciones públicas, entre otras formas de recibir recursos públicos (Cf. Escobar, 2010: 127).

[10] Instituto Latinoamericano de Investigación Social, Fundación Konrad Adenauer, Fundación Friedrich Naumann, Center for International Private Enterprise, El Instituto Republicano Internacional y el Instituto Nacional Demócrata para los Asuntos Internacionales, por ejemplo.

En vista de lo anterior, y de acuerdo también con Andrea Ferré y Silvana Nacci, clasificamos las “ONG según el ente financiero” en receptoras de fondos y aquellas cuyo principal objetivo es recabar capitales para donar a otras organizaciones.

A manera de resumen, presentamos el siguiente cuadro:

Receptoras de fondos	Fondos procedentes de particulares.
	Fondos procedentes de entes públicos.
	Fondos procedentes de la empresa privada.
	Fondos procedentes de la Cooperación Internacional[11].
	Fondos procedentes de otras ONG.
Donantes	Funding agencies[12].

Tabla 1: Clasificación de ONG según financista

[11] Este aspecto será desarrollado con mayor profundidad en el capítulo IV de esta investigación.

[12] Según Salomon, son fundaciones privadas, cuya misión fundamental es la de recabar recursos y canalizarlos hacia otras organizaciones o proyectos de servicio social. Ej. Fundación Ford (Cf. Berroterán, 2010: 71).

1.2.3. Clasificación de ONG según la actividad realizada

Las clasificaciones con base en la actividad que realizan las ONG son tal vez las más comunes, por lo que encontraremos casi tantas propuestas como autores hay especializados en el tema.

Sjef Theunis (en Escobar), especialista en el área de ONG para el desarrollo, propone cuatro categorías para clasificar las ONG según las actividades que realizan, a saber: "ONG de acción directa"[13], "intermediarias", "de estudio" y de "defensa de los derechos humanos".

A pesar de que en su momento representaron una gran contribución a las clasificaciones de ONG, dichas categorías han sido ya superadas, en gran medida, por el desarrollo del ongismo; hoy en día, las ONG se diseñan para prestar múltiples servicios a partir del interés de los activistas que hacen vida en ellas. Las realidades sociales a las que se aspira dar respuesta a través de la iniciativa de una ONG exigen, en muchas ocasiones, un tratamiento integral que rompa con una clasificación cerrada. Por ejemplo: la

---

[13] Las ONG de acción inmediata son organizaciones que se encuentran insertas en las bases sociales con las que trabajan; en otros términos, son aquellas que colaboran directamente con las organizaciones de base: asociaciones de pobladores, talleres artesanales, comunidades campesinas, desplazados, entre otras; por lo regular, desarrollan sus actividad en programas con carácter asistencialista… las ONG de acción intermediaria Se encargan de solicitar recursos y ayudas, así como de establecer relaciones y asesorar en aspectos técnicos, organizativos y financieros a otras organizaciones. Las ONG de estudio están conformadas por profesionales que realizan análisis de coyuntura o servicios de consultoría sobre el país o los sectores en crisis. Se podría afirmar que son una especie de centros de estudio para el análisis situacional; por último, las ONG para la defensa de los derechos humanos son aquellas que constituyen una red importante en casi todos los países, fundamentalmente en aquellos en los que su violación ha sido más aguda (Cf. Escobar, 2010:126).

educación infantil en África no puede concebirse sin diseñar programas integrales de alimentación que garanticen la asistencia del niño a la escuela, su orientación sanitaria y de higiene, así como planes de vacunación, despistaje, detección de violaciones a derechos humanos y cobertura de atención a víctimas de la guerra, entre otro problemas.

Aun así, realizamos una propuesta propia que pretende aportar una categorización actualizada e integrada; para ello, clasificamos las ONG en: “asistencialistas”, “consultivas”, “beligerantes” y “desarrollistas”.

ONG asistencialistas	Acción directa: Aquellas que gestionan proyectos sobre el terreno e intentan dar respuesta a problemáticas en comunidades determinadas por medio de programas de atención inmediata.
ONG consultivas	ONG intermediarias.
	ONG de estudio: Aquellas que generan conocimiento, artículos académicos y estudios sobre realidades multifocales. Ej. Tanques y motores de pensamiento[14], Organizaciones para la difusión de ideologías (Ej.: Cato Institute[15] y CEDICE Libertad[16]).
ONG beligerantes	ONG de defensa de los derechos humanos (Ej.: Médicos Sin Fronteras. Reporteros Sin Fronteras).
	ONG con acciones de choque (Ej.: Animal Naturalis, GreenPeace).
ONG desarrollistas	ONG que generan programas de cooperación/acción para el desarrollo social (Ej.: Architecture for Humanity).

Tabla 2: Clasificación de ONG según la Actividad

[14] Organizaciones y grupos de expertos que realizan investigaciones en ciencias sociales con la finalidad de incidir en la construcción de políticas públicas.

[15] El Cato “busca ampliar los parámetros de la discusión de políticas públicas para promover alrededor del mundo alternativas que sean consistentes con los principios de libertad individual, gobierno limitado, mercados libres y paz.” (El Cato, s/f).

[16] El Centro de Divulgación del Conocimiento Económico, es una ONG venezolana cuya finalidad es promover y defender las libertades individuales y la economía de mercado.

1.2.4. Clasificación de acuerdo a la generación.

Korten no se limitó a clasificar las ONG de acuerdo al ente financista, también lo hizo por "generaciones"[17]. Esta clasificación permite acercarnos a la evolución de las ONG desde su reconocimiento internacional, apreciando las características y enfoques de acción con las que se desarrollaron a través del tiempo y que, probablemente, se relacionen con las visiones de liderazgo compartido que fue adquiriendo la sociedad civil en el último siglo.

Korten clasifica las ONG en cuatro generaciones. La primera generación es la "asistencialista", nacida a partir del Plan Marshall con la finalidad de producir bienes de consumo y servicios para las víctimas de la II Guerra Mundial (Cf. Escobar, 2010: 126). Estas ONG brindaban apoyo a organizaciones como la Cruz Roja Internacional en teatros de operaciones militares.

Las ONG de segunda generación o "desarrollistas" son la base fundacional de las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGd). Su labor consiste en generar ambientes para el desarrollo social sostenible utilizando herramientas como la bancarización y el otorgamiento

[17] A partir de un criterio de desarrollo generacional a través del tiempo.

de microcréditos, la formación en emprendimiento económico y social, la transferencia de tecnología e, incluso, el diseño de proyectos de infraestructura y servicios como carreteras, acuíferos, centrales eléctricas, escuelas y hospitales, entre otros.

Las ONG de tercera generación evolucionaron a partir de los años setenta, proponiendo que el desarrollo social es ante todo de tipo político; por ello, se promovía la participación de la ciudadanía en lo público, así como la defensa de los derechos humanos y las libertades individuales.

Debemos destacar que este tipo de ONG tienen, hoy en día, una importante presencia en América Latina, constituyéndose en espacios para la defensa de los derechos humanos y del republicanismo, ya que cuentan con una buena cobertura de cooperantes internacionales (alertados, mayormente, por el repunte de movimientos populistas y neo-totalitarios en la región).

Finalmente, Korten propone las ONG de cuarta generación[18]. Este tipo de organización propone el desarrollo sustentable como un modelo de progreso no sólo local, sino también global, incorporando nuevas perspectivas como la ecología y utilizando las redes como medio de acción y educación ciudadana.

---

[18] Llamadas también de empoderamiento.

Las ONG de cuarta generación han dado paso al nacimiento de organizaciones globalizadas; a través de ellas no se impulsa tan sólo el desarrollo de regiones, sino del mundo, implementando como unidad de medida y comparación los estándares de vida, consumo y acceso a servicios de países con un Índice de Desarrollo Humano[19] "alto" y "muy alto". Orgánicamente, estas ONG optan por estructuras administrativas horizontales y en redes, valiéndose de herramientas como Internet y bases de datos para el desarrollo de proyectos. Así, es posible vislumbrar cómo las ONG globalizadas pueden transformar la imagen que poseen de sí mismos tanto los ciudadanos como el conjunto de la sociedad, impulsándoles a asumir responsabilidades que ética, política y económicamente siempre debieron pertenecerles.

De esta manera, y según hemos visto, las ONG han transitado desde un modelo meramente asistencial que buscaba palear los efectos de la postguerra, hasta uno de empoderamiento, en el cual el individuo se compromete y solidariza con la sociedad global abriendo la posibilidad de construir el futuro a partir de iniciativas ciudadanas.

---

[19] Indicar estadístico construido con base a tres criterios: esperanza de vida, educación y calidad de vida.

1.3. Mecenazgo

Los orígenes del mecenazgo son rastreables desde el principio de la civilización occidental; sin embargo, la palabra “mecenas” es un homenaje al noble romano Cayo Cilnio Mecenas (70-8 a. C.), asesor del emperador César Augusto, quien tomó bajo su protección a grandes exponentes de las artes y las humanidades, entre ellos a los poetas Virgilio y Horacio.

El mecenazgo es un esquema de aportación -predominantemente económico- que consiste en que un individuo o institución (pública o privada), realice determinada aportación económica de interés social sin esperar, en principio, contraprestación alguna.

Manuel Palencia-Lefler Ors, en su artículo “Donación, mecenazgo y patrocinio como técnicas de relaciones públicas al servicio de la responsabilidad social corporativa”, define el mecenazgo como el

> conjunto de actuaciones de interés social que hace una empresa o una persona, sin una pretensión directa en la obtención de un beneficio propio en términos de imagen o de aceptación pública (…) La mayoría de acciones de mecenazgo conllevan una cierta contraprestación pactada;…el grado de notoriedad que exigirá el mecenas a la hora de actuar no debe ser el elemento discriminador en cuanto al hecho filantrópico… A menudo se realiza con la finalidad de afirmar su imagen, su prestigio, su responsabilidad social, como una muestra de notoriedad, mediante la difusión de estas acciones o actividades a través de los medios de comunicación, dentro del marco de la comunicación institucional de la empresa. Otra contrapartida puede ser la obtención de una desgravación o exención fiscal (2007:158-159).

Respecto a lo anterior, se debe resaltar el carácter aparentemente desinteresado y altruista del aporte económico prestado; no obstante, la existencia de un pacto de contraprestación, ya sea en imagen o servicios, rompe con la visión clásica del mecenazgo como una acción generosa, acercándolo al concepto de "patrocinio".

1.4. Patrocinio

El patrocinio es una aportación económica, técnica o material que una empresa[20] otorga con el objetivo de apoyar alguna actividad propuesta por una individualidad o institución[21], las cuales se comprometen a exponer y difundir en público, por medios previamente definidos en la negociación, la marca e imagen corporativa del patrocinante. Bajo este esquema, se trata de una técnica de mercadeo por excelencia, cuyo propósito se enfoca en relacionar a las empresas con programas y acciones sociales que las vinculen emocionalmente con sus consumidores.

Manuel Palencia-Lefler Ors nos plantea, en su artículo ya citado, que la técnica de patrocinio puede definirse como

> un instrumento publicitario que hace posible ligar directamente una marca o una empresa a un acontecimiento atractivo para un

---

[20] Patrocinador.
[21] Patrocinado.

> público concreto (…) el patrocinio (…) resulta muy eficaz siempre y cuando responda a las necesidades específicas y se integre de manera armoniosa en una estrategia de conjunto. En este sentido, es una herramienta extremadamente flexible, modulable en función de los objetivos propagandísticos de la empresa, que ven la sociedad del ocio como una oportunidad y un espacio de comunicación con unos públicos concretos (2007: 162-163).

El patrocinio permite el financiamiento de proyectos a cambio del uso compartido de la imagen con el patrocinante. La empresa privada suele tener programas bien desarrollados para la recepción y tratamiento de solicitudes de patrocinio, ideados a partir de nichos de mercado bien definidos; en vista de ello, la ONG debe definir muy bien su público beneficiario antes de solicitar patrocinio a aquellas empresas que considera pudieran estar interesadas.

1.5. Subvención

Una subvención es el mecanismo a través del cual cualquier ente de la administración pública inicia una relación jurídica con un individuo, colectivo u organización de carácter privado, para acordar la asignación de cierta cantidad de dinero sin que existan obligaciones conexas o reembolsos de capital a futuro. En la presentación “Subvenciones del Gobierno Sección 24” de la Universidad del Instituto Colombiano de Estudios Superiores de INCOLDA (ICESI), se afirma que: “una subvención del gobierno es una

ayuda del gobierno en forma de transferencia de recursos a una entidad en contrapartida del cumplimiento, futuro o pasado, de ciertas condiciones relacionadas con sus actividades de operación" (Universidad ICESI, 2011: s/p).

Las subvenciones han sido un motor de creación y desarrollo de ONG desde la primera generación asistencialista. El único requisito político necesario para percibirla es el interés del Estado en las actividades realizadas o a realizar por el receptor de la ayuda, catalogándolas como "acciones de interés social". Así, el beneficiario de la subvención adquiere, desde el momento de la aceptación de los recursos, el compromiso de ejecutar su programa de actividad según el formato y la estructura de costos con que fue planteado al ente subvencionador; éste, además, reservará para sí ciertos derechos, entre ellos el de fiscalizar la correcta ejecución de los fondos en la actividad acordada así como también el de suspender o eliminar el acuerdo, esto en caso de no estar conforme con el desarrollo de las actividades por parte del beneficiario de los recursos asignados.

1.6. La dependencia

Las ONG comenzaron a gestionar proyectos ante la incapacidad del Estado para responder a las problemáticas sociales derivadas de la Segunda

Guerra Mundial[22]. A diferencia del Estado, las ONG tienen estructuras de gestión más simples, pues planifican sólo a partir de cada proyecto aprobado y con menos limitaciones de carácter administrativo[23]; de igual forma, su carácter voluntarista las transforma en una herramienta sistémica para impulsar iniciativas sociales.

El nacimiento de la relación de trabajo e intereses entre los Estados y las ONG se enmarcó, desde sus inicios y ante la situación de postguerra, en la desconfianza mutua. En el caso venezolano, y según el CESAP, las ONG que participaron en el acercamiento con el Estado se preocuparon fundamentalmente de las siguientes categorías:

> Financiera: Haciéndolas demasiado dependientes de un solo donante.
> Política: Limitando su credibilidad o su capacidad de crítica pública.
> Organizacional; Restándoles capacidad de innovación y flexibilidad.
> Sustantiva: Desviando su misión para pasar a poner en práctica principios que no son los suyos sino los del Estado, en ocasiones como resultado de una tendencia involuntaria a emprender o dar prioridad a los programas que cuentan con mejor financiamiento, que por definición tienden a ser los patrocinados por el Estado (en Berroterán, 2000: 78).

Los riesgos y preocupaciones que sistematiza el CESAP son aplicables en prácticamente la totalidad de las naciones emergentes; para desarrollar una relación de respeto e independencia con el Estado, las ONG

---

[22] A partir del Plan Marshall, una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial.
[23] Como el manejo de partidas y subpartidas de acuerdo a estándares legales.

deben diseñar sus proyectos con base en metas propias, evitando así comprometerse más allá de las posibilidades reales de su propia estructura y capacidad de gestión. Cuando las finanzas provienen de un solo actor (en este caso, el Estado), se pone en peligro el futuro de la organización, pues la hace depender de la buena fe o del grado de satisfacción del ente estatal; esto sin mencionar la posible influencia de ideologías y decisiones políticas coercitivas.

Por otro lado, la relación entre una ONG y el sector privado se basa en otro conjunto de características, en las que el marketing y el posicionamiento de marca tienen gran peso en la decisión de financiamiento; evaluar estos elementos permitirá al promotor social dirigirse, desde el inicio, hacia empresas que posiblemente muestren interés comercial en el producto ofrecido. Resulta necesario recordar que aquellas organizaciones cuyos proyectos y estructura administrativa son financiados por un único proveedor –en este caso, privado- se colocan en riesgo a sí mismas, pues las supedita no sólo a la satisfacción o buena fe del empresario, sino a diversos criterios de naturaleza comercial, como el impacto publicitario en el mercado o la cesión de marca para el anunciante, entre otros.

En vista de lo planteado hasta aquí, debemos preguntarnos ¿Cómo podemos construir un modelo de gestión de ONG autosustentable?

CAPÍTULO 2 UN MODELO ALTERNATIVO: LA ONG COMO INICIATIVA INDEPENDIENTE

Desde sus inicios, las ONG se han erigido en modelo alternativo para la gestión de recursos técnicos, humanos y financieros en la atención de problemáticas sociales, así como en una herramienta real de participación ciudadana para la construcción de *programas alternativos,* pues intentan abordar de forma plural sus áreas de trabajo en competencia directa con las habituales intervenciones estatales.

El pensamiento plural y la libertad de acción son la esencia del ongismo, así como las características por antonomasia del sistema republicano; desde esta perspectiva, al construir organizaciones sin fines de lucro con la capacidad de disentir y promover posiciones ciudadanas firmes frente a la implantación de políticas monolíticas del Estado, las ONG intentan apuntalar la consolidación de la democracia dentro de las regiones donde se ubican.

En relación al Estado, resulta interesante evaluar cuál debería ser su rol en la actualidad. La implantación del paternalismo estatal en América Latina ha permitido que el Estado usurpe competencias que en la teoría política corresponden a la Sociedad Civil. Por su parte -y en contraste- las ONG permiten y promueven acciones reivindicativas para el ciudadano quien,

como individuo responsable de sus acciones y co-responsable del entorno en que se desarrolla, buscará incidir en la resolución de aquellos problemas sociales que afecten su desarrollo y medios de vida.

El individualismo traerá necesariamente nuevos planteamientos en la relación Estados/Ciudadanía; la digitalización de la vida humana ha posibilitado el nacimiento de diferentes teorías políticas: los medios digitales como herramientas para la participación ciudadana, el control del poder y la reducción del Estado.

2.1. ONG, Estado y democracia

El nacimiento de las ONG representa un fenómeno de referencia fundamental para el desarrollo de la democracia, la sociedad, la libre asociación y la multiplicación de iniciativas plurales. En tal sentido, la ONG puede erigirse en contrapeso de políticas públicas unilaterales por parte del Estado Central, a la vez que podría ofrecer respuestas diversas y multifocales a las problemáticas abordadas (todo ello sin descuidar la gestión de recursos, su factor clave de supervivencia). Para entender el uso racional de los recursos de acuerdo a sus fines, citamos la siguiente tabla desarrollada por Milton Friedman en su obra *Libertad de Elegir* (1980)

Dinero propio Uno mismo	Dinero Propio Otros
Dinero de Otros Uno mismo	Dinero de Otros Otros

Tabla # 3: Racionalización de recursos de acuerdo a sus fines
Tomado de: *Libertad de Elegir* de Milton y Rose Friedman

Friedman (1980) afirma que cuando un hombre gasta el d*inero propio en sí mismo*, buscará un producto/servicio de calidad a buen precio; mientras que cuando se invierte el *dinero propio en otros*, se buscará una relación calidad/precio menos holgada, sacrificando lo primero en pro de lo segundo (Cf. En Friedman, 1980: 166-170).

Cuando se gasta el *dinero de otros en otros* –como en el caso de los impuestos-, se perderá la búsqueda de una mejor relación calidad/precio en la inversión de recursos; el administrador no se esforzó en generar riqueza, sino sólo en recaudarla, por lo que será natural que busque beneficiarse de lo administrado (por ejemplo, a través de favores políticos).

Por último, cuando gastamos el *dinero de otros en uno mismo*, se tenderá a obtener productos o servicios de calidad sin importar el precio, siendo la única limitante el carácter finito de los fondos; la relación descrita

se hace palpable en el imaginario colectivo a través del modo de vida, lujos y acceso a servicios exclusivos que conforman el estereotipo del político tradicional en América Latina.

El valor ético en la toma de decisiones para la gestión de recursos con fines sociales, será determinante en tanto se invierta el dinero de otros en otros. La competitividad dentro del mercado social en que se desenvuelven las ONG, -así como la credibilidad, rendición de cuentas, proyectos realizados y auctoritas[24] de la Organización- determinará el éxito o no en la obtención de financiamiento, por lo que una ONG deberá desarrollar redes colaborativas y de voluntariado que le permitan incidir de mejor manera en el objetivo de la organización.

En vista de lo anterior, comprenderemos que los intereses individuales motivan el lanzamiento de iniciativas privadas, públicas y de la Sociedad Civil; la generación, administración y optimización de beneficios con criterios de eficiencia parten necesariamente de una iniciativa individual, entendiendo que a través del beneficio propio se favorece voluntaria o involuntariamente a la sociedad como conjunto.

Lo anterior ha servido para explicar el carácter cíclico del capital, es decir, cómo se distribuye el dinero naturalmente con base en el esfuerzo individual. A continuación –y de manera divergente-, exponemos cómo

[24] Auctoritas es la cualidad por la que una persona se hace merecedora del respecto de quienes la rodeaban, a través de la experiencia y la realización plena de otras virtudes (Buriel, s/f: s/p).

interviene el Estado en la economía, esquematizado a través de la dicotomía Iniciativa Individual/Poder público:

Iniciativa individual Beneficio propio	Iniciativa Individual Beneficio público
Poder Público Beneficio propio	Poder Público Beneficio público

Tabla # 4. Dicotomía Iniciativa Individual/ Poder Público[25]
Elaboración propia

El tercer cuadrante nos remite a quien utiliza el *Poder Público para el Beneficio público*. En este caso, no partimos de una noción desinteresada del bien común, sino de los valores éticos, sociales e ideológicos de los funcionarios que diseñan y llevan a cabo políticas públicas, lo cual implica, necesariamente, la satisfacción del consumidor o beneficiario de la política emprendida.

Por último, tenemos el cuadrante *Poder Público/Beneficio propio*, donde normalmente el Estado monopoliza políticas y acciones como primer paso para implantar modelos políticos autoritarios, demagógicos o totalitarios (en

[25] Obviamos la categoría de poder económico por parecernos inútil comparar la capacidad económica del Estado con la de un individuo.

síntesis, una suerte de atentado contra la libertad individual). Es fundamental plantear la satisfacción del consumidor como un aspecto definitorio de la dicotomía *Iniciativa Individual/Beneficio público-Poder Público /Beneficio público*: según el espíritu del ongismo, cuando un donante no está de acuerdo con los valores, procesos o resultados de una ONG, tiene libertad de elegir si sigue o no cooperando.

Siguiendo lo anterior, es posible afirmar que, si un consumidor no está conforme con los servicios prestados por una ONG, puede cancelarlos o buscar otra organización que lo satisfaga; sin embargo, ese mismo consumidor no puede despedir al Estado y reemplazarlo por otro,[26] situación llevada al extremo cuando el Estado monopoliza servicios como la educación.[27] Debido a la diferencia expuesta en ambos esquemas, comprenderemos la competencia como un valor típicamente democrático, así como un medio para brindar satisfacción a los consumidores e incluso un mecanismo para la optimización del impacto de las ONG. Ahora bien, el lector se preguntará ¿Qué entendemos por competitividad?, según Patricia Rojas y Sergio Sepúlveda

> es un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una cadena (…) para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado, tanto doméstico como extranjero, a través de la

[26] Sin que esto implique abandonar el suelo propio.

[27] Momento en que la empresa privada y las alternativas del tercer sector desaparecen, perdiendo el ciudadano la libertad de elegir bajo que valores éticos y morales educar.

> producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitados, buscando como fin último el beneficio de la sociedad (1999: s/p).

La competencia, como factor de encuentro entre organizaciones con fines similares, garantiza que los servicios prestados apunten siempre a una mayor calidad; de la misma manera, en el caso del ongismo, implica el mutuo reconocimiento de las ONG, contribuyendo al tejido de redes, gestión de bancos de proyectos y posibilidades de financiamiento que, en última instancia, posibiliten la cooperación interrelacionada entre estas organizaciones.

Con lo expuesto hasta aquí, podemos comprender el aporte que hacen las ONG a la consolidación de la "democracia liberal",[28] en la cual el individuo se configura como elemento fundamental y agente transformador de la sociedad y cuyos únicos límites son la no coerción de otros ciudadanos y el respeto al sistema jurídico vigente.

---

[28] La democracia liberal "…Es la afirmación de un ámbito privado en donde el Estado no debe intervenir, una esfera rodeada de derechos que el Estado debe respetar y garantizar. Estos derechos se configuran, como sabemos, como derechos de libertad o de defensa frente al Estado, como un haz de derechos que, de acuerdo con el iusnaturalismo triunfante, son innatos, anteriores y superiores al mismo Estado; más aún, derechos para cuya protección nace la sociedad política, el mismo Estado" (Puelles Benítez, Manuel. Estado y Educación en las Sociedades Europeas.1993: s/p).

2.2. Impacto económico de las ONG: el caso mexicano

El enfoque tradicional de las ONG rechaza el entenderlas como agentes económicos; no obstante, aunque su esencia no sea el afán de lucro, debemos comprenderlas como herramientas de desarrollo social y crecimiento económico.

La viabilidad de un emprendimiento social lo garantiza su rentabilidad económica, el cual entendemos como "el rendimiento promedio obtenido por todas las inversiones de la empresa. También se puede definir como la rentabilidad del activo, o el beneficio que éstos han generado por cada euro invertido en la empresa*"* (Josefina Fernández, s/f: Online).

Mientras, en la empresa privada, los beneficios obtenidos se destinan al pago de costes operativos, reinversión y ganancia, en las ONG se direccionan al mantenimiento y apertura de proyectos, al crecimiento orgánico, a gestionar procesos de captación y a la inversión de productos y servicios que generen mayor rentabilidad.

Las ONG son actualmente un sector pujante dentro del mercado mundial. Gradualmente, se desdibuja la visión de la ONG como medio de beneficencia para convertirse en organizaciones determinantes en el diseño y ejecución de políticas destinadas a la protección de derechos fundamentales como la libertad de acción y conciencia, igualdad ante la Ley y el respeto a la propiedad privada, entre otros. Una ONG del siglo XXI es, además, una

fuente generadora de empleo, calificadora de mano de obra y formadora de talento humano, adaptable a los cambios y el emprendimiento.

El ongismo mexicano resulta un ejemplo interesante para demostrar que el impacto de las ONG no es sólo social, sino también económico. Según Sergio Noriega, durante el año 2011 México registró más de 29 mil 500 millones de dólares (Cf: Sexenio, 2013),[29] por concepto de movimientos financieros de ONG y otras instituciones sin fines de lucro[30].

Para el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) mexicano,[31] las ONG registraron ese año ingresos de 150 mil 608 millones de pesos. Respecto al talento humano, fueron movilizados en 2011 un millón 405 mil voluntarios. (Cf: 2012).

En el siguiente cuadro, exponemos la distribución porcentual de organizaciones no lucrativas mexicanas[32] de acuerdo al objetivo social o la temática de sus actividades:

---

[29] Para acceder a la nota de prensa original favor ingresar en: http://www.sexenio.com.mx/articulo.php?id=27072

[30] Según el Ranking de Global Fire Power, México cuenta con la tercera fuerza armada de la región, manteniendo poco menos de medio millón de efectivos con una inversión del el 0.6% de su PIB; mientras, las ONG representan el 2.6% del PIB.

[31] Ibíd.

[32] ONG y otras sin fines de lucro.

Objeto Social	Porcentaje (en base a 100%)
Enseñanza e investigación	51.7%
Desarrollo y vivienda	11.8%
Religión	10.1%
Salud	7.9%
Servicios Sociales	5.4%
Derecho, promoción y política	5%
Asociaciones y sindicatos	4.9%
Cultura y recreación	3.1%
Otros	0.1%

Tabla #5: Distribución porcentual de Organizaciones no lucrativas en base a objeto social en México, 2011

En el Cuadro 5 se puede observar el conjunto de posibilidades que brinda el ongismo. Los centros de investigación, instituciones educativas universitarias, institutos y laboratorios ocupan más de la mitad de las ONG registradas; contrario a lo que pensamos, sólo un 5 % se dedica a la defensa y promoción de derechos,[33] observatorios sociales, etc.

Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México, 2008-2011, publicación oficial del INEGI mexicano, nos permite mostrar el PIB

[33] Que sin embargo es el área que obtiene mayor difusión mediática.

ampliado de las instituciones sin fines de lucro en su relación con otras industrias, a saber:

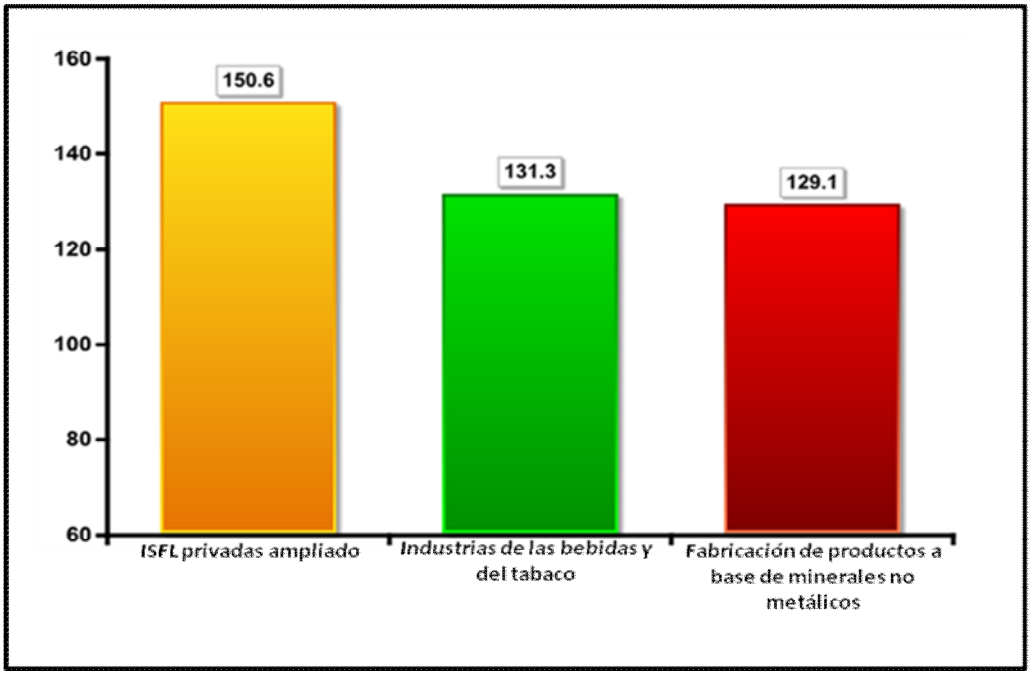


Grafico # 2. PIB ampliado de las ISFL privadas con relación a otras actividades, 2011.[34] Datos en Miles de millones de pesos corrientes.

Al observar el Gráfico #2 se evidencia cómo las Instituciones sin fines de lucro tienen una incidencia mayor en el PIB que industrias globales como las de bebidas y tabaco[35] o la fabricación de productos a base de minerales no metálicos.[36]

Con relación al trabajo voluntario que se desarrolla dentro de ONG e instituciones públicas sin fines de lucro mexicanas, se sabe que más de un

[34] Fuente: INEGI.

[35] Del aporte de la industria manufacturera al PIB mexicano, 27.9% corresponde a los sectores de bebidas, tabaco y alimentos.

[36] del aporte de la industria manufacturera al PIB mexicano, 5,1% corresponde a productos minerales no metálicos.

millón 405 mil personas prestaron su talento humano de forma gratuita durante el año 2011; de ellos, el 92 % en ONG y sólo el 8 % en instituciones públicas. El valor monetario de este flujo de capital humano representó 49 mil 558 millones de pesos mexicanos.[37]

Los datos suministrados evidencian la consolidación de las ONG como agentes de cambio social y crecimiento económico, compitiendo con sectores industrializados –e incluso, multinacionales- en la generación de recursos financieros.

2.3. ¿Por qué ser independiente?

Por ser independiente entendemos no encontrarse atado a la voluntad o autoridad de otro. Por ello, la independencia de una ONG garantiza la posibilidad de reinventarse sin estar encadenado a planes únicos que monopolicen el accionar del sector.

La dependencia económica puede utilizarse como mecanismo de sumisión absoluto. Así como el "padre benefactor" define reglas y decide por aquellos a quienes surte, de esa misma manera el mecenas puede cercenar acciones ongistas a través de violencia institucional, ideológica o

[37] Para ese año, más de USD 3.996.612.903.

simplemente negando los recursos necesarios; por ello, consideraremos como uno de los principios de independencia la auto sostenibilidad de la ONG.

En la búsqueda de una metodología que permita vislumbrar las ventajas de la auto sostenibilidad, expondremos los casos de las ONG Greenpeace y la Fundación Ateneo de Caracas, dos ejemplos que ilustran de manera contrapuesta los riesgos de la dependencia.

2.3.1. GreenPeace

GreenPeace es una ONG ambientalista de alcance global especializada en el desarrollo de campañas de choque que abordan problemáticas como el cambio climático, biodiversidad, contaminación, impacto de la explotación de los recursos naturales, la no utilización de transgénicos y la protección de bosques, entre otras.

GreenPeace es un ejemplo de organización global cuyo flujo de caja proviene de los asociados. La postura ética de no recibir donaciones públicas o de la empresa privada nace de la necesidad de mantener su objetivo de defensa ambiental por sobre los intereses estatales o particulares.

Cuando una oficina nacional o regional de GreenPeace se hace autosustentable, comienza a enviar el 18 % de sus ingresos brutos a un

fondo común manejado por *GreenPeace International*. Este dinero se invierte en campañas mundiales, talento humano, mantenimiento de barcos y gastos operativos; igualmente, parte del capital se destina a la apertura de nuevas oficinas en naciones emergentes (Cf. GreenPeace Chile, s.f. parraf. 11).

En varias ocasiones, GreenPeace se ha enfrentado directamente a intereses gubernamentales. Uno de los casos más sonados fue el de las incursiones marinas de la ONG para sabotear las cacerías de ballenas patrocinadas por el gobierno japonés.[38] En 2008, GreenPeace probó que las continuas negativas del gobierno de Japón a declarar ilegal la explotación de cetáceos se debían a la entrega de sobornos, por parte de la industria ballenera, a la jerarquía ministerial y parlamentaria japonesa; contrario al derecho, dos de los activistas investigadores[39] fueron condenados a dieciocho meses de prisión (Cf. GreenPeace Argentina, s.f. parraf. 6).

Mención aparte merece el hundimiento del buque insignia "Rainbow Warrior"[40] en Nueva Zelanda (1985), acción realizada por la Dirección General de Seguridad Exterior[41] con el objetivo de evitar la incursión de

---

[38].Desde 1975 ejecutan acciones directas en altamar. En 1982 logró el decreto de moratoria a la caza comercial por la Comisión Ballenera Internacional (Cf. GreenPeace Argentina, s/f).

[39] Junichi Sato y Toru Suzuki.

[40] Guerrero del Arcoíris. Nombre debido a una profecía indígena hopí norteamericana: cuando la Madre Tierra esté enferma y los animales estén desapareciendo, entonces aparecerá una tribu con gentes de todas las culturas que ayudarán a restaurar la antigua belleza de la Tierra, Ellos serán conocidos como los Guerreros del Arcoíris.

[41] Servicio de Inteligencia del Gobierno francés.

GreenPeace en las aguas del Atolón de Mururoa, lugar donde Francia llevó a cabo pruebas nucleares atmosféricas y subterráneas.

Con base en lo anterior, podemos reflexionar sobre cuáles habrían sido las consecuencias si GreenPeace hubiera dependido económicamente de algún gobierno (y no sólo del japonés o el francés, según los casos mencionados); posiblemente, la ONG se enfrentaría a suspensiones de donaciones, revocación de licencias o cesación de concesiones sobre infraestructuras, es decir, al riesgo de tener que cesar sus operaciones en cualquier parte del mundo.

2.3.2. Ateneo de Caracas

Después de revisar el caso de una ONG autosustentable como lo es GreenPeace, pasamos ahora a analizar una organización que colocó en riesgo sus operaciones debido a la dependencia estatal: nos referimos a la Fundación Ateneo de Caracas la cual, desde su establecimiento en 1931, se convirtió en la más importante ONG para el desarrollo de la cultura venezolana.

Producto de buenas relaciones con los diferentes gobiernos nacionales, El Ateneo obtuvo la concesión de una sede construida a la medida:[42] un espacio gestionado con diligencia que permitía mantener carteleras de calidad y alta rotación de espectáculos. Dicho funcionamiento óptimo hizo creer a los gestores del Ateneo que era innecesaria la adquisición de una infraestructura propia.

Sin embargo, en enero de 2009, el Gobierno de Hugo Chávez entregó una carta de desalojo a la Fundación Ateneo de Caracas, al tiempo que anunciaba la adjudicación de esos espacios a la Universidad Nacional Experimental de las Artes (UNEARTE). El argumento esgrimido por el ejecutivo nacional para dicha acción se basó en un principio de "democratización" de los espacios, lo cual incluía planes educativos y eventos gratuitos para las mayorías.

Más allá de las motivaciones estrictamente políticas que a nuestro juicio sustentaron la acción del gobierno bolivariano, el Estado venezolano, de pleno derecho, solicitó se entregara una propiedad que siempre le perteneció.

Sin embargo, la Fundación Ateneo de Caracas no desapareció; adquirió una sede propia en la urbanización Colinas de los Caobos, la cual fue

---

[42] El Presidente Herrera Campins entregó en comodato por un total de 26 años, y partir del 4 de marzo de 1983, una sede a la Fundación Ateneo de Caracas; ese mismo día se inauguró la estación Bellas Artes del Metro de Caracas, el Teatro Teresa Carreño y se culminó el complejo Parque Central, entre otras obras. La ubicación del Ateneo le dio acceso directo a los jardines del Museo de Ciencias y de Bellas Artes.

costeada a través de actividades pro fondos y donaciones; a pesar de esto, el Ateneo perdió su relevancia en la actividad cultural de la ciudad, situación que se agravó con las reiteradas y forzosas suspensiones de eventos y la ausencia de medios para la promoción de actividades, entre ellos una página Web y redes sociales activas (carencia que persiste hoy día).

La experiencia del Ateneo de Caracas permite visualizar cómo la independencia económica de una ONG incide en su permanencia en el tiempo; la subordinación al Estado o el privado, puede interferir con el correcto desarrollo de la organización.

2.4. ¿Qué podemos hacer a través de una ONG?

El firme propósito de construir ONG económica e ideológicamente independientes del Estado y la empresa privada debería inspirar en el ciudadano una nueva preocupación: ¿Cuáles son los límites de acción a los que se enfrenta un proyecto ongista?

Como hemos señalado anteriormente, a través de una ONG pueden diseñarse diversas iniciativas de impacto social. Una ONG no responde sólo a resultados económicos, sino también a la creación de redes que permitan proyectar su trabajo de manera eficiente; así, los límites en el accionar

ongista se definen con base en tres factores: el ordenamiento jurídico, la capacidad de gestión del activista y su espíritu emprendedor.

La capacidad de acción de una ONG se limita sólo por la dimensión del reto que sus promotores asuman: desde pequeñas organizaciones culturales comunitarias hasta grandes grupos de teatro; desde talleres de acompañamiento educacional hasta sistemas educativos privados que compitan con los del Estado; desde cursos de primeros auxilios en las ciudades hasta programas de medicina en comunidades indígenas. De esta manera, acciones como la creación de hospitales en países africanos y zonas de guerra, la promoción de iniciativas sociales, de los derechos económicos y sociales e, incluso, del desarrollo integral de regiones enteras, se encuentran en manos de promotores sociales.

Para conocer con mayor profundidad los límites, características y posibilidades de acción de una ONG, le presentamos al lector datos estadísticos –hasta 2007- de la publicación *Ejercicio de Rendición Social de Cuentas de 55 ONG de Bogotá*, realizada por la Confederación Colombiana de ONG.

Sobre la permanencia en el tiempo de las ONG estudiadas, tenemos que:

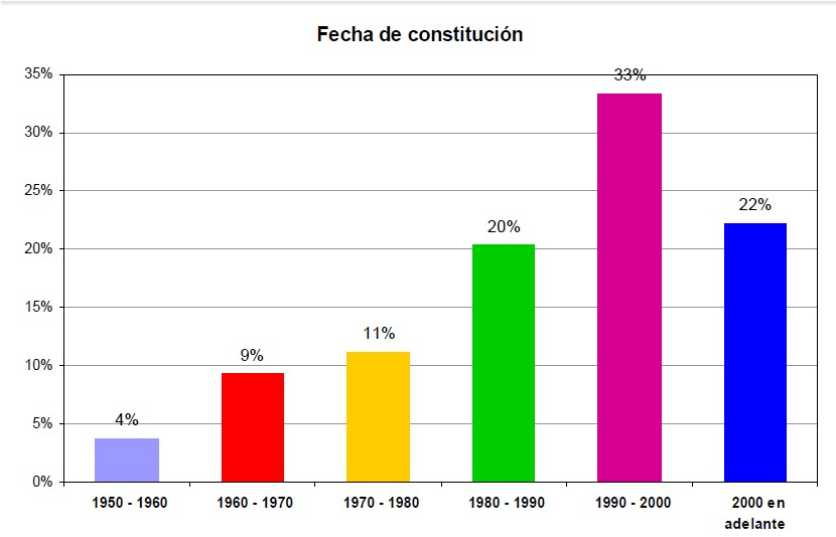


Gráfico # 3: Porcentaje de ONG por fecha de constitución.
Confederación Colombiana de ONG

El gráfico #3 permite observar que el 78% de las organizaciones estudiadas tenían para 2007, al menos 7 años de trabajo consecutivo; en este sentido, recordemos que la permanencia en el tiempo de una ONG es fundamental a la hora de garantizar financiamiento.[43]

El siguiente gráfico nos permite apreciar los tipos de organizaciones que promovieron la constitución de ONG en Bogotá:

[43] las organizaciones del tercer sector deberán persistir al menos tres años para considerarse estables, período que se invertirá en desarrollar un respaldo o back up de actividades y una cartera de productos.

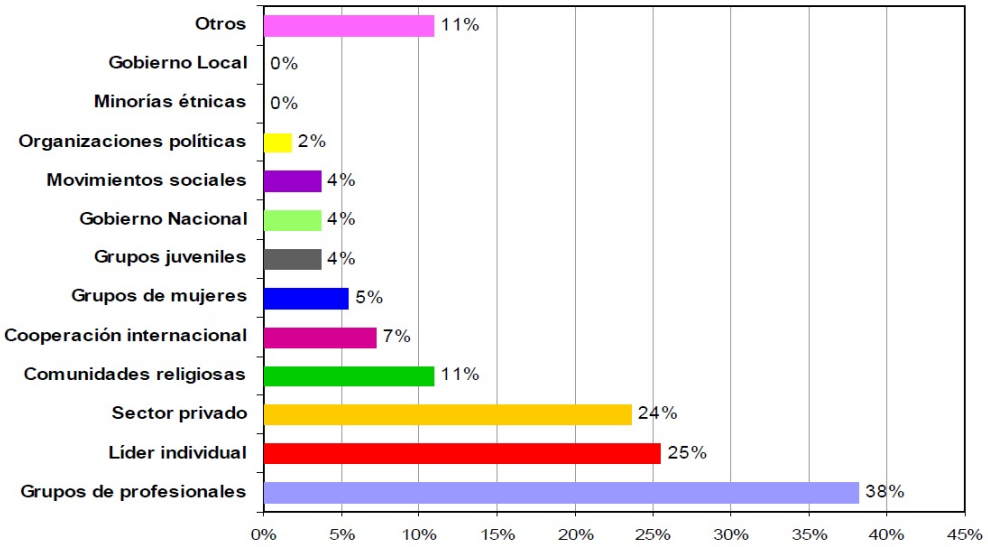


Gráfico # 4: Porcentaje de ONG con base en quién promovió su creación[44] (Confederación Colombiana de ONG).

En primer lugar, podemos observar que la iniciativa no partió en ningún caso de gobiernos locales (aunque los municipios deberían tener mayor interés en promocionar estructuras alternas para la atención de comunidades). El 4% que adjudica el estudio al Gobierno Nacional representa mayormente a corporaciones educativas y fundaciones confesionales, cuyo modelo ejemplar en Venezuela es "Fe y Alegría"[45].

Seguidamente, se muestra que las iniciativas relacionadas con el sector privado representan un 24% de la muestra, siendo en su mayoría programas

[44] Tomando en cuenta que las categorías de promotores se cruzan en su accionar, la gráfica no se construyó en base a 100%.

[45] Fe y alegría es una organización que busca brindar servicios educativos de calidad a través de instituciones educativas privadas, subsidiados por Estado, empresas privadas y mecanismos de autogestión. De esta manera, la organización evita transferir la totalidad de los costos a los beneficiarios.

de responsabilidad social u organizaciones benéficas como “Rotary International”[46], “Lions Club International”[47] y “Funding agencies”.

Las ONG estudias percibieron en 2006 ingresos por 140 mil 080 millones de pesos colombianos,[48] distribuidos según las fuentes de financiamiento de la siguiente forma: 27%[49] del financiamiento público, 24%[50] de la cooperación internacional, 1%[51] de otras ONG y 6%[52] de otras técnicas de captación de recursos;

2.4.1. Principales fortalezas de una ONG:

A través de *Ejercicio de Rendición Social de Cuentas de 55 ONG de Bogotá*, se pueden observar las principales fortalezas de las ONG participantes en dicho estudio[53]:

---

[46] Rotary International es una organización presente en más de 200 países y que aglutina a empresarios y profesionales con la finalidad de financiar y ejecutar proyectos de impacto social enfocados en la lucha contra la pobreza, la defensa del medio ambiente, la creación de espacios públicos y la prestación de servicios relacionados con los llamados “derechos humanos sociales”.

[47] Los clubes de Leones son una organización similar a Rotary Internacional. “Los Leones” ejecutan proyectos tanto locales como mundiales en más de 206 países, teniendo 45.000 clubes y 1,35 millones de miembros (Cf. Wikipedia, s/f).

[48] Poco menos de USD 61.000.000 a la fecha.

[49] 35 mil 573 millones de pesos.

[50] 31 mil 278 millones de pesos.

[51] Mil 053 millones de pesos.

[52] 7 mil 737 millones de pesos.

[53] Aldeas Infantiles SOS Colombia, Asociación Aconiño, Asociación de Vivienda Popular, Asociación Interdisciplinaria de Gerontología, Asociación para el Desarrollo y la

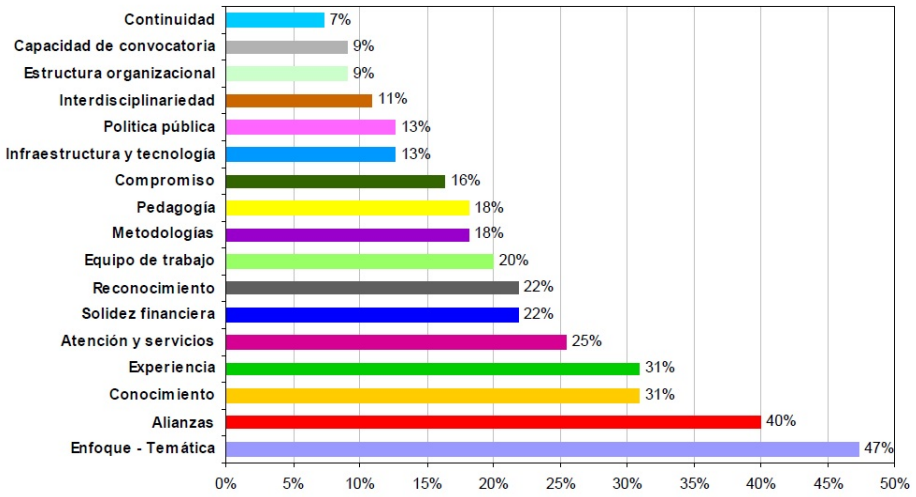


Gráfico #5: Principales fortalezas de las ONG estudiadas.
Confederación Colombiana de ONG

El Gráfico #5 muestra como principales fortalezas el enfoque e innovación con que las ONG abordan las problemáticas sociales; cuando el emprendimiento se asume desde visiones clásicas, restamos visibilidad mediática, interés del ciudadano y del cooperante/patrocinante.

Participación, Asociación de Trabajo Interdisciplinario, Asociación Colombiana de Sordociegos, Asociación Centro Nal Salud y Ambiente, Asociación Colombiana para la comunicación vía Internet, Colombia Diversa, Corporación Día del Niño, Fundación Colombia Presente, Fundación Cinep, Balms, Compartir, Corona, Éxito, Fe, Foro Nacional por Colombia, Granahorrar, Humedal la Conejera, Fundación John Ramírez Moreno, Corporación Ocasa, Sima Mujer, Prodesarrollo del Norte Sabana Prodensa, Hogares Club Michin, Viva la Ciudadanía, Medios para la Paz, Corporación Dominicana Opción Vida, Minuto de Dios, Nuevo Arco Iris, Confederación Colombiana de ONG, Federación Nacional de Vivienda Popular, FICITEC, Fundación para al Rehabilitación Integral, Centro para el reintegro- atención del niño Cran, Fundación Alberto Merani, Avina, AVP, Mario Santo Domingo, Misioneros Divina Redención San Felipe Neri, Fundación Nelly Ramírez, Oasis Colombia, Fundación Restrepo Barco, Saldarriaga Concha, Sanitas, Fundación Social, Volver a Empezar, Operación Sonrisa, Fundación Diana Sarmiento Medina, Empresarios por la Educación, Fundación Juan Pablo II, Fundación San Mauricio, Planeación Estratégica y Desarrollo Institucional y Save The Children.

Seguidamente, encontramos las alianzas estratégicas, la construcción de redes de organizaciones, la creación de tejidos interinstitucionales y la realización de proyectos de mediano tamaño o efectismo mediático como características que determinan la jerarquía y posicionamiento de una ONG en relación a otras organizaciones del mismo tipo y ramo, así como ante cooperantes, patrocinantes y opinión pública.

De igual forma, la experiencia institucional de una ONG se transforma en una fortaleza al coexistir, como valor agregado, la experiencia individual de voluntarios, coordinadores, asesores y consultores de la organización; la clave radica en que los financistas siempre preferirán depositar su confianza en un equipo de trabajo experimentado que conozca y maneje en profundidad los asuntos que la ONG pretende abordar.

Otras fortalezas de igual relevancia serán: la calidad de los servicios ofrecidos por la ONG y un portafolio de actividades realizadas como soporte a los proyectos actuales (que haga hincapié en los resultados obtenidos), así como datos comprobables que recojan la satisfacción del consumidor.

2.4.2. Principales debilidades de una ONG

Siguiendo con el caso colombiano, realizamos un acercamiento general a las principales debilidades con que se enfrentaron las ONG del mencionado estudio:

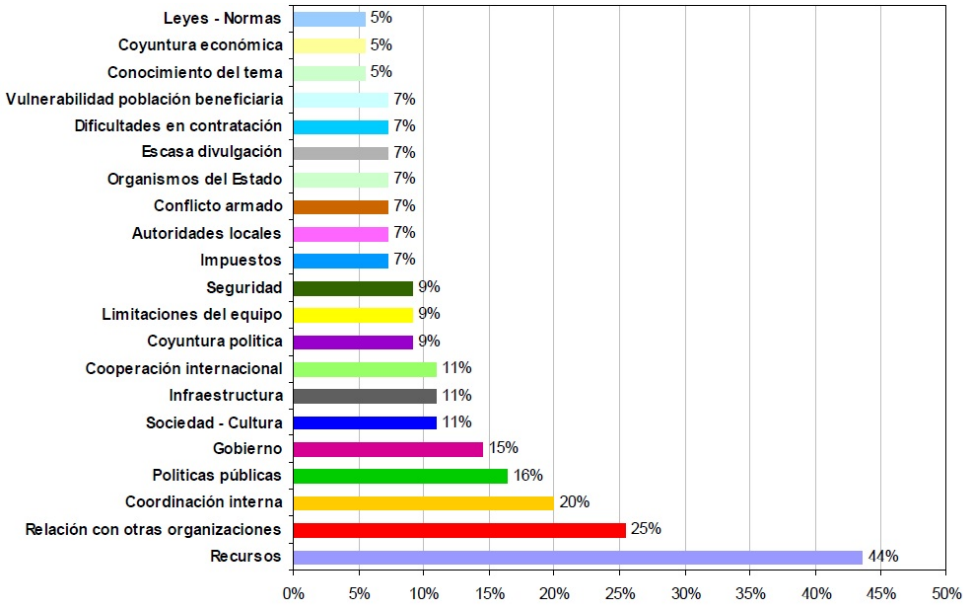


Gráfico # 6: Principales debilidades de las ONG estudiadas.
Confederación Colombiana de ONG

La disponibilidad de recursos económicos se presenta como la principal debilidad para la gestión de las ONG, situación que se transforma en una amenaza cuando nos referimos a organizaciones nacientes.

Luego, encontraremos como debilidad la ausencia de buenas relaciones entre las ONG. Crear redes ongistas y participar en ecosistemas de emprendimiento, permite posicionar la marca de una organización en el mercado social así como abrir, a través de medios de comunicación masivos

y personales, canales de acceso con la prensa y la sociedad civil (lo cual se traduce, a su vez, en promoción ante potenciales nuevos patrocinantes). De esta manera, el desarrollo de buenas relaciones interinstitucionales permitirá desplegar un conjunto de nuevas potencialidades en nuestra ONG, a la vez que publicitará las actividades, metas y proyectos ya ejecutados.

Siguiendo lo anterior, encontraremos la intervención del Estado[54]: el diseño y desarrollo de políticas públicas impositivas o tendientes a la monopolización de una respuesta efectiva ante las problemáticas, limitan las posibilidades de emprendimiento social.

Finalmente se observará la coyuntura política,[55] la negación a colaborar por parte de las autoridades locales[56] y las altas cargas impositivas, como debilidades y amenazas contra el potencial impacto social de una ONG.

---

[54] Llamaremos "intervención" al conjunto de políticas de corte sancionatorio o monopolista, cuya finalidad es la de evitar que la Sociedad Civil actúe ante problemáticas específicas, reservando las posibles respuestas al Estado, aún cuando éste no tenga diseñado un programa o política que lo permita, o bien no sea su competencia.

[55] Debemos buscar la inclusión de nuestros temas en la agenda política, económica y social en que vayamos a incidir.

[56] Casi siempre en la búsqueda del mantenimiento de su estatus como benefactor.

CAPÍTULO 3: ONG: HACIA UNA PROPUESTA DE GESTIÓN

Garantizar la independencia de una ONG es una meta que previamente debe pasar por una profunda reflexión sobre los procedimientos de gestión organizacionales, así, se estudiarán a continuación algunas herramientas para la planificación de políticas, proyectos y obtención de recursos económicos.

Para gestionar correctamente una organización debe desarrollarse, en primera instancia, un proyecto organizacional. De esta manera, será viable evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas internas y externas a las que se enfrentará la institución.

Existen diversas herramientas para la planificación institucional, entre ellas el *Plan Operativo Anual* (POA), instrumento que permite durante el tercer trimestre del año, proyectar las políticas, productos y metas esperadas para el siguiente periodo anual. Además del POA existen otros modelos para la planificación y administrativa y financiera de una ONG.

Cuando se gestiona una ONG, deben aplicarse herramientas de planificación y modelos administrativos con base en expectativas reales, es

decir, que posean parámetros de gestión verificables a través de datos objetivos[57],

La implementación de un Modelo de Gestión de Calidad implica –en el caso de organizaciones con trayectoria- la completa revisión de la estructura administrativa, así como visiones y experiencias de aquellos individuos que hacen vida en la organización, acción que en muchos casos genera resistencia interna.

Cuando se asumen políticas para la optimización de procesos y reducción de costos, debe generarse el menor desgaste humano posible en su aplicación, comprometiendo con el cambio al personal activista y voluntario. Las políticas organizacionales equivalen a la firma de un pacto social donde se ceden derechos y privilegios, se sacrifican costumbres y se asumen nuevos protocolos en beneficio de la organización. Entre los principales parámetros para la gestión de calidad se encuentra el Plan Operativo Anual POA y el modelo EFQM.

[57] Que cuenten con una estructura administrativa funcional y reducida cuyos proyectos utilicen instrumentos de sistematización y programación compartidos por toda la Organización.

3.1. Plan Operativo Anual

El Plan Operativo Anual –POA-, es un documento donde la institución emisora planifica sus políticas para el siguiente año fiscal.

Roosevelt Armas conceptualizará el Plan Operativo como:

> un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluara la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique (2012: Online).

La elaboración tradicional de un POA implica conocer el Plan Estratégico –de uno a cinco años- y el Plan Director organizacional –más de cinco años-.

Una ONG debe considerar en la planificación del POA la mayor cantidad de mecanismos posibles para recibir y gestionar recursos de forma estable, mientras fomenta el ahorro como base logística para la planificación de políticas de acuerdo a expectativas reales, aún cuando esto implique la modificación de las estructuras de mando y de ejecución de la organización.

La formulación del POA[58] requiere la elaboración previa de los proyectos por ejecutar, esto es: el desarrollo de un documento con los objetivos generales y específicos, metas, misión y visión, impacto esperado, responsables, presupuesto y cronograma estimado.

---

[58] En el anexo # 1 se facilitará un POA de la Oficina de Tecnología y Sistemas de Información del extinto Ministerio del Poder Popular para la Juventud. El anexo # 2 muestra la Programación Mensual de Actividades.

Los entes cooperantes ofrecen manuales para la elaboración de proyectos a través de sus páginas Web; también pueden consultarse publicaciones de metodología, instrumentos de educación/acción y de servicio comunitario.

3.2. Calidad Total y EFQM

La calidad total es la aplicación de buenas prácticas de gestión a todos los procesos relacionados con la producción de bienes y servicios, donde la implantación involucra el ajuste de la dinámica diaria, de la planificación y de los proyectos de la ONG; entre los modelos de gestión más conocidos se encuentra el ciclo de Shewhart, el enfoque de Deming y el EFQM.

3.2.1. Ciclo de Shewhart o PDCA

El ciclo de Shewhart propone la revisión continua y sistemática de los procesos de la organización a partir de cuatro acciones: Planificar los procesos de la organización, implementando gradualmente los cambios que sean necesarios con base en la experiencia funcional; Hacer –Do-, lo que

significa llevar a cabo el proceso modificado; Comprobar –Check- los resultados obtenidos con el proceso modificado, comparar con los anteriores y verificar la existencia o no de resultados positivos y, por último, Ajustar –Act-, la aplicación general del cambio para iniciar de nuevo el ciclo.

En el documento “Calidad Total: principios y modelos de gestión”, la Fundación Vasca para la Excelencia (Euskalit) resume el ciclo de Shewhart así:

> Planificamos lo que queremos conseguir y cómo lo vamos a llevar a cabo, lo ponemos en práctica, vamos viendo si estamos logrando nuestros objetivos (en la organización a través de indicadores) y en caso de no lograrlos, cambiamos nuestra planificación para ser más efectivos en el futuro, y así sucesivamente" (2011: Pág. 1)

A su vez Genis Carrasco (2008) presenta la versión gráfica del PDCA

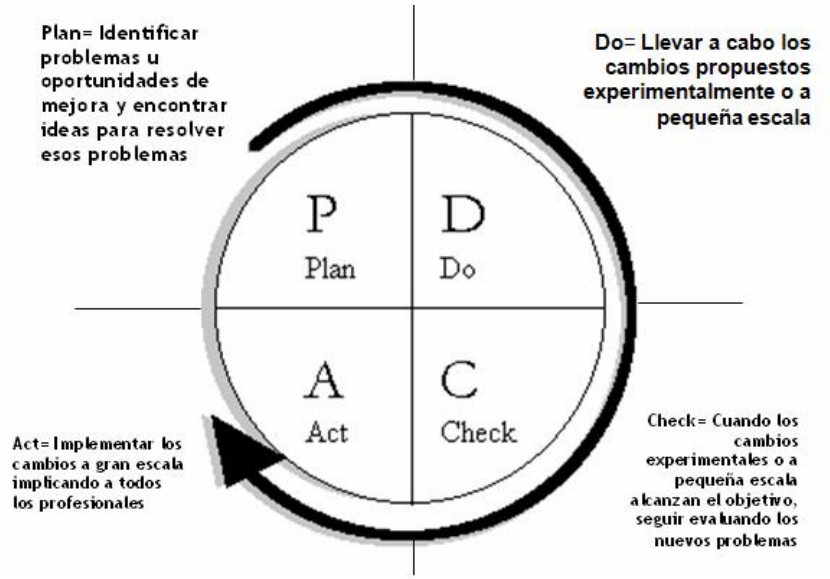


Gráfico # 7: El Ciclo de Shewhart
Tomado de: Gestión de la calidad en Medicina Intensiva, Genis Carrasco

El ciclo de Shewhart es un modelo de sencilla aplicación. Posibilita una primera experimentación con herramientas para la gestión de calidad y además, puede ser utilizado de manera gratuita por cualquier activista con facultades directivas dentro de la ONG.

3.2.2. El enfoque de Deming

William Deming fue un físico y estadístico de la Universidad de Nueva York que acuñó en 1950 el concepto de “calidad total”. Deming afirmó que "El 94 % de los problemas de calidad son responsabilidad de la alta gerencia (…) es un deber de ésta ayudar a las personas a trabajar con más astucia y no a trabajar más" (Lozano, 1998: s/p)

Con “más astucia” se hace referencia a la optimización de procesos a bajo costo, donde se entienda la organización como un sistema cíclico y abierto, cuyos éxitos son proporcionales a la planificación, la compenetración de las unidades de trabajo y la interpretación del entorno.

En un intento por sistematizar sus aportes, Deming planteó los catorce principios de la buena gerencia:

1. *Mejorar constantemente los productos y servicios con el objeto de ser competitivo y mantenerse en el negocio.* Una ONG productiva investiga, desarrolla, innova e incursiona en el mercado social, reconociendo las leyes

del mercado de consumo aplicadas al tercer sector. La competencia ongista implica una continua reinvención de los productos y servicios ofertados al consumidor.

2. *Adoptar una nueva filosofía de cooperación para beneficio de todos.* Deming propone que las fallas e insuficiencias internas no se acepten como un hecho absoluto y natural.

3. *No depender de la inspección en masa para lograr calidad; los procesos deben ser mejorados continuamente.* Las inspecciones planificadas se utilizarán como instrumentos para levantamiento de datos –herramientas de comprobación cerradas- sobre gestión de calidad; sin embargo, las ONG deben recurrir también a las mediciones de impacto sobre sus proyectos y políticas.

4. *Terminar con la práctica de comprar al menor precio; debe minimizarse el costo total a largo plazo.* Para elegir proveedores, se debe buscar en el mercado fuentes estables y económicas de materia prima; es preferible crear una relación de respeto, seriedad y cumplimiento con el proveedor, a obtener descuentos esporádicos que colocan en riesgo las metas de producción y la calidad del producto.

5. *Mejorar constantemente los sistemas de producción, servicio y planeamiento de cualquier actividad.* Las mejoras de los procesos, productos y proyectos deben ser continuas; la aplicación de correctivos implica el surgimiento de nuevas fallas que también deberán ser corregidas.

6. *Establecer programas de capacitación de talento humano.* Las ONG deben asumir la formación de sus activistas y voluntarios como un proceso integral de la organización.

7 *Formar líderes y reconocer sus habilidades, capacidades y aspiraciones. El objetivo de la supervisión es ayudar a la gente a realizar su trabajo.* El principio organizacional de una ONG es el liderazgo. Las políticas de talento humano no deben apuntar hacia la intimidación o las sanciones, sino brindar espacios para la reflexión, la formación y el mejoramiento de desempeño del administrado. El rol del líder institucional consiste en dirigir de forma asertiva y acertada al talento humano de la organización, para que éste lleve a cabo sus funciones con excelencia y responsabilidad.

8. *Eliminar el miedo y construir confianza.* Debe construirse una relación comunicativa y de mutuo respeto entre los integrantes de la ONG, entendiendo por eliminar el miedo: construir metas humanamente factibles, no amenazar con sanciones, facilitar la comunicación con el personal y asumir el fracaso como parte de la vida.

9. *Borrar las barreras entre los departamentos. Abolir la competición y construir un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio de las dependencias.* Los departamentos o coordinaciones de una ONG son unidades sinérgicas: la competencia entre coordinaciones atenta contra los objetivos de la organización, genera roces personales y falta de cooperación

entre las dependencias que, normalmente, asumen responsabilidades dentro de los proyectos.

10. *Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas que exijan cero defectos o nuevos niveles de productividad.* La identificación ONG/activistas/voluntarios no se estimula con estrategias publicitarias, sino a través de relaciones humanas, buen ambiente de trabajo, reconocimiento y resultados.

11. Eliminar las cuotas para la mano de obra y los objetivos numéricos. Las realidades humanas y situaciones individuales requieren diferentes niveles de atención; las cuotas mínimas –cantidad mínima de multas diarias a un fiscal de transito, por ejemplo-, implican que el empleado cumplirá la meta a cualquier costo, incluso a costa de la propia ética o la calidad.

12. *Remover barreras que privan a la gente de la alegría en su trabajo, incluyendo evaluaciones anuales o sistemas de mérito por rango.* Un líder organizacional reconoce al individuo y su equipo de trabajo cuando se alcanza una meta, fomenta la participación en la toma de decisiones, ofrece planes de capacitación y construye un ambiente de trabajo equilibrado; colocar a disposición los materiales necesarios para llevar a cabo su labor, entre otros.

13. Instituir un programa vigoroso de educación y auto mejora. Las ONG deben brindar programas de formación específicos en el desarrollo de competencias por área de trabajo.

14. La transformación es trabajo de todos. Aplicar principios de calidad no es una decisión ejecutiva; pasa por comprometer a todos los componentes organizacionales con el proceso de transformación.

Además de los catorce principios, Deming sistematizó "Las Siete Enfermedades Mortales de la Gerencia", enunciados que permitirían detectar y gestionar resistencias al cambio:

1. *Inconstancia en los propósitos.* Los propósitos institucionales son permeables al cambio, no desechables; el continuo reemplazo de metodologías y modelos desalienta al talento humano.

2. Énfasis en las ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos. La elaboración de un proyecto supone proyectar metas; los resultados a corto plazo deben considerarse como productos parciales, no como la intención final de la propuesta.

3. Aplicar evaluaciones por rendimiento, clasificación de méritos o revisión anual de resultados. Asumir responsabilidades dentro de una ONG implica trabajo colaborativo para alcanzar las metas; así, en una ONG de atención sanitaria –por ejemplo- no sería justo evaluar bajo un mismo criterio numérico la cantidad de personas atendidas por un neurocirujano, un vacunador y un trabajador social.

4. Movilidad de los ejecutivos. La alta rotatividad de líderes organizacionales compromete las visiones gerenciales y los mecanismos para la toma de decisiones.

5. Gerencia de la compañía basándose solamente en las cifras visibles. La realización de un informe de impacto para el tercer sector debe asumir, además de los resultados numéricos, la marca organizacional, el posicionamiento y reconocimiento dentro del mercado social, la participación dentro de redes nacionales e internacionales y la calificación del talento humano, entre otras cuestiones.

6. Costos médicos excesivos. Se trata de las coberturas sanitarias cuyas contrataciones generen costos superiores a lo proyectado.

7. Coste excesivo de garantías. Los productos y servicios poseen una garantía de calidad física o de marca; incumplir con este contrato de adhesión puede resultar en costes superiores para la organización por concepto de reclamos y daños a la imagen organizacional.

Las propuestas presentadas con anterioridad no son instrumentos cerrados de calidad total, sino herramientas que dependen de la gestión de habilidades blandas[59]. Gerenciar una organización del tercer sector requiere revisiones y buenas comunicaciones entre los miembros de la ONG, así como el implemento de herramientas para medir la eficiencia, entre ellos el modelo EFQM.

---

[59] Es un término sociológico, relacionado con el cociente de inteligencia emocional, y que es el conjunto de rasgos de personalidad, habilidades sociales, comunicación, lenguaje, hábitos personales, la amistad y el optimismo que caracteriza a las relaciones con otras personas. (Alcalde I. s/f)

3.2.3. EFQM

El modelo de excelencia EFQM es una marca registrada de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad[60] -ONG creada en 1988 y radicada en Bélgica-, establecida por acuerdo de catorce empresas transnacionales europeas[61] con el fin de implantar sistemas de gestión de calidad. Se trata de una herramienta *no normativa* basada en criterios abiertos para que las altas gerencias puedan asumirla y adaptarla a sus necesidades.

El levantamiento de información depende del auto diagnóstico, e involucra a todas las dependencias de la organización estudiando las particularidades de cada proceso institucional; esto no excluye la contratación consultores especializados[62]; sin embargo tampoco descarta que pequeñas organizaciones utilicen y adapten a sus necesidades los parámetros del EFQM.

El modelo de calidad EFQM consta de dos denominadores -Agentes Facilitadores y Resultados- que se agrupan en nueve criterios; estos poseen

---

[60] European Foundation for Quality Management, EFQM
[61] BT, Bosch, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Phillips, Olivetti, Renault, Sulzer y Volkswagen
[62] Que existen y son formados por la Fundación EFQM a bajo costo.

una representación gráfica ampliamente aceptada por la Fundación EFQM. Igualmente, funciona como mecanismo para comprender fácil y académicamente la naturaleza del modelo, razón por la que se presenta a continuación:

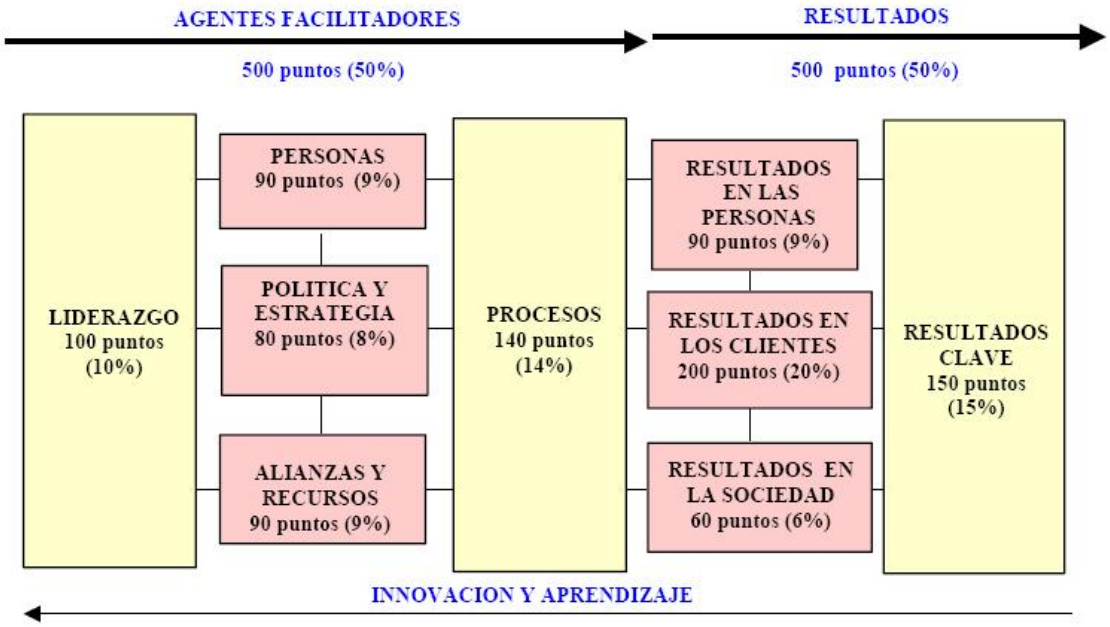


Gráfico # 8: Representación Gráfica Modelo EFQM. Tomado de la *Guía de Autoevaluación para la Administración Pública: Modelo EFQM de Excelencia*, Ministerio de Administraciones Públicas del Reino de España.

El gráfico # 8 muestra los criterios acompañados por una puntuación y porcentaje, interrelacionados entre sí y traspasados transversalmente por *innovación y aprendizaje*. Los porcentajes observados pueden adaptarse según la opinión del equipo evaluador y la gerencia institucional.

El modelo EFQM es una oportunidad para imprimir calidad a las gestiones y procesos organizacionales. El carácter flexible, el bajo costo de

implantación y la compatibilidad con otros modelos de gestión lo convierten además en una herramienta versátil y efectiva. Otra fortaleza de este modelo lo constituye la existencia de manuales adaptados a la gerencia del Estado y el tercer sector.

3.3. Mecanismos financieros

Conocidas algunas nociones generales sobre los modelos de gestión de calidad y su aplicabilidad a organizaciones del tercer sector, explicaremos a continuación algunos mecanismos empleados para financiar proyectos en ONG. Como veremos, los mecanismos financieros no se restringen sólo a la recaudación, sino que también abordan la transparencia en la gestión de los recursos económicos y humanos, variables fundamentales para obtener credibilidad social.

3.3.1. Transparencia

La gestión transparente[63] es un activo fundamental para el éxito económico y social de una ONG. Las cuentas claras permiten acceder a la información y realizar contralorías a la vez que fortalece credibilidad.

Fomentar credibilidad también implica fijar metas reales. Suspender continuamente proyectos por razones económicas perjudica la imagen de la ONG, la cual deberá rendir y redireccionar los porcentajes colectados hacia otros gastos traicionando así la confianza y voluntad del donante.

3.3.2. Recaudación de fondos

La recaudación de fondos exige una planificación previa que considere la naturaleza del proyecto, un presupuesto relativo adaptado a la realidad y un listado de insumos cuyos componentes sean correctamente evaluados, incluyendo la posibilidad de reducir su costo o reemplazarlo por otro material de menor costo.

La percepción de recursos dependerá en buena medida de un *plan de ventas* correctamente elaborado. Éste debe contener el recuento de la

---

[63] Aceptar contralorías externas, permitir a la junta directiva el acceso pleno a la información financiera, publicar anualmente los informes de gestión social y financieras, entre otras.

organización –que incluya proyectos anteriores, resultados y antiguas alianzas- y la propuesta resumida del proyecto a financiar, así como también una *oferta de ganancias reciprocas* –relación ganar/ganar- que plantee claramente los beneficios de financiar a la ONG.

Además del *plan de ventas*, se debe contar con una estructura jurídica capaz de recibir donaciones[64], factor que permitirá al donante privado reducir impuestos por concepto de responsabilidad social empresarial y, al sector público, entregar directamente los recursos concedidos.

Visto lo anterior, la ONG debe realizar un estudio de mercado que considere los diversos agentes involucrados en la temática, así como posibles patrocinantes de acuerdo a su naturaleza (una empresa privada buscará reducir impuestos y obtener el mayor beneficio mediático posible; los entes públicos buscarán capitalizar a través de ganancias político ideológicas, o bien de impacto social en áreas de interés; las agencias de cooperación[65] esperan comprometerse al desarrollo de proyectos relacionados con ideas o políticas bien definidas por su propia misión y visión, etc.).

---

[64] Ver: Epílogo. Apartado SENIAT.

[65] Los cooperantes internacionales acostumbran tener segmentos de interés publicados en sus páginas Web, todo aquel que cumpla los requisitos de postulación es un potencial candidato a recibir financiamiento.

3.3.3. Algunos mecanismos de recaudación

Los mecanismos de recaudación no son fórmulas absolutas de resultado predecible; su éxito depende, en buena medida, de la capacidad del gestor para imprimir un carácter innovador al concepto bajo el que se captaran auspicios.

A continuación, se presentan algunos mecanismos tradicionales de recaudación. Para comodidad del lector, se desarrolla brevemente cada apartado y se presenta un ejemplo de su funcionamiento.

3.3.3.1. Colaboraciones de los miembros.

El despliegue inicial de la ONG es cubierto regularmente por sus fundadores, quienes asumen gastos comunes derivados del proceso de registro, de la adquisición de materiales de oficina, entre otros.

Participar en una ONG es una experiencia enriquecedora y motivadora; por ello, la planificación de proyectos se realiza con base en la gestión de recursos, no en la distribución de los gastos entre los participantes. La colaboración debe ser voluntaria y adaptada a las posibilidades del ciudadano, aceptada en dinero o en trabajo, no puede transformarse en una condición para participar en la misma.

3.3.3.2. Venta de productos

Ofrecer al ciudadano productos y servicios es una alternativa de recaudación con la cual, a partir de pequeñas inversiones en bienes de calidad y bajo costo, se construye una base de ingresos sólida para la organización.

Entre los productos más utilizados para la generación de ingresos se encuentra el POP o *Point of Purchase*. Según la Red Gráfica Latinoamericana este tipo de material "recurre a la publicidad puesta en los puntos de venta [y] busca generar una permanencia de la marca al recurrir a una gran variedad de objetos donde se puede imprimir o estampar información de la empresa o producto" (Red Gráfica Latinoamericana, s/f: párr. 1).

Instituciones relevantes como UNICEF financian actividades de sus comités nacionales a través de la venta de material POP, por lo que han abierto establecimientos y distribuido en cadenas de tiendas por departamento, librerías y a través de Internet.

Las ONG pueden proyectar un plan de mercado para difundir sus productos; esto permitiría evitar el fracaso más habitual sobre la venta de

material POP: las ventas exclusivamente endogámicas[66]. Fabricar material POP no debe ser costoso. En muchos casos, la producción ha recaído en manos de los activistas que a través del reciclaje y las manualidades desarrollan productos únicos.[67]

Más allá del material POP, es posible desarrollar una estrategia de mercadeo con base en el aprovechamiento de *nichos de mercado*. Entre dichas estrategias se encuentran las Girl Scouts, agrupación juvenil mundialmente famosa por la venta de galletas puerta a puerta, acción que ha construido un estereotipo mediático afianzado en centenares de producciones cinematográficas.

Si bien un modelo de negocios tan simple podría generar dudas sobre su rentabilidad, *El Mundo* de España afirma que, anualmente, se distribuyen en EEUU 200 millones de cajas por USD 3.50 la unidad, para un estimado de USD 700 millones por año. De cada USD 100 obtenidos, USD 70 van al Consejo Local de las Girl Scouts, destinando entre 12 y 17% como ganancia de la vendedora, quien puede invertirlo en servicios a la comunidad o en un viaje con la organización (Cf. El Mundo, 2007: Online).

---

[66] Son aquellas ventas cuyo destinatario es fundamentalmente el equipo de la organización.

[67] Para obtener ideas sobre la fabricación manual de material POP, puede consultarse el trabajo de grado "Elaboración de material P.O.P de bajo impacto ambiental mediante la reutilización de cartón, papel y plástico suministrado por la Empresa Copicentro" de Anthony Hernández. Disponible en http://es.scribd.com/doc/205904201/TG4831

En principio, las galletas eran producidas por los Comités Locales; sin embargo, la demanda obligó a industrializar el proceso, creando la unidad ABC Bakers integrada por niñas con permisos para cocinar (ABC Bakers es una filial de Interbake Foods y Little Brownie Bakers). La presencia de las niñas en la producción y el control de la receta significó el mantenimiento de la idea original.

Además de la formación en producción y repostería, la organización capacita en marketing puerta a puerta y técnicas de venta y liderazgo; adicionalmente, fomenta la competitividad a través de las *carreras de venta,* con las cuales la tropa aprovecha nichos de mercado. El ejemplo más visible de esto ocurrió en febrero de 2014, cuando Danielle Lei de 13 años vendió en San Francisco, California, 117 cajas de galletas en dos horas y superó la marca nacional. ¿Cómo lo hizo? Ubicó su puesto de galletas en la puerta de una clínica autorizada a vender cannabis legalmente.

3.3.3.3. Servicios

La prestación de servicios relacionados con el objeto social[68] es otra alternativa válida para hacer sostenible la organización. El éxito de dicha

[68] Servicios definidos en el documento fundacional.

gestión depende de que su planificación se asuma como otra herramienta, no como un formato privatizador de la ONG.

En el caso de una organización dedicada al desarrollo de iniciativas tecnológicas, ésta puede dedicar un fragmento de su tiempo a asesorar una empresa privada; si se trata de una organización ambientalista, puede desarrollar una línea comercial de turismo ecológico que beneficie a las comunidades y a la ONG, entre otras posibles prestaciones.

Cuando se trate de servicios no relacionados con el objeto social de la organización, debe preverse una buena asesoría legal y fiscal, pues en ocasiones será necesario registrar una corporación privada cuando las acciones pertenezcan a la ONG.

3.3.3.4. Proyectos de sostenibilidad

Un proyecto de sostenibilidad es aquel cuya naturaleza implique la generación de ingresos suficientes para cubrir la totalidad de las necesidades organizacionales. Según Ana Larregle las ONG auto sostenible son aquellas que "…sufraguen sus gastos operativos y de inversión, mediante un adecuado manejo financiero del retorno de las inversiones efectuadas. Así se acumularía un fondo rotativo propio, a partir de cuyos fondos podría sostenerse la ONG." (1995: Online).

El éxito de los proyectos de sostenibilidad dependerá, en gran medida, de su capacidad para vincularse con la comunidad vecina, integrándolos a las iniciativas de la ONG y garantizando, a la vez, el respaldo de la ciudadanía.

Este tipo de proyectos se encuentran fundamentalmente en las industrias agrícolas y culturales; sin embargo, no representa una limitante: son ejemplos de éxito las fincas agroecológicas para la explotación turística y el estudio de las ciudades sostenibles, así como los teatros dirigidos por ONG.

3.3.3.5. Congresos y espectáculos

Los espectáculos y los eventos de corte académico son una opción de ganancia múltiple. Su realización permite generar recursos económicos, obtener reconocimiento social y, además, colocar en la agenda pública los temas trabajados por la organización.

Entre las posibles iniciativas de gestión destacan los congresos, pues representan una alternativa cuya producción no implica grandes dificultades. La planificación económica permitiría cubrir los gastos logísticos, crear una caja chica para eventualidades y generar recursos en un lapso breve, siempre y cuando los costos se trasladen con inteligencia al participante.

La principal preocupación del productor será garantizar la asistencia masiva; para ello, debe considerar la contratación como ponentes de personajes públicos y especialistas, hacer convenios con organizaciones capaces de gestionar agendas mediáticas además de hacerse certificar por instituciones reconocidas y Universidades.

Durante la producción deben considerarse otras alternativas recaudatorias, como los paquetes que incluyan hospedaje, alimentación, alguna ruta turística o fiestas, reuniones y programas alternos, entre otros.

Otro mecanismo de recaudación son los espectáculos públicos: pequeños programas teatrales, fiestas y presentaciones e, incluso, conciertos masivos, cuya recaudación supla las necesidades anuales de una ONG.

Ejemplo de lo anterior son programas como el “Telecorazón por la Vida”, de la asociación civil Unamos al Mundo por la Vida (Venezuela), que en una serie de conciertos entre el 23 y 24 de noviembre de 2003 recaudó USD 3 millones 214 mil 94 provenientes de la venta de entradas, publicidad, donaciones personales y corporativas; el dinero colectado sirvió para construir la "Colmena de la Vida", una casa hogar destinada a atender niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad.

3.3.3.6. Bingos, loterías y “potazos”

Los bingos y loterías son herramientas para la generación de ingresos a corto plazo; sirven para cubrir gastos puntuales y/o de reinversión, aunque algunas organizaciones las incluyen dentro de sus principales políticas financieras. Este tipo de actividades están regidas por legislaciones municipales y nacionales, lo cual hace necesaria la tramitación de permisología para su implementación.

Quizá el ejemplo más icónico de bingos y loterías es el “SuperBingo de la Bondad”, iniciativa de la Fundación Venezolana contra la Parálisis Infantil cuya finalidad es recaudar fondos para la atención de niños con problemas osteomusculares en el Hospital Ortopédico Infantil.

En el caso de los potazos, son iniciativas en las que voluntarios organizados e identificados con una causa, solicitan a los ciudadanos pequeñas colaboraciones; para su organización deben solicitarse permisos municipales y considerarse: la afluencia de ciudadanos en el sitio de recolección, las garantías de seguridad y la logística básica de hidratación y alimentación para los voluntarios.

3.3.3.7. Cooperación Internacional, RSE y sector público.

La cooperación internacional es una alternativa interesante para gestionar proyectos sociales, ya que responde predominantemente a intereses de corte político y social.

Existen dos tipos de organizaciones cooperantes: los organismos multilaterales –Fondos y Agencias de Naciones Unidas, por ejemplo- y las estructuras dependientes de Estados e ideologías que buscan aumentar su radio de influencia, como las fundaciones del Congreso estadounidense o alemán.

Estos organismos acostumbran a hacer convocatorias públicas online para captar proyectos susceptibles de financiamiento; además, exigen adaptar la iniciativa a formatos y presupuestos específicos, así como a cronogramas de desembolso y rendición de cuentas.

En segundo lugar, encontraremos la Responsabilidad Social Empresarial –RSE-, alternativa utilizada por el sector privado para reducir impuestos, invertir en el desarrollo de determinadas políticas y posicionar marcas en un mercado individualizado y atado a valores éticos. Se trata de imprimir al producto la percepción de responsabilidad corporativa como valor agregado, mientras se financian proyectos de desarrollo, bienestar social y mejoramiento de la calidad de vida.

Una empresa puede optar por dos alternativas para diseñar su política de RSE: gestionar sus propios proyectos, o bien captar propuestas de la sociedad civil, preferiblemente ONG.

Otro mecanismo de financiamiento son las transferencias y donaciones de las instituciones públicas, en las cuales el Estado se transforma en mecenas de la propuesta ongistas.

A diferencia del sector privado, las relaciones de financiamiento ONG/Estado no responden necesariamente a una política, sino al estilo de administración del coordinador, director o autoridad a cargo; a pesar de ello, las instituciones acostumbran a contar con una unidad de atención al ciudadano, en donde puede solicitarse información e incluso adelantar gestiones.

Para gestionar financiamiento del sector público, deberá identificarse previamente qué instituciones pueden interesarse en la propuesta a producir; para ello, se utilizarán criterios de territorialidad o bien de competencias.

Deberá asumirse que el sector público planifica metas, estimaciones y presupuestos durante el año anterior; por esta razón, la inmediatez es un factor demoledor sobre el apoyo del ente; aún así, es posible incluir nuevos proyectos a través de las partidas de transferencias y donaciones.

3.3.3.8. Crowdsourcing y Crowdfunding

El aprovechamiento de medios digitales para obtener financiamiento se ha convertido en una herramienta habitual en la gestión de proyectos. La colaboración abierta distribuida –crowdsourcing- y el micromecenazgo-crowdfunding- son una muestra de ello.

El crowdfunding es una herramienta para solicitar colaboraciones monetarias a través de medios digitales, mientras que el crowdrsourcing permite al posible donante contribuir con cualquier tipo de actividad relativa al proyecto (Cf, Estellés: 2013: s/p).

Ofrecer paquetes de contraprestaciones con base en el tipo de colaboración prestada es, teóricamente, fundamental para entender estas actividades, puesto que algunos teóricos clasifican las donaciones sin contraprestación como caridad.

En la Red existen centenares de plataformas para la financiación participativa como Gofundme.com, kickstarter.com, lanzanos.com, o goteo.org; a continuación, presentaremos dos ejemplos de iniciativas llevadas a cabo en Goteo, así como otra que utilizó redes digitales convencionales.

La primera iniciativa es *La Revolica*[69], una cooperativa agroecológica que produce alimentos saludables respetando el medio ambiente; de los €

[69] Disponible en: http://goteo.org/project/la-revolica

5.800 esperados, logró recaudar € 6.200; 103% de lo solicitado. Como contraprestación, *La Revolica* ofreció reconocimiento web, recetarios, cestas de verduras, paseos, talleres de ensaladas, compostajes y huertos familiares, entre otras.

La segunda iniciativa se trata de *Yo también estaba en el Parlament*[70], propuesta que esperó recaudar € 13.000 para pagar los abogados de 20 ciudadanos detenidos aleatoriamente, en las manifestaciones de junio de 2011 contra el presupuesto público catalán; con 403 colaboraciones recaudó el 118% de lo esperado, para un total de € 15.453. Las recompensas individuales fueron: reconocimiento Web, franelas de la campaña, chapas, entradas a conciertos y servicios de diseño gráfico.

El crowdfunding no requiere la utilización de un servicio especializado; es posible diseñar un plan de difusión exitoso a través de redes sociales digitales, como por ejemplo #IceBucketChallenge, iniciativa de alto impacto que buscó dar a conocer la Esclerosis Lateral Amiotrófica ELA[71] –ALS en inglés.

En 2013, la *Asociación Esclerosis Lateral Amiotrófica ALS TDI* generó la campaña Ice Bucket Challenge, donde los participantes compartían pequeños videos vaciando sobre sí un tobo con agua helada, acción que

---

[70] Disponible en: http://goteo.org/project/yo-tambien-estaba-en-el-parlament

[71] Enfermedad que ataca las células cerebrales y disminuye la respuesta motora al atrofiar paulatinamente los músculos. Compromete la movilidad de las extremidades hasta culminar en una parálisis total; el caso más conocido es el del astrofísico Stephen Hawking.

genera shock térmico y con ello una parálisis similar al ELA; realizado el desafío retaban a otras tres personas a emularlos o bien donar USD[72] 100 a la Asociación en las siguientes 24 horas. Es difícil asegurar en qué momento se "viralizó"[73] la campaña. En el video más difundido[74], un joven realiza el desafío y asegura que su abuela, madre y él mismo la padecen; muestra imágenes de cómo traslada y alimenta a su madre y afirma que "no hay un incentivo para que los laboratorios inviertan billones en una droga porque no soy rentable -tocándose el corazón- ¿No valgo la pena para ser salvado?". Finalmente, el video muestra que sus manos se empiezan a atrofiar, impidiéndole manejar con comodidad o abotonarse la camisa: "eventualmente, no podré usar mis manos, o caminar, hablar o respirar por mí mismo".

Después de un crecimiento lento y sostenido, para el 1 de septiembre de 2014, 2,4 millones de videos relacionados con la frase "ice bucket" fueron publicados en Facebook; 28 millones de personas subieron, compartieron o marcaron "Me gusta" a estas publicaciones y 3,7 millones de videos con los hashtags #ALSicebucketchallenge y #IceBucketChallenge fueron publicado en Instagram. (Cf, Lucy Townsend en BBC Magazine, 2 de septiembre de 2014)

---

[72] Los montos fueron adaptándose a las diferentes realidades sociales de Estados Unidos.
[73] Se masificó a través de medios digitales.
[74] Dypia.com. (s/f). "Lo Que Se Esconde Detrás Del Famoso "Reto Con Un Balde De Agua Fría". Es Impactante", Consultado el: 07/06/2015. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=_k4yf5BJPOA

Entre el 29 de julio y el 28 de agosto de 2014, ALS TDI obtuvo USD 98.2 millones en donaciones; en el mismo periodo del año anterior, había recibido 2,7 millones. La MND Association -versión inglesa de ALS TDI- recibió 200 mil libras esterlinas semanales, con un pico entre el 22 y el 29 de agosto de 2014 de 2,7 millones de libras. (Cf, Ibíd.)

La página de Wikipedia de la enfermedad registró entre el 1 y el 27 de agosto de 2014 2 millones 718 mil visitas, en los doce meses anteriores recibió un millón 663 mil visitas. La página Web de la ALS TDI recibía diariamente 17.500 visitas antes del inicio de la campaña, el 20 de agosto de 2014 registró un pico de 4,5 millones de visitas, acogió casi 30 millones en el mes de agosto (Cf, Ibíd.)

El éxito de #IceBucketChallenge se convirtió en un ejemplo integral de cómo, a través medios digitales y herramientas propias del crowdsourcing y crowfunding, pueden cimentarse iniciativas sociales.

3.3.4. Gratuidad de las acciones ongistas.

La gratuidad es un concepto relativo. En realidad, no implica precio cero dentro de los requerimientos de producción, sino el traslado de los costos hacia un tercero, patrocinante o cooperante. Normalmente, los

emprendimientos ongistas suplen innovaciones y áreas de mercado en situación de vulnerabilidad, dinámica que permite la monetización de algunos servicios como parte de una política de sostenibilidad. Trasladar los costos al usuario rompe el paradigma del “beneficiario”, habituado a recibir servicios de mala calidad sin posible reclamo mientras obliga a mejorar continuamente la prestación de servicios. La ONG debe habituarse a “escuchar” el mercado, planificar anticipadamente su programación y evitar recortes que atenten contra su credibilidad institucional.

CAPÍTULO IV: CREACIÓN Y REGISTRO DE UNA ONG EN VENEZUELA

Para registrar una ONG, deberá coordinarse previamente la asociación voluntaria de hecho entre ciudadanos libres, de acuerdo a intereses y valores en común, así como la visión, objetivos y programas con que serán abordadas.

Luego, debe definirse la figura jurídica más adecuada para la organización. En Venezuela, las ONG no gozan de reconocimiento legal bajo dichas siglas, por lo que deberá hacerse el registro bajo la figura de una Fundación o Asociación Civil Sin Fines de Lucro[75], pudiendo incluirse en el nombre la abreviatura "ONG".

El Código Civil informa que las sociedades civiles se regirán por las "disposiciones legales que le conciernen" (1982, Art. 19); Respecto a las fundaciones, establece que "...sólo podrán crearse con un objeto de utilidad general: artístico, científico, literario, benéfico o social" (1982: art. 20), así como que éstas "quedarán sometidas a la **supervigilancia**[76] del Estado, quien la ejercerá por intermedio de los respectivos Jueces de Primera

---

[75] Al consultar ante un Registro Público la naturaleza y diferencia jurídica entre una fundación y una asociación civil, se citó la inexistente Ley de Asociaciones Civiles, posteriormente se informó que sólo las regía el Código Civil.

[76] Negritas del autor.

Instancia, ante los cuales rendirán cuenta los administradores"(1982: art. 21). No se encontraron otras legislaciones que normen el funcionamiento orgánico de las ONG.

Sobre las diferencias tributarias entre las fundaciones y asociaciones civiles, el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria SENIAT indicó que ambas podían solicitar la exención del Impuesto Sobre la Renta. Esto evidencia la ambigüedad de la legislación venezolana en materia de ONG, lo cual genera una situación de discrecionalidad y libre interpretación por parte del funcionario medio del aparato estatal.

Las ONG son una herramienta básica para gestionar cambios sociales; su puesta en funcionamiento pasa por un proceso de protocolización[77] claro y específico; a continuación se expondrá paso a paso la naturaleza de este procedimiento.

4.1. El documento fundacional

El "documento fundacional" es el manuscrito que define el nombre, la naturaleza, razón social, alcance, estructura jurídica y junta directiva de una

[77] Presentación ante un registrador y posterior legalización.

ONG. Además, y en conjunto con las identificaciones del equipo promotor, es el único requisito exigible para hacer el registro.

Aquellas estructuras legales que funcionan como continuidad de la persona natural y están reconocidas por el Estado gozan de "personalidad jurídica". Según el artículo 1.651 del Código Civil Venezolano, "las sociedades civiles adquieren personalidad jurídica y tienen efecto contra terceros desde que se protocoliza el respectivo contrato en la Oficina Subalterna de Registro Público de su domicilio" (1982: Art. 1651).

El otorgamiento[78] del documento fundacional por parte de un Registrador será entonces el paso inicial para crear legalmente una ONG; los documentos deberán ser elaborados y visados[79] por un abogado, ya que, en el artículo 22 de la Ley de Registro Público y del Notariado ("Requisito de admisión") se establece que "todo documento que se presente por ante (sic) los registros y notarías deberá ser redactado y visado por abogado o abogada debidamente colegiado y autorizado para el libre ejercicio profesional" *(*2006, Art. 22).

---

[78] Entrega del documento firmado por el Registrador; de igual manera, será asentado en los libros del Registro.

[79] Según el Diccionario de la Real Academia Española visar es: 1. Reconocer o examinar un instrumento, certificación, etc., poniéndole el visto bueno. 2. Dicho de la autoridad competente: Dar validez a un pasaporte u otro documento para determinado uso (Diccionario de la Real Academia Española Online, s/f).

Además del visado, existen un conjunto de características que deben cumplir los documentos fundacionales; a continuación se presentarán algunas de ellas.

4.2. Características del documento fundacional

La legislación venezolana ha emitido durante siglos papel sellado y hojas impresas por el Estado Nacional y los gobiernos regionales con un formato unificado. Estas emisiones garantizaban una misma forma y dimensión para los documentos gestionados en Registros, Tribunales, etc., facilitando el almacenamiento y la publicación durante el proceso de recaudación fiscal. En la actualidad, los registros no exigen la utilización de papel sellado para la presentación de documentos, pudiendo realizarse en hojas comunes pero guardando el mismo formato.

Según la Ley del Timbre Fiscal, el formato del papel sellado será:

> La hoja de papel sellado será de trescientos veinte (320) milímetros de largo por doscientos veinticinco (225) milímetros de ancho y llevará impreso en la parte superior central de su anverso el Escudo de Armas de la República, orlado por las siguientes inscripciones: República Bolivariana de Venezuela, Renta del Timbre Fiscal. Valor dos centésimas de unidades tributarias (0,02 U.T.). Además, contendrá las estampaciones y signos de control que determine la Administración Tributaria.
>
> Debajo del Escudo se podrán imprimir treinta (30) líneas horizontales para la escritura, cada una de ciento setenta y cinco (175) milímetros de largo, numeradas en ambos extremos de 1 al 30, en el reverso de la hoja, treinta y cuatro (34) líneas horizontales para la

> escritura, cada una de ciento setenta y cinco (175) milímetros de largo, numeradas en ambos extremos del 31 al 64.
>
> La Administración Tributaria podrá ordenar la impresión de la hoja de papel sellado sin el rayado correspondiente, pero en este caso no podrá escribirse en el anverso y reverso de ella, más del número de líneas que respectivamente y con sus dimensiones se indican en este artículo. (2008: Art. 31, Par. 1)

La impresión del documento fundacional se realizará en hojas tamaño oficio, cuyas medidas no son exactas pero sí similares al papel sellado; el anverso de la hoja contendrá siempre 30 líneas y el reverso 34 líneas, no deben numerarse.

La extensión de la línea no será obligatoriamente de 175 milímetros, aunque se recomienda aprovechar el espacio al máximo (pero respetando el margen de impresión); no podrán dejarse espacios vacíos entre líneas y, cuando una de ellas no ocupe el espacio total, será completada con guiones seguidos (-----).

El visado del abogado (nombre, número de INPRE abogado y firma) coronará la primera página en la parte superior izquierda.

4.3. Estructura del documento fundacional

No existe una estructura única de documento fundacional; cada abogado diseñará su propio formato que, sin embargo, debe abarcar la

descripción completa de la organización. Seguidamente, se le presentará al lector una propuesta de esquema que consta de once capítulos.

Presentación	Nombre de la ONG, cintillo que presente a los promotores, así como su deseo de constituir la organización.
Capítulo 1	Nombre, objeto, domicilio y duración de la ONG.
Capítulo 2	Tipos de Miembros.
Capítulo 3	Mecanismos de ingreso, permanencia, deberes y derechos de los Miembros.
Capítulo 4	
Capítulo 5	Estructura de la ONG, mecanismos de control, integrantes de la junta directiva, responsabilidades y atribuciones.
Capítulo 6	Reglamento interno.
Capítulo 7	Posibilidades de integración.
Capítulo 8	Mecanismos de reforma estatutaria.
Capítulo 9	Ejercicio económico y patrimonio.
Capítulo 10	Recursos económicos que integrarán la organización.
Capítulo 11	Disposiciones transitorias, en donde se precisará quiénes integrarán la Junta Directiva.

Tabla 6: Esquema propuesto de documento fundacional.

En el anexo 3 se encontrará un documento fundacional registrado de acuerdo al esquema propuesto; éste servirá tanto para Asociaciones como para Fundaciones.

4.3. Procedimientos para registrar una ONG en Venezuela

El Servicio Autónomo de Registros y Notarías (SAREN) es el organismo encargado de procesar las protocolizaciones de documentos. De éste dependen los Registros Principales[80], Registros Mercantiles[81], Notarías[82], y Registros Públicos[83] (donde se registran asociaciones civiles, fundaciones y cooperativas).

La ubicación de los Registros Públicos responde a divisiones político administrativas. En el Anexo 4 se presentarán un conjunto de cuadros con los registros, jurisdicción y dirección correspondiente al Área Metropolitana de Caracas.

Registrar el documento fundacional otorga a la ONG el carácter de *erga ommes* u "oponible a todo[84]"; a través de este acto, el Estado reconoce la existencia de la organización y quienes integran su junta directiva.

Vistas las características del documento y dónde protocolizarlo, explicaremos a continuación cómo presentarlo; aunque es un proceso

---

[80] Equivalente a oficinas regionales.

[81] Cuyas competencias se circunscriben a las operaciones de carácter mercantil, como la constitución y disolución de empresas, firmas personales, entre otros.

[82] Entre sus funciones se encuentra la autenticación de documentos.

[83] Antes llamados subalternos, organismo de rango municipal (en el caso de Caracas, "parroquializados") con funciones inmobiliarias como la compra y venta de propiedades, hipotecas, donaciones, etc.

[84] Aplicable a todos los sujetos; con validez legal.

normado, cada Registro ordena los procedimientos con cierta discrecionalidad y, en ocasiones, sobre todo en las regiones, solicita gran cantidad de documentos como paso previo a posibles extorsiones.

Ante esto, el Ministerio del Poder Popular para el Interior, Justicia y Paz dictó la Resolución N° 019, contentiva del *Manual que establece los requisitos únicos y obligatorios para la tramitación de actos o negocios jurídicos en los Registros Principales, Mercantiles, Públicos y las Notarías.*

La resolución N° 019 establece que

> Para la tramitación, de todos los actos o negocios jurídicos que se realizan ante los registros principales, mercantiles, públicos y notarlas, toda persona interesada, sea presentante u otorgante, salve las excepciones previstas en la presente Resolución, deberá presentar como requisitos obligatorios los siguientes documentos:
>
> 1). Documento de identificación vigente.
>
> 2). Documento redactado y visado por abogado o abogada, o sentencia definitivamente firme o cualquier otro acto emanado de autoridad competente.
>
> 3). Tributos nacionales, estadales y/o municipales, según sea el caso. (2014, Art. 2)
>
> (…) Para el patrimonio de las fundaciones, si está integrado por bienes deberá presentarse el correspondiente balance visado por un contador público y si es dinero en efectivo, el correspondiente depósito bancario. (2014, Art. 9)
>
> Para la tramitación de las actas constitutivas y de asambleas de asociaciones civiles, corporaciones, fundaciones lícitas de carácter privado y asociaciones cooperativas, además de los requisitos obligatorios establecidos en esta Resolución, deberán presentarse los siguientes:
>
> 1) Copia del Registro de Información Fiscal (RIF), en los casos que aplique.
>
> 2) Copia del libro de actas, únicamente cuando se trate de actas de asamblea.
>
> En caso de ser asociaciones cooperativas, deberán presentarse la reserva de nombre emitida por la Superintendencia Nacional de Cooperativas, y cuando se trata de asociaciones civiles sin fines de lucro de carácter religioso, el “visto bueno” por parte de la Dirección General de Justicia, Instituciones Religiosas y Cultos… (2014, Art. 43).

Más allá de lo estipulado en La Resolución N° 019, todos los Registros Públicos solicitan para protocolizar ONG tres copias del documento fundacional (una de ellas firmada en original), tres copias de las cédulas de identidad y RIF de los otorgantes(un juego por hoja) y tres copias en otras hojas de la cédula del presentante, todas tamaño oficio.

Sobre los tributos nacionales, estadales y/o municipales, el Decreto con Fuerza de Ley Especial de Asociaciones Cooperativas establece que

> La inscripción en el Registro Público del acta constitutiva y estatuto de las cooperativas, así como el registro y expedición de copias de cualesquiera (sic) otro documento otorgado por las mismas, estará exento del pago de derechos de registro y de cualquier otra tasa o arancel que se establezca por la prestación de este servicio. (2001: Art. 12)

A pesar de ello, en algunos Registros desconocen esta norma, cobrando en unidades tributarias una tarifa normalizada por folio.

4.3.1. Registro Público (Narración vivencial)

En primer lugar, deberá evaluarse la dinámica de atención del Registro; en muchos casos es por orden de llegada y con restricciones numéricas, por lo que se recomienda presentarse antes de las 6:00 am.

Al ser recibido, un funcionario[85] tomará la documentación, revisará que esté completa, asentará el ingreso en un "libro de entrada de documentos" y entregará al presentante un tiquete con la fecha de presentación, quién recibió, quien entregó, datos del abogado revisor y el lapso en que se tendrá respuesta.

Durante el tiempo de tramitación, el Registro hará una evaluación jurídica y gramática del documento, así como de la existencia del INPRE de quien visó el mismo. En la segunda visita se recibirán las correcciones.[86]

En la tercera visita al Registro Público, se presentarán la documentación corregida y el manuscrito donde se indicaron las correcciones, se verificarán los ajustes y se obtendrá el "visto bueno". Luego, se pasará a la Taquilla de Cálculo, donde un funcionario anexará la "Solicitud de Trámite" y la "Planilla Única Bancaria"; en ella se apreciará el costo del trámite y su exención. Finalmente la documentación se entregará en la Taquilla de Presentación, donde le entregarán al presentante una "Constancia de Recepción" que indica la fecha de otorgamiento.

---

[85] En algunos Registros puede ser atendido directamente por el Registrador.

[86] El autor registró en dos ocasiones documentos similares en un mismo Registro y obtuvo correcciones contrapuestas. Tal vez la obligatoriedad de referir algún error se trate más de una conducta humana que de una razón jurídica.

En este tiempo, el Registro creará y archivará el expediente, someterá el documento a la revisión de un abogado, del Jefe del Servicio y del Registrador, quien lo sellará;[87] Se anexará un oficio donde se indica el número de folio y tomo del Protocolo de Transcripción en que quedó inscrito.

Finalmente, y en una cuarta visita, el presentante se dirigirá al Departamento de Otorgamientos, firmará el documento, la constancia de recepción y el oficio de protocolización, dando por terminado el procedimiento.

4.3.2. SENIAT

Una vez registrado el documento, deberá tramitarse ante el SENIAT el Registro de Información Fiscal –RIF-.Dicho documento equivale a una cédula de identidad de persona jurídica y acredita para realizar transacciones.

La solicitud del RIF se realiza a través de la página Web del SENIAT[88].En dicha página se encontrará un manual de inscripción por si se presentan dudas; una vez llenados los datos, el sistema emitirá una planilla de inscripción que deberá imprimirse.

---

[87] Dos veces en el borde externo una vez en el centro y tres veces en el borde interno de cada hoja

[88] http://declaraciones.seniat.gob.ve/portal/page/portal/PORTAL_SENIAT

En los 30 días siguientes (continuos, no laborales) a la solicitud digital, el presentante deberá apersonarse en la sede del SENIAT que corresponda con la dirección de la ONG, donde presentará la planilla de inscripción, el documento fundacional registrado y los RIF personales de la Junta Directiva (original y copia).

El funcionario que recibirá los documentos los comparará, conservará las copias e imprimirá una constancia de "Registro Único de Información Fiscal", dando por finalizado el procedimiento. El RIF habilita la apertura de cuentas bancarias[89], facturación de servicios[90], firmas de contratos, entre otros.

4.3.3. Registro Público 2

Una vez tengamos el RIF y antes de proceder a realizar transacciones, deberemos visitar nuevamente el Registro Público en que protocolizamos nuestra ONG.

Antes de asistir al registro deberemos adquirir, ya sea en una librería o a través de MercadoLibre, tantos "Libros de Contabilidad" como sea necesario según la labor que vayamos a realizar. Normalmente harán falta al

---

[89] Cada entidad bancaria tiene una dinámica propia de apertura de cuentas; sólo podrán movilizar capital aquellos miembros de la Junta Directiva autorizados en el documento fundacional.

[90] Con una copia del RIF y del documento fundacional podrá visitarse una imprenta autorizada por el SENIAT y contratar el servicio.

menos cuatro libros: el libro de actas en que se estamparán los acuerdos de todas las reuniones de junta directiva y asamblea que se realicen; el libro de inventario, en que se llevará un control sobre los bienes muebles que adquiera la Fundación; el libro diario, en que se anotarán las transacciones diarias de la organización y el libro mayor, donde se registrarán los activos, pasivos y patrimonios de la ONG.

Con los libros en mano, la copia del documento fundacional y la fotocopia del RIF, nos presentaremos en el Registro y solicitaremos el proceso de sellado de libros: esto consiste en la colocación de un sello húmedo en todas las páginas de los libros mencionados. Para ello, se dejarán en el Registro, donde el funcionario nos indicará cuando podemos retirarlos. Este procedimiento es igualmente gratuito para organizaciones sin fines de lucro.

Cumplido este procedimiento, se podrán iniciar las operaciones.

4.3.4. SENIAT 2

Un procedimiento electivo que en ningún caso disgustará a los promotores de una ONG es la solicitud de exención del Impuesto Sobre La Renta (ISLR), tributo que cobra el Estado sobre las ganancias anuales de personas naturales y jurídicas.

La Ley de ISLR estipula que las organizaciones de beneficencia y asistencia social, las asociaciones y fundaciones que no repartan dividendos y los montos generados por donaciones quedan exentos del pago de este tributo (Cf. 2007: Art. 14).

Adicionalmente establece que

> también se podrán deducir de la renta bruta las liberalidades efectuadas en cumplimiento de fines de utilidad colectiva y de responsabilidad social del contribuyente y las donaciones efectuadas a favor de la Nación, los Estados, los Municipios y los Institutos Autónomos. Las liberalidades deberán perseguir objetivos benéficos, asistenciales, religiosos, culturales, docentes, artísticos, científicos, de conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, tecnológicos, deportivos o de mejoramiento de los trabajadores urbanos o rurales, bien sean, gastos directos del contribuyente o contribuciones de éste hechas a favor de instituciones o asociaciones que no persigan fines de lucro y las destinen al cumplimiento de los fines señalados. (2007: Art. 27, Par. 12).

Así, se establece el desgravamen sobre el ISLR cuando se realicen donaciones a organizaciones del tercer sector, por montos que no superen[91] el 10% cuando la renta neta sea inferior a diez mil unidades tributarias; 8% cuando sea superior a esta cifra y 1% cuando los ingresos provengan de actividades petroleras, mineras y afines.

El disfrute de esta exención requiere solicitar previamente el “calificativo de exención” ante la Gerencia General de Servicios Jurídicos del SENIAT[92] o

---

[91] Ley de Impuesto sobre la Renta. Artículo 27 Parágrafo Decimotercero.

[92] La sede de la Gerencia, se encuentra en la Avenida Libertador, Centro Comercial Avenida Libertador, nivel P-2, local 33, la Campiña.

en cualquier oficina regional(los requisitos de solicitud pueden consultarse en el Anexo 5).

4.3.5. Otros posibles registros.

Los procedimientos hasta aquí descritos habilitan el funcionamiento de una ONG; sin embargo, y dependiendo del área de trabajo, será necesaria la inscripción en otros entes públicos como el Ministerio de Cultura, la División de Cultos del Ministerio del Poder Popular para Interior, Justicia y Paz e incluso, los entes que permiten contratar trabajadores como el Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social del Trabajo, el Banco Nacional de Vivienda y Habitad, el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista, entre otros.

En cualquier caso será recomendable investigar si existen o no otros procesos de registro ante órganos del Poder Público Municipal y Nacional.

EPÍLOGO: REFLEXIONES FINALES:

Las ONG como entes para la participación ciudadana son un hecho reciente; la historia occidental puede abordarse a partir de la transferencia progresiva de poder desde el Estado absoluto hacía el individuo, quien ha sido apaleado brutalmente por ideologías totalitarias como el nacionalsocialismo, fascismo y comunismo que lamentablemente, aún perviven.

Las legislaciones nacionales en muchos casos ha sido impermeable a la participación individual, exilando las iniciativas ciudadanas en estructuras jurídicas –como la de ONG- que no se adaptan totalmente a las dinámicas y compromisos que el futuro parece exigir, como la plurinacionalidad y la auto representación política internacional del hombre libre.

Sin embargo, el argumento que atraviesa este trabajo y algunos productos derivados puede calificarse de optimista; se trata de comprender "todo futuro como mejor" y las ONG como órganos sociales con la capacidad de reemplazar las actuaciones del Estado en políticas públicas donde este ha demostrado su incompetencia, desde programas sociales hasta formas de representación.

Teorías como la "Democracia líquida" proponen superar la democracia representativa en pos de un sistema digital de representación personalísima que extinga los parlamentos, permiten soñar, rozando en ocasiones ideas

anarquistas, un modelo horizontal donde la libre iniciativa sea el motor del desarrollo.

Una breve investigación mostrará cientos de historias sobre corrupción y tráfico detrás de muchas ONG, esto lejos de desmeritar su estructura obliga a repensarla, comprendiendo lo moralmente incorrecto como parte de la naturaleza humana que sin embargo se norma a través de contratos sociales; así, el reconocimiento de las ONG bajo dichas siglas permitirá legislar sobre ellas y capacitar a organismos públicos de supervisión que solo intervengan cuando se defraude al ciudadano.

La contemporaneidad exige al humano reflexionar sobre su *conciencia de especie*, construyendo un futuro donde la pobreza y las profundas desigualdades no se entiendan como cargas represadas en fronteras nacionales, sino como un enemigo de la universalización.

La conquista del futuro será –ojalá así sea-, una misión que sin saberlo, la sociedad civil hará reposar sobre los hombros de las ONG –y por ende de sí misma-, donde ciudadanos libres lideren procesos de transformación global económica y social de abajo hacía arriba y no desde la planificación centralizada.

Este trabajo es una pequeñísima contribución al ideal expuesto con anterioridad, un manual aún incompleto –siempre lo estará- que pretende transformarse en línea de investigación e historia de vida, una propuesta que aspira convertirse en herramienta para lideres civiles y organizaciones independientes, libres de injerencias externas.

La investigación puede resultar novedosa en tanto sus aspectos jurídicos y algunos conceptos generales son aplicables a la realidad venezolana, país que en nuestra opinión, se encuentra en una situación de deriva política,

donde las ideas son sólo referencias de discursos, donde los representantes del ciudadano se representan a sí mismos, donde los gobiernos luchan por mantenerse en el poder para proteger su estatus y donde las oposiciones lidian únicamente para adquirir ese estatus.

Creemos que lo descrito no es un caso exclusivo de este país, sino los primeros síntomas del colapso del sistema político y social occidental, hecho que dará vida durante este siglo a repúblicas ciudadanas donde las ONG sean el primer estadio de la transformación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Alcalde I. (s/f). Soft skills: habilidades blandas en las organizaciones. En línea], Consultado el 10de marzo de 2015 en:
http://www.ignasialcalde.es/soft-skills-habilidades-blandas-en-las-organizaciones/

Álvarez, H. (2000): La Acción Cultural de las Instituciones Privadas: Estudio de Espacios Unión y Fundación Banco Mercantil. Trabajo de Grado. Universidad Central de Venezuela: Caracas.

Armas R. (2012). El POA: Plan Operativo Anual. [En línea]. Consultado el 04 de noviembre de 2014 en: http://elpresupuestario.blogspot.com/2012/09/el-poa-plan-operativo-anual.html

Banco Mundial. (2014). Gasto militar (% del PIB). [En línea], Consultado el 04 de mayo de 2014 en:
http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS

Barroso F. (2008). La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. En Contaduría y Administración: Universidad Nacional Autónoma de México. [Revista en línea], Consultado el 04 de mayo de 2014 en:
http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522605

Berroterán M. (2000): Desarrollo y Evolución de las Organizaciones No Gubernamentales en Venezuela, en las décadas de los 80 y los 90. Trabajo de Grado. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Burriel J. (2009): 'Auctoritas' y autoridad [en línea].¬Consultado el 10 de agosto de 2014 en:
http://www.lasprovincias.es/valencia/20090920/opinion/auctoritas-autoridad-20090920.html

Cansino C. y Ortiz S. (1997). Nuevos enfoques sobre la sociedad civil. Revista Latinoamericana de Estudios Avanzados. RELEA, N°3. Caracas, Ediciones CIPOST, enero-abril. pp. 23-43. [Revista en línea]. Consultado el 26/06/2014. Disponible en:
http://www.trialog.or.at/images/doku/nuevos_enfoques_sccivil.pdf

Carrasco G. (2009). Gestión de la calidad en Medicina Intensiva, Universidad de Burgos. [en línea]. Consultado el 20 de agosto de 2014 en: http://intensivos.uninet.edu/04/0403.html

Cato Institute. (s/f). Quienes somos. [en línea]. Consultado el 20 de agosto de 2014 en: http://www.elcato.org/acercade/info-acercade.html

CEDICE (s/f). Misión, Visión y Valores. [en línea].¬Consultado el 20 de agosto de 2014 en: http://cedice.org.ve/misionvisionvalores/

Confederación Colombiana de ONG. (2007). Ejercicio de Rendición Social de Cuentas de 55 ONG de Bogotá. [En línea]. Consultado el 12 de junio de 2014

en:http://www.ongporlatransparencia.org.co/apc-aa-files/5b5fcaa794f0aa36da7dcc10821d7ce1/RSC_Nal_de_55_ONG_final_2009_1.pdf

Delgado N, Furiati C. y Zambrano X. (1991). La Imagen Corporativa y el Patrocinio Cultural a través de Fundaciones Privadas en Venezuela. Trabajo de Grado. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Diamond L. (1997). Repensar la sociedad civil. Revista Metapolítica. 183-198. [en línea].¬Consultado el 15 de junio de 2014 en http://sites.google.com/site/cienciasyarte/RepensarlaSociedadCivil.pdf

Dueñas L y García E. (2012). El Estudio de la Cultura de Participación, aproximación a la demarcación del concepto. Revista Razón y Palabra [Revista en línea]. Consultado el 27 de mayo de 2013 en:http://www.razonypalabra.org.mx/N/N80/M80/07_DuenasGarcia_M80.pdf#page=14&zoom=auto,0,686

El Mundo (27 de marzo de 2007). Las Girl Scouts expanden el emporio de las galletas. El Mundo. [En línea]. Consultado el 04 de marzo de 2015 en: http://www.elmundo.es/mundodinero/2007/03/27/economia/1174992992.html

Escobar R. (2010). Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: desarrollo histórico, evolución y clasificación. Bogotá: Universidad Libre de Bogotá. Dialogo de Saberes No. 32. Enero-Junio de 2010. [Revista en línea]. Consultado el 26/06/2014. Disponible en: http://www.unilibre.edu.co/CentroInvestigaciones/images/dialogos/32.pdf#page=121

Estellés E. (2013). Crowdfunding: qué es y qué tipos existen. . [En línea]. Consultado el 04 de abril de 2014 en: http://www.crowdsourcing-blog.org/crowdfunding-que-es-y-que-tipos-existen/

Euskalit – Fundación Vasca para la Excelencia. (2011). Calidad Total: principios y modelos de gestión. [En línea]. Consultado el 25 de noviembre de 2014 en: https://ope2011.osakidetza.net/procesoselectivo/d26501/docinteres6.pdf

Fernández J. (s/f). Rentabilidad. Diccionario Económico. . [En línea], Consultado el 04 de mayo de 2014 en: http://www.expansion.com/diccionario-economico/rentabilidad.html

Ferré A. y Nacci S. (2010). Fuentes de Financiamiento de ONGs (sic) de Derechos Humanos. Tesis de grado. Montevideo: Universidad de la República. [en línea]. Consultado el 26/06/2014. Disponible en: http://www.ccee.edu.uy/bibliote/monografias/2010/M-CD4119.pdf

Friedman M. y Friedman R. (1980). Libertad de Elegir. Barcelona: Grijalbo

Garcia N. (1981). Cultura y sociedad: una introducción. Dirección General de Educación Indígena de la SEP México

Global Fire Power. (2014). The complete Global Firepower list puts the military powers of the world into full perspective. [En línea], Consultado el 04 de mayo de 2014 en: http://globalfirepower.com/countries-listing.asp

Globovisión. (25 de mayo de 2004). Telecorazón por la Vida inauguró primera colmena y superó su meta de recaudación, [En línea]. Consultado el 04 de mayo de 2014 en: http://globovision.com/nacionales/2004.05/22/telecorazon/

Goteo.Org. (2014). La Revolica. [En línea]. Consultado el 04 de abril de 2014 en: http://goteo.org/project/la-revolica

----- (2014). Yo también estaba en el Parlament. [En línea]. Consultado el 04 de abril de 2014 en: http://goteo.org/project/yo-tambien-estaba-en-el-parlament

GreenPeace Argentina. (s.f.) Greenpeace y las ballenas. [En línea]. Consultado el 08 de junio de 2014 en: http://www.greenpeace.org/argentina/es/campanas/ballenas/

GreenPeace Chile. (s.f.) Cómo se financia Greenpeace. [En línea]. Consultado el 08 de junio de 2014 en:
http://www.greenpeace.org/chile/es/nosotros/estructura/como-nos-financiamos/

Hernández M. y López L. (2003): Cultura a la Carta: Análisis de dos formas de gestión cultural. Trabajo de Grado. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Herrero J. (2002). ¿Qué es cultura? [artículo en línea]. Consultado el 27 de mayo de 2013 en: http://www-01.sil.org/training/capacitar/antro/cultura.pdf

Hospital Ortopédico Infantil. (s/f). El Superbingo de la Bondad: Hay un sólo juego en el que todos ganamos. Consultado el 04 de marzo de 2015 en: http://www.ortopedicoinfantil.org/programas/superbingo.htm

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013). Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México, 2008-2011.). [En línea], Consultado el 04 de mayo de 2014 en:
http://www.coparmexqroo.org/pdf/CSISFLH%200811.pdf

----- (2013). Industria Manufacturera. [En línea], Consultado el 06 de mayo de 2014 en: http://cuentame.inegi.gob.mx/impresion/economia/manufacturera.asp

Larregle A. (1995): Autosostenibilidad de las ONG en los tiempos del ajuste estructural. [en línea].¬Consultado el 15 de junio de 2012 en: http://base.d-p-h.info/es/fiches/premierdph/fiche-premierdph-1629.html

Lefler M. (2007). Donación, mecenazgo y patrocinio como técnicas de relaciones públicas al servicio de la responsabilidad social corporativa. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra. Análisis 35. [Revista en línea]. Consultado el 26/06/2014. Disponible en: http://eprints.rclis.org/15884/1/article%20analisi.pdf

Lozano L. (1998). ¿Qué es calidad total?. Revista Medica Herediana. Vol. 9 Nº 1. Lima, Universidad Peruana Cayetano Heredia, [Revista en línea]. Consultado el 26/06/2014. Disponible en: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1018-130X1998000100006&script=sci_arttext

Ministerio de Administraciones Públicas. (2006). Guía de Autoevaluación para la Administración Pública: Modelo EFQM de Excelencia. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas del Reino de España. [En línea]. Consultado el 10 de marzo de 2015 en: http://www.seap.minhap.gob.es/dms/es/publicaciones/centro_de_publicaciones_de_la_sgt/Monografias/parrafo/0111111111119/text_es_files/Guia-EFQM-corta-04-06.pdf

Molloy M. (24 de febrero de 2014). High sales? Genius Girl Scout sells hundreds of cookies outside cannabis clinic. Metro. [En línea]. Consultado el 04 de marzo de 2015 en: http://metro.co.uk/2014/02/21/high-sales-genius-girl-scout-sells-hundreds-of-cookies-outside-cannabis-clinic-4312822/#ixzz3dUq3SeJY

Noriega S. (2013). ONGs (sic) aportan el 2.6 por ciento del PIB. Diario Sexenio. Sección Economía. [En línea], Consultado el 05 de mayo de 2014 en: http://www.sexenio.com.mx/articulo.php?id=27072

Puelles M. (1993). Estado y Educación en las Sociedades Europeas. Organización de Estados Iberoamericanos. Revista Iberoamericana de Educación. Número 1 - Estado y Educación. Enero - Abril 1993 [Revista en línea], Consultado el 04 de mayo de 2014 en: http://www.rieoei.org/oeivirt/rie01a02.htm

Puyosa I. (1992). Las fundaciones privadas en el campo cultural: mediación publicista y capital de prestigio, imagen corporativa y responsabilidad social. Trabajo de Grado. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Real Academia Española (2014). Diccionario de la Real Academia Española. [En línea]. Consultado el 06 de abril de 2014 en: http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae

Red Gráfica Latinoamericana. (s/f). El Material P.O.P. y su utilidad. [En línea], Consultado el 05 de marzo de 2015 en: http://redgrafica.com/El-Material-P-O-P-y-su-utilidad

Rojas P. y Sepúlveda S. (1999). ¿Qué es la competitividad? Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. [Revista en línea], Consultado el 04 de mayo de 2014 en: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan038655.pdf

Romero L. (1996). La política Cultural Municipal en Venezuela. Un Estudio de Caso a Nivel Institucional. Trabajo de Grado. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Sauvy, A. (1956). “Lobbys" y grupos de presión. Revista de estudios políticos. 19-40. [en línea].¬Consultado el 15 de junio de 2014 en http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2129110&orden=0&info=link

Townsend L. (2 de septiembre de 2014). How much has the ice bucket challenge achieved?. BBC Magazine. [En línea]. Consultado el 04 de diciembre de 2014 en: http://www.bbc.com/news/magazine-29013707

Universidad ICESI. (2011). Subvenciones del Gobierno Sección 24. [diapositivas de PowerPoint]. Recuperado el 07/082014. Disponible en https://www.icesi.edu.co/departamentos/finanzas_contabilidad/images/NIIF/pymes/2011/pymes_subvenciones.pdf

Wikipedia. (s.f.). Ateneo de Caracas. [En línea]. Consultado el 08 de junio de 2014 en: http://es.wikipedia.org/wiki/Ateneo_de_Caracas

----- (s.f.). Club de Leones. [En línea]. Consultado el 13 de junio de 2014 en: http://es.wikipedia.org/wiki/Club_de_Leones

----- (s.f.). Fe y Alegría. [En línea]. Consultado el 13 de junio de 2014 en: http://es.wikipedia.org/wiki/Fe_y_Alegr%C3%ADa

----- (s.f.). Rotary International. [En línea]. Consultado el 13 de junio de 2014 en: http://es.wikipedia.org/wiki/Rotary_International

Documentos legales consultados:

Código Civil. (1982). Gaceta Oficial 2990 del 26 de Julio de 1982.

Código Orgánico Tributario. (2001). Gaceta Oficial Nº 37305 Del 17 de octubre de 2001

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria Nº 36.860 del 30 de Diciembre de 1999.

Ley de Impuesto Sobre al Renta. (2014). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.152 del 18 de noviembre de 2014

Ley de Registro Público y del Notariado. (2006). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.833 del 22 de diciembre de 2006.

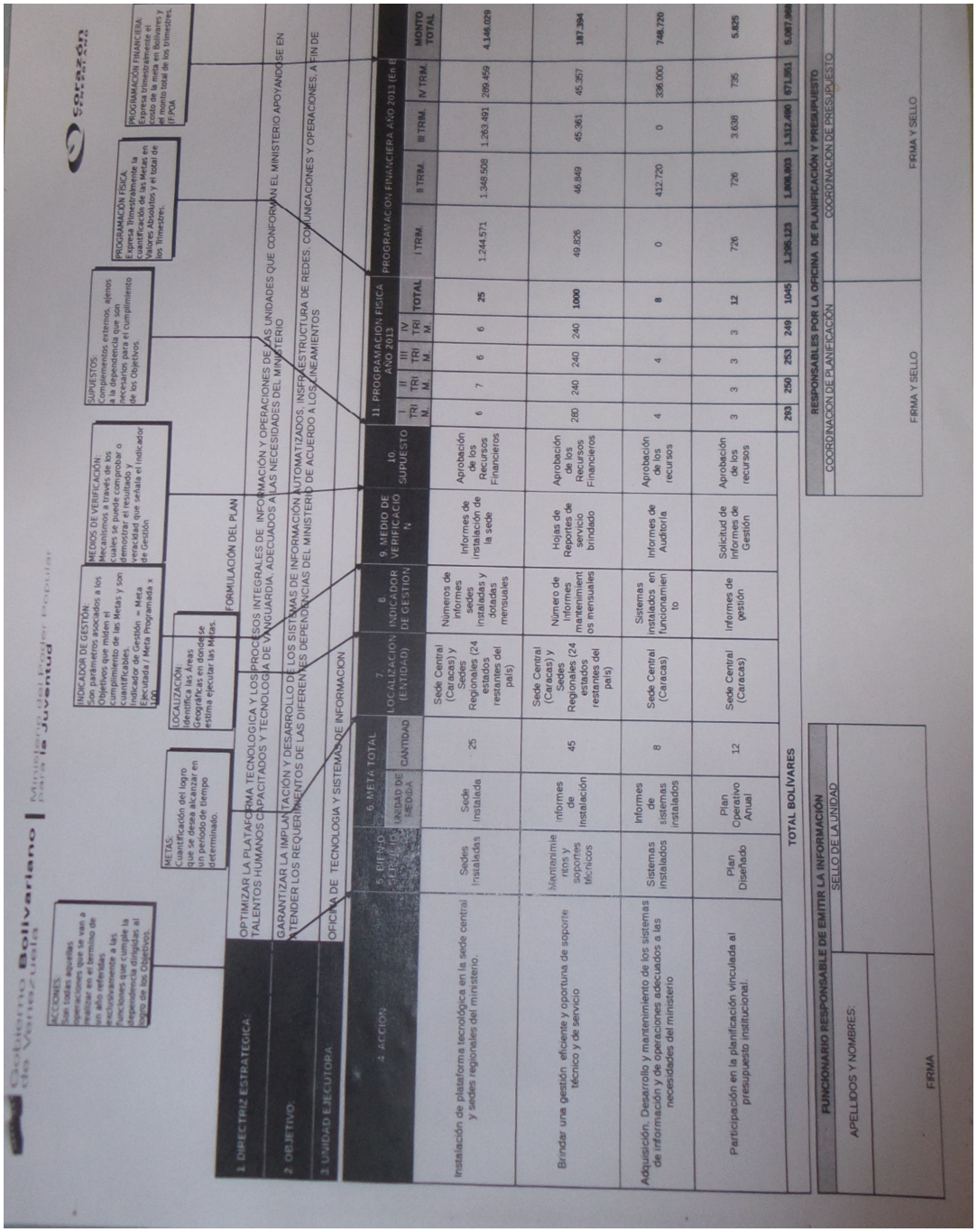
Ley de Timbre Fiscal. (2014). Gaceta Oficial N° 40.335 del 16 de enero de 2014.

Ley Especial de Asociaciones Cooperativas. (2001). Gaceta Oficial N° 37.285 del 18 de septiembre de 2001.

Resolución N° 019: Manual que establece los requisitos únicos y obligatorios para la tramitación de actos o negocios jurídicos en los Registros Principales, Mercantiles, Públicos y las Notarías. (2014). Ministerio del Poder Popular para el Interior, Justicia y Paz. Gaceta Oficial Nº 40.332.

Anexos

Anexo 1: Programa Operativo Anual



Gobierno Bolivariano de Venezuela | Ministerio del Poder Popular para la Juventud

Corazón

ACCIONES: Son todas aquellas operaciones que se van a realizar en el termino de un año referidas. Funcionalmente a las actividades que cumple la dependencia y vinculadas al logro de los Objetivos.

METAS: Cuantificación del logro que se desea alcanzar en un período de tiempo determinado.

INDICADOR DE GESTIÓN: Son parámetros asociados a los Objetivos que miden el cumplimiento de las Metas y son cuantificables. Indicador de Gestión = Meta Ejecutada / Meta Programada x 100

LOCALIZACIÓN: Identifica las Áreas Geográficas en donde se estima ejecutar las Metas.

FORMULACIÓN DEL PLAN

MEDIOS DE VERIFICACIÓN: Mecanismos a través de los cuales se puede comprobar o demostrar el resultado y especificar que señala el indicador de gestión.

SUPUESTOS: Complementos externos, ajenos a la dependencia que son necesarios para el cumplimiento de los Objetivos.

PROGRAMACIÓN FÍSICA: Expresa Trimestralmente la Cuantificación de las Metas en Valores Absolutos y el total de los Trimestres.

PROGRAMACIÓN FINANCIERA: Expresa trimestralmente el costo de la meta en Bolívares y el monto total de los trimestres. (FPOA

1. DIRECTRIZ ESTRATEGICA: OPTIMIZAR LA PLATAFORMA TECNOLOGICA Y LOS PROCESOS INTEGRALES DE INFORMACIÓN Y OPERACIONES DE LAS UNIDADES QUE CONFORMAN EL MINISTERIO APOYANDOSE EN TALENTOS HUMANOS CAPACITADOS Y TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA. ADECUADOS A LAS NECESIDADES DEL MINISTERIO

2. OBJETIVO: GARANTIZAR LA IMPLANTACIÓN Y DESARROLLO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN AUTOMATIZADOS, INSPECCIÓN ESTRUCTURA DE REDES, COMUNICACIONES Y OPERACIONES, A FIN DE ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE LAS DIFERENTES DEPENDENCIAS DEL MINISTERIO DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS

3. UNIDAD EJECUTORA: OFICINA DE TECNOLOGIA Y SISTEMAS DE INFORMACION

4. ACCION	5. BIENES O SERVICIOS	6. META TOTAL		7. LOCALIZACION (ENTIDAD)	8. INDICADOR DE GESTION	9. MEDIO DE VERIFICACIÓN	10. SUPUESTO	11. PROGRAMACION FISICA AÑO 2013					PROGRAMACION FINANCIERA AÑO 2013 (En Bs.				
		UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD					I TRI M.	II TRI M.	III TRI M.	IV TRI M.	TOTAL	I TRIM.	II TRIM.	III TRIM.	IV TRIM.	MONTO TOTAL
Instalación de plataforma tecnológica en la sede central y sedes regionales del ministerio.	Sedes Instaladas	Sede instalada	25	Sede Central (Caracas) y Sedes Regionales (24 estados restantes del país)	Números de informes sedes instaladas y dotadas mensuales	Informes de instalación de la sede	Aprobación de los Recursos Financieros	6	7	6	6	25	1.244.571	1.346.508	1.263.491	289.459	4.146.029
Brindar una gestión eficiente y oportuna de soporte técnico y de servicio	Mantenimientos y soportes técnicos	Informes de Instalación	45	Sede Central (Caracas) y Sedes Regionales (24 estados restantes del país)	Número de Informes mantenimientos mensuales	Hojas de Reportes de servicio brindado	Aprobación de los Recursos Financieros	280	240	240	240	1000	49.826	46.849	45.361	45.357	187.394
Adquisición, Desarrollo y mantenimiento de los sistemas de información y de operaciones adecuados a las necesidades del ministerio	Sistemas instalados	Informes de sistemas instalados	8	Sede Central (Caracas)	Sistemas instalados en funcionamiento	Informes de Auditoría	Aprobación de los recursos	4	4	4	4	8	0	412.720	0	336.000	748.720
Participación en la planificación vinculada al presupuesto institucional.	Plan Diseñado	Plan Operativo Anual	12	Sede Central (Caracas)	Informes de gestión	Solicitud de Informes de Gestión	Aprobación de los recursos	3	3	3	3	12	726	726	3.638	735	5.825
TOTAL BOLIVARES								293	250	253	249	1045	1.295.123	1.806.803	1.312.490	671.351	5.087.008

FUNCIONARIO RESPONSABLE DE EMITIR LA INFORMACIÓN

APELLIDOS Y NOMBRES:

SELLO DE LA UNIDAD

FIRMA

RESPONSABLES POR LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO

COORDINACIÓN DE PLANIFICACIÓN

COORDINACIÓN DE PRESUPUESTO

FIRMA Y SELLO

FIRMA Y SELLO

Anexo 2: Programación Mensual POA

Gobierno Bolivariano de Venezuela | Ministerio del Poder Popular para la Juventud

Corazón Venezolano

F: POA 2

PLAN OPERATIVO ANUAL 2013

PROGRAMACIÓN MENSUAL DE LAS ACTIVIDADES

1. ACCION:	INSTALACION DE PLATAFORMA TECNOLOGICA EN LA SEDE CENTRAL Y SEDES REGIONALES DEL MINISTERIO
2. META:	25 SEDES INSTALADAS
3. UNIDAD EJECUTORA:	OFICINA DE TECNOLOGIA Y SISTEMAS DE INFORMACION

4. ACTIVIDADES	5. UNIDAD DE MEDIDA	6. PROGRAMACION MENSUAL DE LAS ACTIVIDADES												
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Solicitud de compra de equipos de computación y comunicación, materiales eléctricos.	Solicitud de compra	1			1			1			1			4
Dotación, instalación y configuración de equipos de computación e instalación de la red en la sede central y sedes regionales	Informes de Instalación		4	3	3	3								13
Instalación y configuración de la Unidad de Transferencia de Datos (DTU) en las sedes regionales	Factura de instalación		4	4	4	4	3							19
Dotación, instalación y configuración de equipos de comunicación (SWITCH Y ROUTER) en las sedes regionales	Informes de instalación		3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	25

FUNCIONARIO RESPONSABLE DE DAR LA INFORMACIÓN	
APELLIDOS Y NOMBRES:	
FIRMA	SELLO DE LA UNIDAD

RESPONSABLES POR LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO	
COORDINACION DE PLANIFICACION	COORDINACION DE PRESUPUESTO
FIRMA Y SELLO	FIRMA Y SELLO

Anexo 3: Documento Fundacional

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

*** MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA RELACIONES INTERIORES Y JUSTICIA ***

*** SERVICIO AUTÓNOMO DE REGISTROS Y NOTARIAS ***

9 p. 10

REGISTRO PÚBLICO DEL CUARTO CIRCUITO MUNICIPIO LIBERTADOR DISTRITO CAPITAL

Av. Urdaneta, Esq. de Pelota a Ibarras, Edif. Caoma, Piso 1. - Telef.:2125639623

Mcpio. Libertador, Distrito Capital
Miércoles, 17 de Julio de 2013
203° y 154°

pledido 22/7/20

Nº 12
Fto. 1
Tomo 23

CONSTANCIA DE RECEPCIÓN (Art. 49)

Número de Recepción: 14 **Hora: 11:05 a.m.**

Número de Trámite: [redacted].2013.[redacted].[redacted]

22 JUL 2013

Presentante: [redacted] **CARABALLO,** nacionalidad **VENEZOLANA,** mayor de edad, domiciliado en **Libertador, Distrito Capital,** de estado civil **Soltero** y teléfono(s) [redacted] con documento de identidad **CÉDULA Nº** [redacted]. Naturaleza del Acto Jurídico: **Acta Constitutiva.** Fecha de otorgamiento **Lunes, 22 de Julio de 2013.** Sin Traslado. Recaudos entregados Estatutos y Documento de Identidad.

DEBE PRESENTAR ESTA PLANILLA POR EL DEPARTAMENTO DE OTORGAMIENTO UN DÍA ANTES DE LA FIRMA.OTORGAMIENTO: 9:00 A.M.

Ley del Registro Público y del Notariado.
Artículo No. 38:
El Registrador o Registradora y Notario o Notaria tendrá un plazo de tres días hábiles, contados a partir de la fecha de su presentación ante la oficina de Registro o Notaría, para inscribir o autenticar los documentos o actos; exceptuando los establecidos por el Artículo 28 de esta Ley.
Los documentos serán devueltos al interesado una vez que sean debidamente inscritos o autenticados. El Registrador o Registradora, Notario o Notaria hará constar los datos relativos a su inscripción o autenticación.
Cuando los otorgantes no concurrieren en la oportunidad que les corresponda, el otorgamiento quedará pospuesto para el día hábil inmediato siguiente.
Transcurridos sesenta días continuos, después de la fecha de presentación del documento, sin que haya sido otorgado por falta de comparecencia de los otorgantes, el procedimiento o el trámite efectuado será anulado y no se devolverá al interesado la cantidad pagada al Servicio Autónomo de Registros y Notarías.

SAREN

ELABORADO POR: EDDY JESUS CAMARGO SIRA

MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA RELACIONES INTERIORES Y JUSTICIA.
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.
SERVICIO AUTÓNOMO DE REGISTROS Y NOTARIAS.

Fecha de Emisión: 17/07/2013
Número de Trámite: 217.2013.3.479P
La PUB desde su emisión tiene una vigencia de treinta(30) días continuos para ser cancelada; una vez efectuada la cancelación respectiva, tiene una vigencia de sesenta (60) días no prorrogables para presentar el documento. Agotados dichos lapsos la PUB es nula y deberá emitirse una nueva PUB para realizar el trámite, debiendo cancelarse nuevamente el monto correspondiente.

203° 2013 54°

SAREN

PLANILLA ÚNICA BANCARIA

Número Planilla: [redacted]

Tipo de Acto: Acta Constitutiva

22 JUL 2013

N° [redacted]
Pto. [redacted]
Tomo [redacted]

Número Control: [redacted] - [redacted] - [redacted] ([redacted])

Nombre y Apellido del Solicitante [redacted]	Forma de Pago	Nro. Cheque/Aprobación	Monto (BsF)
CI/RIF/Pasaporte del Solicitante [redacted]	Monto Efectivo		
Nombre y Apellido del Depositante	Cheque Gerencial/ del mismo Banco		
CI/RIF/Pasaporte del Depositante	Punto de Venta		
Firma del Depositante	Pago por Internet		
MONTO EN LETRAS: CERO BOLIVARES CON CERO CÉNTIMOS.		MONTO TOTAL	0,00

SOLO PARA USO DEL SAREN

FUNCIONARIO EMISOR	FUNCIONARIO RECEPTOR	FUNCIONARIO REVISOR	REGISTRADOR/NOTARIO
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
Nombre(s) y Apellidos			REGISTRADORA
V- [redacted]			[redacted]
Cédula de Identidad			
ESCRIBIENTE III		ABOGADO I	
Cargo			
Fecha 17 JUL 2013		16 JUL 2013	22 JUL 2013
Firma [redacted]		[redacted]	

Sello de la Oficina

Bancos Recaudadores

0003 - Banco Industrial de Venezuela
0175 - Banco Bicentenario
0102 - Banco de Venezuela
0108 - Banco Provincial
0163 - Banco del Tesoro

Sello y Firma del Banco

3.612

[redacted]

INPREABOGADO [redacted]

ACTA CONSTITUTIVA Y ESTATUTOS DE "VIVA CARACAS, ASOCIACIÓN CIVIL SIN FINES DE LUCRO".

Nosotros, [redacted], venezolanos, mayores de edad, titulares de las cédulas de identidad números: **v-**[redacted], **v-**[redacted], **v-**[redacted], **y v-**[redacted], líderes comunitarios, civilmente hábiles, respectivamente, todos domiciliados en la ciudad de Caracas, Municipio Bolivariano Libertador del Distrito Capital. Por medio del presente instrumento declaramos, que hemos decidido constituir, como en efecto hacemos, una Asociación Civil Sin Fines de Lucro, mediante este documento el cual ha sido redactado con suficiente amplitud para que sirva a la vez de acta constitutiva y estatutos sociales de la asociación, denominada, "[redacted], **ASOCIACIÓN CIVIL SIN FINES DE LUCRO"**, con personalidad jurídica propia, la cual se regirá por las clausulas siguientes:----------

CAPÌTULO PRIMERO

DE LA DENOMINACIÒN, DEL OBJETO, DEL DOMICILIO Y DE LA DURACION

CLÀUSULA PRIMERA: DENOMINACIÓN: La Asociación sin Fines de Lucro acá constituida se denomina: "[redacted], **ASOCIACIÓN CIVIL SIN FINES DE LUCRO"**, pudiendo abreviar su denominación así: "[redacted] **A.S.F.D.L."**----------

CLÀUSULA SEGUNDA: DURACIÓN: la Asociación tendrá una duración de veinte años.-

CLÀUSULA TERCERA: OBJETO: [redacted]

[redacted]

país [redacted]----------

CLÀUSULA CUARTA: DOMICILIO: La Asociación tendrá su domicilio legal en la [redacted] Parroquia San Pedro de la Ciudad de Caracas, Municipio Bolivariano Libertador del Distrito Capital, pudiendo extender sus labores en todo el territorio nacional.----------

CAPÌTULO SEGUNDO
DE LOS MIEMBROS

CLÀUSULA QUINTA: MIEMBROS: Se consideran miembros de **"VIVA CARACAS, ASOCIACIÓN CIVIL SIN FINES DE LUCRO"**, los socios y benefactores reconocidos por la Asamblea General.----------

CAPÌTULO TERCERO
DE LOS SOCIOS

CLÀUSULA SEXTA: SOCIO: Se reconocerá con tal envestidura a aquel fundador de la presente Institución, todos aquellos que hayan suscrito y cancelado su certificado de Asociación y continúen haciendo vida activa dentro de la misma. También serán socios los que cumplan con los requisitos exigidos para tal fin, los cuales serán contemplados en la normativa que regula la presente Asociación y que sean admitidos como tal.----------

CLÀUSULA SÉPTIMA: REQUISITO PARA LA ADMISIÓN DE SOCIOS: Para ser socio se requiere a) Ser mayor de edad; b) Demostrar pertenecer o haber pertenecido a agrupaciones formales de la Sociedad Civil; c) Cumplir con los deberes que exija la Asociación para con el trabajo encomendado y no tener actividades e intereses en conflicto con la Asociación; d) Poseer su lugar de residencia en la Gran Caracas, e) Postularse con la acogida de al menos dos miembros de la Junta Directiva.----------

CLÀUSULA OCTAVA: FORMA DE ADMISIÓN: La Junta Directiva, mediante escrito razonado, dentro de un plazo de treinta (30) días evaluará, sustanciará, aprobará o rechazará la solicitud presentada por el (los) interesados (s) en ingresar como socios a la Asociación. Si es rechazado por la Junta Directiva podrá solicitar la—

reconsideración por medio de un escrito razonado; la nueva decisión adoptada por la Junta Directiva será de obligatorio respaldo para todos y podrá ser Apelada a solicitud de la parte agraviada, por ante la Asamblea Extraordinaria convocada para tal fin y cuya decisión será inapelable.----------

CLÀUSULA NOVENA: DEBERES Y DERECHOS DE LOS SOCIOS: Son deberes y derechos de los socios, además de los contemplados en el Código Civil Venezolano:----------

a) Participar en las actividades académicas de la Asociación y proyectar la buena imagen de la Asociación en la Comunidad.----------

b) Obtener respuesta de las solicitudes realizadas por escrito.----------

c) Obtener por escrito la información necesaria sobre la marcha y funcionamiento de la Asociación, cuando sea requerida.----------

d) Acatar y cumplir estrictamente con los estatutos y decisiones tomadas por la Asamblea y/o Junta Directiva.----------

CLÀUSULA DÉCIMA: PÉRDIDA DEL CARÁCTER DE SOCIO: El carácter de socio se extingue por:----------

a) Fin de la persona física o jurídica.----------

b) Renuncia.----------

c) Pérdida de las condiciones para ser socio, establecida en estos reglamentos y en el Código Civil Venezolano.----------

d) Exclusión declarada por el Organismo Competente según estos estatutos, donde se garantice el debido proceso y el derecho a la defensa.----------

CLÀUSULA DÉCIMA PRIMERA: CAUSA DE LA EXCLUSIÓN Y SUSPENSIÓN DE UN SOCIO:----------

a) Negarse, sin motivo alguno y sin justificaciones a desempeñar cargos, Comisiones, e instrucciones que emanen o encomiende los órganos y funcionarios competentes de la Asociación.----------

b) Observar mala conducta o realizar actos que se traduzcan en grave prejuicio moral o material para la Asociación y el gremio.----------

c) Infligir cualquier prohibición que establezcan los presentes estatutos o el----------

reglamento interno de la Asociación.----------

d) El no cumplimiento o irrespeto a los deberes, derechos o de las decisiones emanadas de la Junta Directiva.----------

CAPÌTULO CUARTO

DE LOS BENEFACTORES

CLÀUSULA DÉCIMO SEGUNDA: BENEFACTOR: Son aquellas personas jurídicas o naturales que contribuyen de una u otra forma con el cumplimiento de los fines de la Asociación.----------

CAPÌTULO QUINTO

DE LAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONAMIENTO, COORDINACIÓN Y CONTROL DE "VIVA CARACAS, ASOCIACIÓN CIVIL SIN FINES DE LUCRO"

CLÀUSULA DÉCIMO TERCERA: GENERALIDADES: La Asamblea General es la autoridad suprema de la Asociación y sus acuerdos obligan a todos sus miembros, presentes o ausentes, siempre que se tomen conforme a los presentes estatutos, reglamentos internos y la debida observancia de las normas de derecho común y los principios generales de derecho. Las sesiones podrán ser Ordinarias y Extraordinarias, son decisiones privadas de la Asamblea las señaladas en los presentes estatutos y las del reglamento interno de la presente Asociación. La Asamblea Ordinaria se celebrará una vez al año, dentro de los tres (3) meses siguientes al cierre del ejercicio económico. La agenda de la Asamblea Ordinaria contempla entre otros aspectos: La Cuenta, el Balance General, los Informes o Memorias de la Junta Directiva y del Tribunal Disciplinario y de las diferentes Comisiones creadas, así como el plan operativo anual de actividades de la Asociación y sus respectivos presupuestos y la elección de nuevos directivos, cuyo período se haya vencido. Las Asambleas Extraordinarias se celebrarán, cuando se presente una actividad o gestión que esté contemplada en los proyectos o el plan operativo anual de la Asociación y que por su dimensión comprometa la estabilidad económica de la Asociación, o cuando se presente cualquier circunstancia sobre la cuál deba presentarse la Asamblea. De cada Asamblea se levantará un Acta que será asentada en el Libro de Actas respectivo, dentro de los diez (10) días siguientes a su celebración. La convocatoria para la Asamblea de miembros, sean estas ordinarias o extraordinarias, deben ser convocadas mediante comunicación escrita emanada de la Junta Directiva o por un mínimo del 25% de sus miembros que deberán solicitarla a

la Junta Directiva, la cual se hará con siete (7) días de anticipación, a la fecha fijada para su realización y se podrá hacer por medio de una convocatoria escrita a cada asociado, física o digital, o por una convocatoria realizada a través de un diario de mayor circulación en la localidad de influencia o cualquier otra medio que permita la comunicación.-- ----------

SECCIÓN SEGUNDA

DE LA JUNTA DIRECTIVA

CLÀUSULA DÉCIMO CUARTA: DE LA ADMINISTRACIÓN: La Asociación será administrada por una Junta Directiva, será representada por un Coordinador General, un Coordinador de Organización, un Coordinador de Activismo y Coordinador de Finanzas.----------

CLÀUSULA DÉCIMO QUINTA: DE LA JUNTA DIRECTIVA. COMPOSICIÓN, REQUISITOS, DURACIÓN Y CARGOS: La Junta Directiva estará integrada por cinco (4) miembros que ocuparán los cargos de **Coordinador General, Coordinador de Organización, Coordinador de Activismo y Coordinador de Finanzas.** Los directivos durarán DOS (2) años en sus funciones, podrán ser reelectos por uno o más períodos, sin excepción.----------

Para ser Directivo se requiere: a) Ser socio; b) Poseer solvencia moral dentro del gremio; c) No haber sido sancionado en un proceso disciplinario en el desempeño de sus funciones como trabajados de la Asociación. Cuando la actividad de la asociación, a juicio de la Junta Directiva, exija el trabajo a tiempo completo de uno o varios de sus Directivos, las remuneraciones de los mismos serán propuestas para su aprobación o rechazo por la Junta Directiva de la Asamblea convocada para tal fin.----

CLÀUSULA DÉCIMO SEXTA: REUNIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA: la Junta Directiva tendrá dentro de su seno y por acuerdo de su mayoría, la planificación de reuniones y el sitio de reunión será la sede de la Asociación y podrá escogerse otro sitio de reunión por acuerdo mayoritario de sus integrantes.----------

CLÀUSULA DÉCIMO SÉPTIMA: La Junta Directiva tiene las más amplias facultades para administrar y dirigir los proyectos y fondos de la Asociación, con las restricciones que establezcan las leyes y los estatutos, ejecutando planes y decisiones

tomadas por la Asamblea y ejerciendo la representación de sus asociados.----------

CLÀUSULA DÉCIMO OCTAVA: ATRIBUCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA:----------

a) Establecer los mecanismos de financiamiento y organización de la Asociación.------

b) Nombrar el personal requerido para el funcionamiento de la Asociación.----------

c) Elaborar el balance general.----------

d) Convocar a Asambleas Ordinarias y Extraordinarias.----------

e) Elaborar proyectos de modificación de estatutos.----------

f) Presentar a la Asamblea Ordinaria en su debida oportunidad, la memoria y cuenta de cada ejercicio, enviando copia a cada uno de los asociados, con quince (15) días de anticipación a la fecha de celebración.----------

g) Aceptar nuevos socios.----------

CLÀUSULA DÉCIMO NOVENA: FACULTADES Y OBLIGACIONES DEL COORDINADOR GENERAL: ----------

a) Presidir las sesiones de la Junta Directiva y de las Asambleas.----------

b) Hacer cumplir las decisiones de las Asambleas, así como también los Estatutos y Reglamentos de la Asociación.----------

d) Firmar junto con el Coordinador de Organización las Actas de las Asambleas y sesiones de la Junta Directiva.----------

e) Firmar junto con el Coordinador de Finanzas los certificados, cheques, apertura y retiros de cuentas bancarias de la Asociación y todos aquellos documentos que involucren egresos de las cuentas bancarias de la Asociación, del mismo modo, abrir y movilizar cuentas bancarias, recibir y cobrar cheques, firmar todo tipo de contratos , emitir y firmar recibos de cancelación y finiquitos, libros y todo tipo de títulos cambiarios necesarios para la eficaz administración de la Asociación.----------

f) Representar a la Asociación en todos los actos y diligencias no limitadas por estos estatutos.----------

g) Cualquier otra facultad que le otorgue la Junta Directiva o la Asamblea General.----

CLÀUSULA VIGÉSIMA: FACULTADES Y OBLIGACIONES DEL COORDINADOR DE ORGANIZACIÓN :----------

a) Suplir las ausencias temporales y definitivas del Presidente.----------

b) Supervisar, coordinar y dirigir la gestión diaria de la Asociación en conjunto con el Coordinador General.----------

c) Recibir y contestar correspondencia de la Asociación ----------

d) Dirigir, modificar y diseñar los programas de formación llevados a cabo por la Asociación y presentarlos para su aprobación por la Junta Directiva.----------

e) Proponer ante la Junta Directiva el Organigrama, Manual de procedimientos y Manual de Cargos de la Asociación; así como la creación de nuevas estructuras.----

f) Cualquier otra facultad que le otorgue la Junta Directiva o la Asamblea General.----

CLÀUSULA VIGÉSIMA PRIMERA: FACULTADES Y OBLIGACIONES DEL COORDINADOR DE ACTIVISMO:----------

a) Coordinar junto con la Junta Directiva la ejecución de proyectos de promoción y animación cultural, deportivo y ciudadanos organizados por la Asociación.----------

b) Realizar propuestas de proyectos y presentarlos a la Directiva.----------

c) Coordinar actividades de calle que permitan la difusión y posicionamiento de la Asociación.----------

d) Redactar y asentar en los libros correspondientes las actas de las Asambleas y de la Junta Directiva, firmandolos conjuntamente con el Presidente.----------

e) Organizar cualquier actividad en beneficio de la Asociación que le asigne las Asambleas, Estatutos, Junta Directiva y Reglamentos Internos.----------

f) Coordinar las acciones y actividades del voluntariado.----------

g) Diseñar programas de captación de nuevos voluntarios.----------

h) Presentar a la Junta Directiva informes sobre el crecimiento del cuerpo de voluntarios de la Asociación.----------

CLÀUSULA VIGÉSIMA SEGUNDA: FACULTADES Y OBLIGACIONES DEL COORDINADOR DE FINANZAS:----------

a) Llevar la administración en conjunto con el Presidente y realizar movimientos financieros previa aprobación de la Junta Directiva, ----------

b) Abrir y cerrar cuentas bancarias en conjunto con el Presidente.----------

c) Presentar un informe financiero trimestral de los Ingresos y Egresos de la Asociación.----------

d) Presentar a la Asamblea un informe general al culminar sus funciones.----------

e) Llevar los libros de Actas de la Asociación, manteniendolos actualizados.----------

SECCIÓN TERCERA

CAPÍTULO SEXTO

REGLAMENTO INTERNO

CLÁUSULA VIGÉSIMA TERCERA REGLAMENTOS INTERNOS: Los constituirá todo aquel cuerpo de leyes que surjan necesariamente para normar las actividades de la Asociación, tendientes a garantizar un eficaz funcionamiento; podrán ser elaborados por la Junta Directiva o el Departamento de Asesorías Jurídica y serán aprobados por mayoría simple en una Asamblea Extraordinaria convocada para tal fin. Su número y Cuantía estará orientado a la cantidad de departamentos y actividades que requieran ser reglamentadas. Se asentarán en el libro de actas de la Asamblea y no requerirán ser registrados por ante la Oficina de Registro Público para su validez, ya que la misma, se le da la condición de ser aprobada en Asamblea.------

CAPÌTULO SÉPTIMO

INTEGRACIÓN DE LA ASOCIACIÓN

CLÀUSULA VIGÉSIMA CUARTA: INTEGRACIÓN: La Asamblea decidirá, previo informe presentado por la Junta Directiva, todo lo referente a la necesidad de integración a Instituciones u organismos, federaciones, Mancomunidades y cualquier otro ente, con tal no desvirtúen sus objetivos. También el retiro de los mismos.--------

CAPÌTULO OCTAVO

PROCEDIMIENTO PARA LA REFORMA DE LOS ESTATUTOS

CLÀUSULA VIGÉSIMA QUINTA: DE LAS REFORMAS ESTATUTARIAS: Las reformas estatutarias deben ser aprobadas por lo menos con el setenta y cinco por ciento (75%) de los miembros de la Asociación, presentes en la Asamblea General convocada para tal fin. El Acta en la que conste la modificación contendrá la identificación de los miembros que la aprobaron y deberá ser protocolizada por la oficina de registro pertinente. Los nuevos estatutos entrarán en vigencia desde el mismo momento de su registro y será obligatorio para la Junta Directiva entregar copias fotostáticas físicas o digitales a cada miembro una vez registrados.----------

CAPÌTULO NOVENO

DEL EJERCICIO ECONÓMICO Y EL PATRIMONIO

CLÀUSULA VIGÉSIMA SEXTA: DEL EJERCICIO ECONÓMICO: Comienza el primero (1º) de enero de cada año y culminará el treinta y uno (31) diciembre, salvo este primer ejercicio que comenzará a la fecha de su protocolización e inscripción del presente documento en la Oficina Subalterna de Registro Público respectivo.----------

CLÀUSULA VIGÉSIMA SÉPTIMA: PATRIMONIO DE LA ASOCIACIÓN: la Asociación tendrá como patrimonio el valor tanto de sus activos fijos, como las cuentas por cobrar producto de la realización de los objetivos de la asociación, los ingresos productos de donaciones y podrá adquirir toda clase de bienes muebles e inmuebles para la realización de los fines de la asociación.----------

CAPÌTULO DÉCIMO
DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS

CLÀUSULA VIGÉSIMA OCTAVA: RECURSOS ECONÓMICOS: Estarán representados por Certificados de Inversión, Certificados Rotativos, Donaciones, Patrocinios, Préstamos y las ganancias obtenidas producto de la realización de los objetivos de la Asociación.----------

CAPÌTULO DÉCIMO PRIMERO
DISPOSICIONES TRANSITORIAS

CLÀUSULA VIGESIMA NOVENA: DISPOSICIONES TRANSITORIAS: Para todo lo previsto en esta Acta Constitutiva y Estatutos de la Asociación se aplicarán las disposiciones del Código Civil y las normas que le son aplicables. La Asamblea Constitutiva de socios nombró la Junta Directiva que regirá los destinos de "[redacted], **ASOCIACIÓN CIVIL SIN FINES DE LUCRO"**, para este primer período, la cual quedó establecida de la siguiente manera: **Coordinador General:** [redacted], **Coordinador de Organización:** [redacted], **Coordinador de Activismo:** [redacted] **y Coordinador de Finanzas:** [redacted]. Se autoriza ampliamente a [redacted] venezolano, mayor de edad, titular de la Cédula de Identidad nº V-[redacted], gestor cultural, para que proceda a certificar y protocolizar el presente documento por ante la respectiva Oficina Subalterna del Registro Subalterno del Cuarto Circuito del Municipio Bolivariano Libertado, firmando todo el protocolo necesario y que a la vez solicite copia certificada para su posterior publicación. No teniendo nada más que tratar se levanta la sesión y conformes firman [redacted] **(Fdo.),** [redacted]-------

SILVA (Fdo.), [redacted] **(Fdo.) Y** [redacted] [redacted] **(Fdo.).** Y yo [redacted], antes identificado, certifico que la presente acta es una copia fiel y exacta de su original.----

[redacted]

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LAS RELACIONES INTERIORES Y JUSTICIA
SAREN
Registro Público Cuarto Circuito
Municipio Libertador Distrito Capital

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

*** MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA RELACIONES INTERIORES Y JUSTICIA ***

*** SERVICIO AUTÓNOMO DE REGISTROS Y NOTARIAS ***

REGISTRO PÚBLICO DEL CUARTO CIRCUITO MUNICIPIO LIBERTADOR DISTRITO CAPITAL [redacted]

203° y 154°

El anterior documento fue redactado por el **Abg.** [redacted], inscrito en el Inpreabogado **No.** [redacted]; identificado con el Número [redacted], de fecha [redacted], **referido a Acta Constitutiva**. Presentado para su registro por [redacted], **CÉDULA Nº V-**[redacted]. Fue leído y confrontado con sus copias en los protocolos y firmados en estos y en el presente original por su otorgante ante mí y los testigos [redacted] y [redacted], con **CÉDULA Nº V-**[redacted] y **CÉDULA Nº** [redacted]. La Revisión Legal fue realizada por la **Abg.** [redacted], con **CÉDULA Nº V-**[redacted] funcionaria de esta Oficina de Registro. La Revisión de Prohibiciones fue realizada por [redacted], con **CÉDULA Nº** [redacted]. La identificación del Otorgante fue efectuada así: [redacted], nacionalidad **VENEZOLANA**, estado civil **SOLTERO, CÉDULA Nº V-**[redacted]. El Recaudo ESTATUTOS agregado al Cuaderno de Comprobantes bajo el número [redacted] y folio [redacted] respectivamente. El Recaudo Documento de Identidad fue presentado Ad Effectum Videndi. **Este documento quedó inscrito bajo el Número** [redacted] **folio** [redacted] **del Tomo** [redacted] **del Protocolo de Transcripción del presente año respectivamente. Este documento quedó otorgado en esta oficina a las** [redacted]

El Otorgante: [redacted]

Otorgado por: [redacted]

Los Testigos:

1º [redacted]

2º

[redacted]

Registradora Pública del Cuarto Circuito
Municipio Libertador del Distrito Capital

ELABORADO POR: ISABEL GIORYANI BRICEÑO HERNANDEZ

Anexo 4: Registros Públicos de la Gran Caracas. Elaboración propia

Municipio Bolivariano Libertador:

Registros Público del Municipio Bolivariano Libertador[93]		
Registro Público	Jurisdicción	Dirección
Primer Circuito del Municipio Libertador	La Pastora, Altagracia, Sucre y Catedral.	Av. Urdaneta con Av. El Parque, Torre Oficentro, Planta Baja, diagonal al C.C. Galerías Ávila, San Bernardino
Segundo Circuito del Municipio Libertador	San Agustín y El Recreo.	Av. Universidad, entre las Esquinas de Monrroy a Misericordia Edif. Centro Parque Carabobo,Nivel 1 Oficinas 114 y 115
Tercer Circuito del Municipio Libertador	Caricuao, El Junquito, Antímano, La Vega, Santa Rosalía y Santa Teresa.	Matrices a Ibarra Edif. González Gorrondona. Piso 1. Al lado de Mango Bajito.
Cuarto Circuito del Municipio Libertador	El Valle, Macarao, Coche y San Pedro.	Av. Urdaneta, Esq. De Pelota a Ibarras, Edif. Caoma, Piso 1.
Quinto Circuito del Municipio Libertador	Candelaria, San Bernardino y San José.	Av. Este 2, con Sur 25, Edificio José Vargas, 5to piso (Edificio CTV).
Sexto Circuito del Municipio Libertador	EL Paraíso, 23 de Enero y San Juan.	Av. Urdaneta, Punceres a Plaza España, Edif. Nº. 37 (Distromédica) Piso 7.

Municipio El Hatillo:

Registros Público del Municipio Chacao[94]		
Registro Público	Jurisdicción	Dirección
Municipio El Hatillo	El Hatillo.	Calle 1ro. De Mayo, Centro Somager, P.A., El Hatillo.

[93] Con información de la página web del SAREM y confirmación telefónica.
[94] Ibíd.

Municipio Baruta:

Registros Público del Municipio Baruta[95]		
Registro Público	Jurisdicción	Dirección
Primer Circuito del Municipio Baruta	Sin información	Final de la Av. Miguel Ángel, entre Calle Don Bosco y Calle Bucare, (antigua sede del Banco Maracaibo), Colinas Bello Monte, Baruta.
Segundo Circuito del Municipio Baruta	Sin información	Calle Roraima, Urb. Chuao, Casa Adelita, P.A Baruta.

Municipio Sucre:

Registros Público del Municipio Sucre[96]		
Registro Público	Jurisdicción	Dirección
Primer Circuito del Municipio Sucre del Estado Miranda.	Sin información	Calle Santa Ana, Edif. Centro Peña Friel, P.B., Urb. Boleíta Sur.
Segundo Circuito del Municipio Sucre del Estado Miranda.	Sin información	Av. Principal de Los Ruices, Res. Los Almendros, Mezzanina 2, al lado del Canal 8.

Municipio Chacao:

Registros Público del Municipio Chacao[97]		
Registro Público	Jurisdicción	Dirección
Municipio Chacao.	Chacao.	Av. Libertador, Multicentro Empresarial del Este, Conjunto Libertador, Planta Ingreso, Local PII, frente al Sambil Chacao.

En la página del SAREM[98] es posible consultar el listado de oficinas a nivel nacional, se recomienda llamar por teléfono y consultar antes la jurisdicción y dirección, pues la base de datos publicada presenta a la fecha algunos errores.

[95] Ibíd.
[96] Ibíd.
[97] Ibíd.
[98] www.saren.gob.ve/index.php/login/directorio-de-oficinas

Anexo 5: Requisitos exención de ISLR

COOPERATIVAS DEBERÁN REALIZAR LO SIGUIENTE:

Dirigir la solicitud a la Gerencia General de Servicios Jurídicos del SENIAT, la cual podrá ser entregada ante cualquier oficina del SENIAT, o en la sede de la Gerencia antes mencionada, ubicada en la Avenida Libertador, nivel P-2, local 33, Caracas, Distrito Capital, y deberá ser acompañada por los siguientes recaudos:

- Copia simple del documento constitutivo y estatutos de la asociación o cooperativa.
- Registro de Información Fiscal (R.I.F.) de la asociación o cooperativa.
- Certificado de cumplimiento dirigido al SENIAT, otorgado por la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOOP)
- Timbre Fiscal de 0,5 U.T., por la primera hoja y de 0,02 U.T. por cada hoja adicional.

En la solicitud antes indicada, deberá expresarse la dirección de su domicilio fiscal, debiendo estar firmada por el solicitante.

Verificado el cumplimiento de los requisitos exigidos en la Ley de la ley de Impuesto Sobre La Renta (ISLR), la Gerencia General de Servicios Jurídicos del SENIAT, emitirá un pronunciamiento calificado a la asociación solicitante como exenta y en consecuencia la misma se encontrará libre del pago del tributo y no sujeta a retenciones, por los enriquecimientos que obtenga en el desempeño de sus actividades propias de sus objeto, debiendo presentar las declaraciones correspondientes de cada ejercicio económico.

Aunque sean calificados como exentas del pago del (ISLR) las asociaciones cooperativas deben cumplir con los deberes formales establecidos en la Ley que regula éste tributo y su Reglamento, en la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, comprendiendo entre ellos, el llevar los libros de contabilidad y registros de sus operaciones tributarias por mes calendario, pudiendo ser objeto de fiscalizaciones por parte del SENIAT y de la SUNACOOP, y en caso de comprobarse la simulación del acto cooperativo se perderá el beneficio de la exención.

En materia de Impuesto al Valor Agregado, por ser las asociaciones cooperativas entidades **No Sujetas** a dicho tributo, no deberán cobrar el mismo al vender bienes o prestar servicios derivados de las **actividades propias** de su objeto. No obstante, al adquirir, comprar, importar bienes o servicios gravados, la asociación cooperativa estará en la obligación de soportar y pagar el impuesto correspondiente.

COMO SOLICITAR EXENCIÓN DE ACUERDO CON LO PREVISTO EN LOS NUMERALES 3 Y 10 DEL ARTÍCULO 14 DE LA LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA ANTE LA GERENCIA GENERAL DE SERVICIOS JURÍDICOS.

Deben hacer un escrito en original y dos (2) copias, dirigido a la Gerencia General de Servicios Jurídicos, División de Doctrina, en el que conste la siguiente información:

- Copia del Acta Constitutiva y/o Estatutos.
- Copia del Registro de Información Fiscal (R.I.F.)
- Los respectivos timbres fiscales por cada hoja original (0,02 U.T.) sin tomar en cuenta los anexos;
- El monto de la tasa que se causa por consulta, en timbres fiscales (0,5 U.T.)

IMPORTANTE: Además de estos documentos las instituciones religiosas, deben consignar la inscripción en el ministerio del poder popular para relaciones interiores y justicia en la dirección de cultos. Así como también las instituciones educativas la constancia de inscripción o registro en el ministerio del poder popular para la educación.

COMO HACER UNA CONSULTA ANTE LA GERENCIA GENERAL DE SERVICIOS JURÍDICOS.

Debe hacer un escrito en original y dos (2) copias, dirigido a la Gerencia General de Servicios Jurídicos del SENIAT, División de Doctrina, en el que conste la siguiente información:

- Identificación del interesado, y en su caso, de la persona que actúe como representante, con expresión de los nombres y apellidos, domicilio, nacionalidad, estado civil, profesión y número de cédula de identidad o pasaporte;
- Dirección del lugar donde se harán las notificaciones pendientes;
- Hechos, razones y pedimentos correspondientes expresando con claridad la materia objeto de la solicitud.
- Basamento Legal
- Referencia a los anexos que la acompañan, si tal es el caso; y,.
- Firma de los interesados

El escrito que contenga la consulta debe presentarse dentro de una carpeta de Manila y debe acompañarse de:

- Copia del Acta Constitutiva y/o estatutos
- Copia del Registro de Información Fiscal (R.I.F.)
- Los respectivos timbres fiscales por cada hoja original (0,02 U. T.) sin tomar en cuenta los anexos; y,
- El monto de la tasa que se causa por consulta, en timbres fiscales (0,5 U. T.)

En caso de no adquirir los Timbres Fiscales correspondientes, puede realizar el pago de los mismos, mediante la Forma 16 "Información y Pago de las Tasas establecidas en la Ley de Timbre Fiscal", ante cualquier Oficina Receptora de Fondos Nacionales. Este formulario puede ser adquirido en las oficinas de IPOSTEL, de todo el país."

Horario de Atención al Público
8:00 a.m. a 12:00 p.m.
1:00 p.m. a 4:30 p.m.

Dirección: Avenida Libertador con Calle Negrín, Centro Comercial Libertador, P2.
Central Telefónica: (0212) 706.03.00