

Herramientas financieras para -CIMARRÓN -

Herramientas financieras para la organización Asociación Movimiento Nacional por los  
Derechos Humanos de las Comunidades Afrocolombianas -CIMARRÓN -

Diana Alessandra Blanco Bernal

Karina Caicedo Maturana

Javier Sadot Ortiz Mena



Universidad La Gran Colombia

Facultad de Posgrados

Especialización en Gerencia Financiera

Bogotá D.C.

2015

### Resumen

Este trabajo de investigación nace en el momento en que se identifican las debilidades financieras de una organización sin ánimo de lucro, cuya principal característica es el reconocimiento internacional en el buen manejo de los recursos de cooperación. Fue así, que en nuestra calidad de gerentes financieros, nos retamos a crear una estrategia basada en la utilización de una herramienta financiera, cuyo propósito fundamental es la generación de nuevos ingresos para el funcionamiento de la organización, convirtiendo así, lo que antes era una deficiencia en fortalezas para el cumplimiento del objeto social de la entidad y su crecimiento sostenible, en el desarrollo de los propósitos encomendados por las agencias de cooperación internacional en beneficio de la comunidades afrodescendientes.

Adicionalmente, con esta propuesta reafirmamos los conceptos de la implementación de estrategias y la planeación financiera en todos los niveles de la organización, con el fin de mantener su equilibrio económico, independientemente al objeto por la cual fueron creadas. Por todas estas razones, las instituciones deben asegurar el cumplimiento sus metas propuestas, incorporando nuevas alternativas en el desarrollo de sus procesos y definir un rumbo claro y seguro a seguir, basadas en un eficiente diagnóstico de gestión que apoye su crecimiento financiero.

**Palabras claves:** Debilidades, fortalezas, organización, fundación sin ánimo de lucro, cooperación internacional, gerentes financieros, herramienta financiera, crecimiento sostenible, agencias de cooperación internacional, afrodescendientes, implementación de estrategias, planeación financiera, diagnostico de gestión, crecimiento financiero.

### **Abstract**

This research was born at moment that a financial weaknesses is identified to an agency non profit organization, whose main feature is has gotten international recognition in the proper management of resources of a international cooperation. It was so, that in our capacity as financial managers, we challenge you to create a solution based on the use of financial tools strategy, whose primary purpose is to generate new revenues for the operation of the organization, becoming so, what was once a deficiency strengths to fulfill the corporate purpose of the organization and its sustainable growth, in the development of the purposes mandated by international cooperation agencies to benefit the black communities.

Additionally, with this offer we reaffirm the concepts of the implementation of strategies and financial planning at all levels of the organization, in order to maintain economic balance, whether the purpose for which they were created. For all these reasons, the institutions must ensure compliance with their targets, including new alternatives in the development of their processes and define a clear and safe to follow, based on a diagnosis efficient management that supports your financial growth course.

**Keywords:** Strengths, weaknesses, organization, nonprofit foundation, international cooperation, financial managers, financial tool, sustainable growth, international cooperation agencies, African descent, implementation strategies, financial planning, diagnosis, management, financial growth.

## Contenido

Introducción .....	5
Planteamiento del Problema .....	7
Justificación .....	10
Objetivos .....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Marco Referencial.....	12
Marco Teórico.....	12
Marco Conceptual.....	14
Marco Jurídico .....	17
Marco Histórico .....	18
Diseño Metodológico.....	22
Resultados y Discusión .....	24
Conclusiones .....	40
Bibliografía .....	41

## **Introducción**

Esta propuesta define la realización de una herramienta financiera que podrá ser utilizada por todas las organizaciones que manejan recursos de cooperación internacional, especialmente por la organización Asociación Movimiento Nacional por los Derechos Humanos de las Comunidades Afrocolombianas -CIMARRÓN -, esto con el propósito de mejorar y fortalecer de manera eficaz el área financiera de la organización.

La investigación que dio origen a nuestra propuesta, utilizó como unidad de análisis a la organización CIMARRÓN y se desarrolló atendiendo la problemática reflejada al interior de la misma, evidenciándose falencias en la planificación financiera, principalmente en los aspectos relacionadas con atención de los gastos administrativos, debido a que la organización objeto de análisis es una fundación sin ánimo de lucro y como tal sus ingresos dependen exclusivamente de donaciones, que prácticamente en su totalidad provienen de las agencias de cooperación internacional.

Muchos de los programas sociales de las agencias de cooperación internacional coinciden con el objeto social de CIMARRÓN, por tal razón, la organización se sujeta a las respectivas convocatorias hasta lograr la asignación de los recursos en calidad de ente ejecutor de los proyectos y a pesar de que dicha cooperación está representada en recursos económicos muy representativos, éstos no contemplan en sus presupuestos los gastos administrativos que se involucran en la ejecución de los proyectos, situación que le origina una problemática de índole financiera a la organización que ejecuta el proyecto.

En lo referente al tema de investigación se considera pertinente estudiar la línea “Tendencias contables contemporáneas: Control gestión y gobernabilidad”, la sub línea “Globalización, gestión y organizaciones”, dado que la correcta aplicación de las técnicas, procedimientos y modelaciones financieras, son vitales para apoyar el crecimiento financiero de la organización.

### **Planteamiento del problema**

La organización Asociación Movimiento Nacional por los Derechos Humanos de las Comunidades Afrocolombianas -CIMARRÓN -, “fue fundada en Buenaventura, el 15 de Diciembre de 1982, por el Círculo de Estudios de la Problemática de las Comunidades Afrocolombianas –SOWETO-. El Círculo SOWETO había surgido desde 1976, en Pereira, Risaralda, y lo integraban estudiantes negros procedentes de diversas regiones del país, liderados por Juan de Dios Mosquera Mosquera.

El nombre **CIMARRON** evoca la heroica gesta protagonizada en América por los pueblos africanos, en su lucha por los derechos a la libertad, la dignidad e identidad africana, y en rebeldía contra el colonialismo esclavista europeo.

En América, fueron llamados CIMARRONES los africanos esclavizados que se refugiaron en las selvas para conquistar la libertad y desarrollar una nueva sociedad, libre de esclavitud, en sus territorios y poblados llamados PALENQUES, cunas de la libertad e independencia en el continente americano.

El Movimiento CIMARRON está asociado a la UNION NACIONAL DE ORGANIZACIONES AFROCOLOMBIANAS – UNO AFRO -, una red conformada por más de 100 formas organizativas que promueve el fortalecimiento, la coordinación, la identidad y unidad de las organizaciones y comunidades afrocolombianas. ”(Juan de Dios Mosquera, 2010)

Después de esta breve introducción relativa a los orígenes de -CIMARRÓN -, se le da paso a lo que realmente inquieta en dicha organización, esto a través de la experiencia adquirida día a día en el pleno desarrollo de las actividades donde se ha evidenciado falencias en la planificación financiera de los proyectos que se llevan a cabo al interior de la organización – CIMARRÓN-, entre otros asuntos de orden administrativo y financiero.

En este orden de ideas, se vislumbrará con este trabajo de investigación las debilidades, que hacen que no fluyan algunos aspectos relacionados con los procedimientos financieros establecidos del área de compras, manejo y control de inventarios, cuentas por pagar y anticipos que se generan para gastos de viaje.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, la organización puede estar en riesgo por las altas probabilidades de fraude, debido a la falta de controles tal como se ha evidenciado en otras organizaciones similares a -CIMARRÓN -.Como consecuencia se da un desvío de recursos que resulta en la no ejecución de los proyectos planificados, que previamente han sido revisados y aprobados por las agencias de cooperación internacional.

De otro lado, la principal fuente de financiación de la organización es la Cooperación Internacional, esto genera un nuevo conocimiento y manejo de los recursos financieros debido a que los gastos que se incurran en un periodo determinado deben ser los que están especificados al inicio de la aprobación del proyecto que se esté ejecutando. Cada proyecto aprobado por las diferentes agencias de Cooperación Internacional cuentan con su propio centro de costo, esto para determinar la ejecución de cada uno de ellos de forma individual y correcta.



Se debe aclarar que los líderes de la organización tienen formación en diversos campos del conocimiento, pero pocos en las áreas administrativas y contables, por lo que la organización ha aprendido de lo administrativo-financiero en medio del desarrollo de su objeto social, ha sido un aprendizaje para el área técnica y la dirección general día a día, y existe un interés por integrar nuevos conocimientos que fortalezcan esta área en la organización.

De esta situación problemática, se deriva la pregunta de investigación ¿Cuáles son los aspectos financieros que requiere mejorar la organización Asociación Movimiento Nacional por los Derechos Humanos de las Comunidades Afrocolombianas -CIMARRÓN -?

### **Justificación**

De acuerdo al análisis realizado al interior de la organización Afrodescendiente sin ánimo de lucro en cuestión, se vislumbra la necesidad de elaborar herramientas financieras, esto con el objetivo de facilitar la evolución de los procesos de las mismas, dado que de ellas se desprenden poblaciones que no solo son discriminadas racialmente, sino que también sufren por la condición de desplazamiento de sus territorios donde habitan, por tanto se considera necesario implementar modelos financieros para ayudar a esta organización, que vela por los derechos de estas poblaciones vulnerables a mejorar sus procesos mediante las herramientas financieras a diseñar.

Debido al conflicto armado el país tiene víctimas que en buena medida son población afrocolombiana, se observa que las Agencias de Cooperación Internacional son grandes aliados para ayudar a mejorar y alcanzar los objetivos que se traza el Estado para la reparación de las víctimas, ya sea en búsqueda de ingresos o como en el caso de Cimarrón para mejorar la calidad de vida de la población afrocolombiana, mediante proyectos avalados por la Cooperación Internacional que con sus donaciones hacen posible el desarrollo de la misma.

La modelación financiera que se propone llevar a cabo como resultado del diagnóstico financiero, se basará en herramientas como Microsoft Excel para la elaboración de dichos escenarios que facilitan las tareas del diario vivir financiero de la organización.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer una herramienta financiera para la Organización Asociación Movimiento Nacional por los Derechos Humanos de las Comunidades Afrocolombianas – CIMARRON -.

### **Objetivos específicos**

- Describir los procesos financieros relativos a la Organización -CIMARRÓN -.
- Analizar las debilidades y fortalezas de los procedimientos financieros que aplica la entidad – CIMARRON -
- Diseñar una herramienta financiera que se ajuste a las necesidades y características de la Organización – CIMARRON -

## **Marco referencial**

### **Marco teórico**

El trabajo de investigación se enmarca en las teorías administrativas, es decir, en el conjunto de procedimientos y normas por las cuales una entidad desarrolla procesos administrativos para mejorar sus actividades y así acoplar la misión y visión de la misma y alcanzar los objetivos propuestos. También son el referente para el crecimiento y el perfeccionamiento empresarial aplicando modelos en diferentes campos de la administración: el talento humano, los recursos físicos y financieros. Existen dos clases de teorías básicas de la administración:

La primera que se denomina teoría Científica, es la escuela de la administración científica que fue iniciada en el comienzo del siglo XX, con el ingeniero mecánico americano Frederick W Taylor. La gerencia se puede estudiar con base en cuatro principios;

El primero se basa en la sustitución de la improvisación por la ciencia, a lo que le dio el nombre del principio de planeamiento; el segundo se enfoca en una clasificación de los trabajadores en cuanto a sus aptitudes para desarrollar con mayor destreza sus actividades en la organización, al cual le dio el nombre de principio de preparación y selección; el tercer principio hace referencia al control del trabajo ejecutado por parte del trabajador y que lo esté desarrollando de acuerdo a las normas establecidas y el plan previsto por la organización, el cual obedece al principio del control; y en el cuarto principio encontramos la ejecución que consiste en distribuir equitativamente las responsabilidades a cada uno de los trabajadores de la organización.

Por otro lado encontramos la teoría clásica administrativa, que surge de Henry Fayol (1841 – 1925), quien fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, el cual dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la organización:

Las funciones técnicas que van relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la organización. Las funciones comerciales basadas con la compra, venta e intercambio de bienes y servicios. Las funciones financieras tienen que ver con la búsqueda de capitales. Las funciones de seguridad son relativas a la protección y preservación de los bienes de las personas. Las funciones contables corresponden a los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas, finalmente denomina las funciones administrativas que integran las funciones anteriormente mencionadas.

Con relación a las dos clases de teorías básicas, la Organización -CIMARRÓN – se encuentra en la teoría clásica (Henry Fayol) de acuerdo con el conocimiento que se tiene sobre ella, -CIMARRÓN – planea, organiza, dirige, coordina y controla a través de su dirección general y de cada una de las áreas (técnica, administrativa y financiera), donde cada profesional es el responsable del área para cumplir a satisfacción con los objetivos de la misma y con el buen uso y funcionamiento de los proyectos en ejecución.

Ahora bien, de acuerdo con la experiencia adquirida por -CIMARRÓN – y en relación con la teoría de Henry Fayol, se visualiza que la organización aplica a sus procedimientos tanto administrativos como financieros la teoría del autor anteriormente citado.

Por otro lado, es muy importante tener en cuenta la gestión de financiación que es un procedimiento que consiste en financiar económica y organizacionalmente a las organizaciones

sin ánimo de lucro, para el beneficio de la población afrodescendiente vulnerable ayudándolos a cumplir sus objetivos y generando así una mayor participación de la ciudadanía, hay que resaltar que la organización -CIMARRÓN -, se financia de alguna manera de los aportes que la comunidad afrodescendiente realiza por los benéficos recibidos a través de los convenios de educación superior con los que cuenta -CIMARRÓN-, permitiéndoles así un mayor reconocimiento en la población académica del país.

### **Marco conceptual**

Es fundamental la conceptualización de la cooperación internacional, dado que es la que permite el desarrollo de las actividades al interior de las organizaciones sin ánimo de lucro en este caso puntual -CIMARRÓN -, quien vela por el logro de los objetivos propuestos por las comunidades afrodescendientes, brindándoles recursos financieros y técnicos para el beneficio de dichas comunidades, por medio de Agencias de Cooperación Internacional quienes les proporcionan las capacitaciones necesarias para el manejo de los recursos recibidos.

Con el apoyo de las Agencias de Cooperación Internacional las organizaciones afrodescendientes sin ánimo de lucro son las más beneficiadas, ya que son su mayor fuente de ingresos, porque el gobierno local tiene otras destinaciones con los recursos propios y no las apoyan, desde hace varios años las agencias se han convertido para la población afrocolombiana en su apoyo esencial para el empoderamiento, aprendizaje y recuperación de sus principios étnicos, desarrollo intelectual y mejoramiento de su perspectiva para una mejor calidad de vida.

En cuanto a los principios que fundamentan la cooperación internacional son:  
La apropiación tiene que ver con la ayuda oficial al desarrollo que define cada país de acuerdo a sus prioridades, focalizando las intervenciones para un mayor impacto social (Colombia, s.f.);

La Complementariedad se basa en los parámetros establecidos por las Agencias de Cooperación Internacional, es decir, no financia acciones paralelas; La eficiencia aporta su ventaja comparativa y experiencia para el logro de resultados de mayor impacto social (Movimiento, s.f.); La rendición de cuentas se basa en principios como lo son la mutua responsabilidad y transparencia en el manejo de los recursos que proveen las Agencias de Cooperación Internacional (GUTIERREZ, 2013); Y la sostenibilidad es la capacidad de integrar los procesos desarrollados por el proyecto o programa a la dinámica institucional, social, familiar y/o comunitaria, de tal forma que los beneficios producidos a través de él, permanezcan en el tiempo (APC, s.f.)

La tipología existente relacionada con la cooperación internacional, tenemos la cooperación financiera, que se divide a su vez en dos categorías: reembolsable y no reembolsable. La primera maneja facilidades a través de bajas tasas de interés, periodos de gracia y amplios plazos de pagos, en cuanto a la segunda categoría no es requisito devolver los recursos financieros otorgados por las agencias de cooperación internacional. La cooperación técnica se lleva a cabo mediante la transferencia de conocimientos, habilidades y experiencias por parte de países u organizaciones con un nivel de desarrollo más avanzado con el fin de contribuir con el fortalecimiento de las capacidades, el avance tecnológico y la formación de los recursos humanos del beneficiario, entre otros (Desarrollo, s.f.). La cooperación técnica entre países en desarrollo hace referencia a intercambio de conocimientos y experiencias adquiridas con éxito, que pueden ser implementadas en países con características similares en cuanto al nivel de desarrollo. La cooperación triangular es una modalidad de cooperación que se efectúa entre dos países en desarrollo, donde una se representa en calidad de oferente y la otra beneficiaria. La cooperación descentralizada es una cooperación que no basa sus actividades de colaboración

necesariamente entre gobiernos, sino que también pueden aplicar administración sub estatales y organización de la sociedad civil, promoviendo así el desarrollo territorial.

Ayuda humanitaria y de emergencia este tipo de colaboración se presta cuando se presentan catástrofes naturales o conflictos armados. Las ayudas humanitarias pueden otorgarse por parte de actores nacionales o internacionales y tienen el objetivo de aliviar el sufrimiento de la población afectada, así como garantizar su subsistencia. Para asignar este tipo de ayudas es necesario que el gobierno beneficiario no pueda asumir el fenómeno con sus propios recursos y que la situación sea considerada como anormal (ROSARIO, s.f.). La ayuda alimentaria se da cuando se le otorgan productos alimentarios a poblaciones que no están en condiciones de abastecerse y así de esta forma asegurar la alimentación de la misma, esta ayuda es con el fin de apoyar los procesos de desarrollo de dichas poblaciones, en cuanto a la tipología de la ayuda alimentaria puede ser, donada o vendida con porcentajes condonables o créditos blandos, esta ayuda puede ser bilateral, multilateral o no gubernamental.

En cuanto al grado de importancia que determina la organización –CIMARRÓN- a las agencias de cooperación internacional, debido a que son su fuente de ingresos para el sostenimiento, apoyo organizacional e interactuar con la población afrocolombiana, para aportarle beneficios que les ayuda crecer personal y profesionalmente con los diferentes programas y proyectos que tiene la organización –CIMARRÓN- permitiéndole cumplir con sus objetivos.

Las Agencias de Cooperación Internacional con las que–CIMARRÓN- tiene proyectos son: Unión Europea, AECID, APC Colombia, Fundación IAF, FOS – Colombia y la Fundación Ford.



## Marco jurídico

Las normas que reglamentan las organizaciones sin ánimo de lucro afrocolombianas son:

- La ley marco de las organizaciones sin ánimo de lucro es la ley 70 de 1993. Ley que surgió del artículo transitorio 55 de la Constitución Nacional, es la ley de los derechos étnicos y la restitución colectiva de los territorios del Pacífico y otras zonas del País. (COLOMBIA C. N., ALCALDIA DE BOGOTA D.C., 1993).
- Resolución de la Asamblea General de la ONU que proclama el 2011 Año Internacional de los Afrodescendientes, bajo la resolución número A/RES/64/169. (La ONU, 2014)
- Resolución de la Asamblea General de Naciones Unidas declarando el Decenio Internacional de los Afrodescendiente 2015 – 2024. (Unidas, 2013)

La declaración de la ONU y de las Naciones Unidas para la organización –CIMARRÓN- fue muy importante y enriquecedora permitiendo continuar con mayor entusiasmo el empoderamiento étnico y el desarrollo de la población afrocolombiana, con logros y beneficios para la población en general y en especial para – CIMARRON - por toda la lucha que día a día fortalece a favor de esta comunidad.

Por otra parte la organización –CIMARRÓN-es vigilada por la Alcaldía Mayor de Bogotá, es de régimen tributario especial y por recibir donaciones de Agencias de Cooperación Internacional reguladas por el Decreto 540 de 2004(COLOMBIA C. D., 2004) que reglamenta el artículo 96 de la Ley 788 de 2002 (COLOMBIA C. N., 2002) en donde se determina ciertos beneficios de exención de impuestos tributarios.

**Marco histórico**

A continuación se relata la trayectoria de la Organización sin ánimo de lucro – CIMARRON hasta la actualidad. El Movimiento Nacional CIMARRON fue fundado en Pereira, el 15 de Diciembre de 1982, por el Círculo de Estudios de la Problemática de las Comunidades Afrocolombianas –SOWETO-. El Círculo SOWETO había surgido desde 1976, en Pereira, Risaralda, y lo integraban estudiantes negros procedentes de diversas regiones del país, liderados por Juan de Dios Mosquera Mosquera.

*El nombre CIMARRON evoca la heroica gesta protagonizada en América por los pueblos africanos, en su lucha por los derechos a la libertad, la dignidad e identidad africana, y en rebeldía contra el colonialismo esclavista europeo.*

*En América, fueron llamados CIMARRONES los africanos esclavizados que se refugiaron en las selvas para conquistar la libertad y desarrollar una nueva sociedad, libre de esclavitud, en sus territorios y poblados llamados PALENQUES, cunas de la libertad e independencia en el continente americano (Mosquera, 2010)*

La Organización – CIMARRON – desde sus inicios hace 30 años ha velado por la importancia, el respeto hacia la comunidades afrocolombianas inducida por unos jóvenes de la ciudad de Pereira, quienes con su interés por conocer el origen y desarrollo de esta población iniciaron a estudiar, investigar y así crear una institución hoy llamada Asociación Movimiento Nacional por los Derechos Humanos de las Comunidades Afrocolombianas – CIMARRON – para permitir que a la comunidad el Estado la tuviera en cuenta para el mejoramiento de la ciudadanía y el respeto a nivel general, en su gran dedicación por la eliminación del Racismo y la Discriminación Racial, donde Colombia empezara a tener igualdad con todos los ciudadanos que la conforman.

Día a día ha ido creciendo organizacionalmente y evolucionando políticamente, hoy por hoy es una de las Organizaciones pioneras, mas importantes y reconocida a nivel Nacional e Internacional por todo el trabajo y lucha que realiza a través de los programas, proyectos y servicios con que cuenta a favor de la población afrocolombiana, entre los que se encuentran:

- Proyecto Acompañamiento al Trabajo Social Estudiantil del Fondo Condonable de Créditos Educativos Afrocolombianos: Es un fondo por medio del cual estudiantes afrocolombianos pueden tener apoyo económico, de tres salarios mínimos legales vigentes para sostenimiento y/o pago de matrícula durante el desarrollo de la carrera en universidades inscritas al ICETEX, el estudiante debe presentar semestralmente un avance de la realización del proyecto comunitario a beneficio de la población afrocolombiana en la ciudad de residencia, avalado y supervisado por Organizaciones aprobadas por el ICETEX, una vez finalice la carrera debe presentar un informe final para la condonación del crédito. La convocatoria es publicada cada año por esta entidad.  
<http://www.movimientocimarron.org/index.php/proyectos-y-servicios>
- Campaña Permanente para la Eliminación de la Discriminación Racial: Por medio el cual la Organización celebra el Día Mundial contra la Eliminación del Racismo y la Discriminación Racial con talleres en los colegios, entidades y una marcha pacífica en la ciudad de Bogotá el 21 de marzo de cada año.  
<http://www.movimientocimarron.org/index.php/racismo-y-discriminacion-racial>
- Proyecto de Capacitación y Acompañamiento Docente para la Implementación de los Estudios Afrocolombianos en el P.E.I: es un convenio institucional que la organización tiene con el Ministerio de Educación para realizar conferencias con maestros de las

institucionales en la implementación de la cátedra de estudios afrocolombianos en el sistema educativo.

<http://www.movimientocimarron.org/index.php/etnoeducacion>

- Proyecto Escuela Nacional de Liderazgo Afrocolombiano "Nelson Mandela": Consiste en fortalecer y empoderar políticamente a las mujeres afrocolombianas para el ejercicio de sus derechos, la organización, las políticas públicas y la participación ciudadana en sus localidades y en el distrito capital.

<http://www.movimientocimarron.org/index.php/mujer>

- Proyecto de Visibilidad Estadística y Censal de la Población Afrocolombiana: destinado a promover la visibilización estadística de la población afrocolombiana en el próximo censo nacional de población en Colombia.

<http://www.movimientocimarron.org/index.php/racismo-y-discriminacion-racial>

- Proyecto de Realización de la Conmemoración del 21 de mayo: día nacional de la Afrocolombianidad – día mundial de la Diversidad Cultural y día de la Memoria de la Ley de Abolición de la Institución Española de la Esclavitud de las personas Africanas en Colombia

<http://www.movimientocimarron.org/index.php/racismo-y-discriminacion-racial>

La Organización – CIMARRON – con el pasar de los años y la ejecución de los proyectos anteriormente mencionados se venido fortaleciendo sus áreas técnicas, administrativas y financieras con el gran esfuerzo y responsabilidad de los profesionales que han trabajado colocando su granito de arena para el desarrollo organizativo y con los que cuenta actualmente, los cuales tienen el ánimo y empoderamiento para continuar con el crecimiento de la misma.

En la actualidad la organización – CIMARRON – tiene como visión llegar a ser una organización sin ánimo de lucro en defensa de los derechos de las poblaciones afrocolombianas fuerte con cobertura nacional e internacional, reconocida y respetada por el liderazgo, y capaz de movilizar la solidaridad y compromiso de las instituciones estatales y los diversos sectores sociales del pueblo colombiano.

Por parte del representante legal y director Juan de Dios Mosquera Mosquera, que ha escrito varios libros sobre esta población es el más interesado en el mejoramiento de la calidad de vida, el auto reconocimiento y el respeto para los ciudadanos afrocolombianos, por ello lucha e insiste en el favorecimiento en todos los programas a nacionales e internacionales, promoviendo la organización étnica y autónoma, la etnoeducación, la concientización, y participación democrática del pueblo afrocolombiano, para que sus comunidades puedan conocer su historia, ejercer sus derechos étnicos y ciudadanos, y auto gestionar un plan de vida con desarrollo económico, social, cultural y político.

### **Diseño metodológico**

Este proyecto busca diseñar herramientas financieras para la organización Asociación Movimiento Nacional por los Derechos Humanos de las Comunidades Afrocolombianas - CIMARRÓN-. El diseño de la investigación está enmarcado en una metodología cualitativa, basada en una investigación descriptiva y analítica, llevando a los usuarios de la información financiera a la comprensión del proyecto, mediante el cual se desea construir unas herramientas financieras apropiadas para la organización CIMARRÓN.

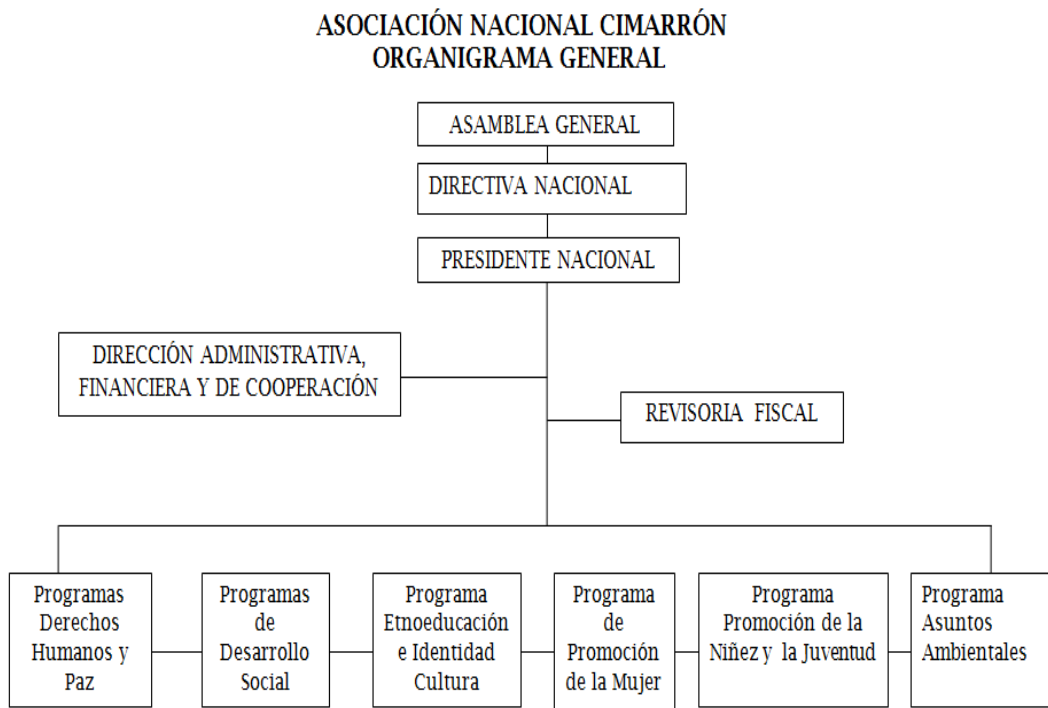
Según Sampieri, el enfoque de la investigación cualitativa utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o mejorar las preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Sampieri, 2010).

Dentro de las diferentes modalidades de la investigación cualitativa se optó por la investigación acción. Según Mertens, el diseño de investigación-acción participativo debe involucrar a los miembros del grupo o comunidad en todo el proceso del estudio (desde el planteamiento del problema hasta la elaboración del reporte) y la implementación de acciones, producto de la indagación. Este tipo de investigación conjunta la experticia del investigador o investigadora con los conocimientos prácticos, vivencias y habilidades de los participantes (Mertens, 2010).

El objetivo de la investigación consistió en diseñar una modelación financiera en pro de cubrir las necesidades financieras de la organización - CIMARRON - para el fortalecimiento de la misma, donde se identificaron debilidades presupuestales durante la interacción con su director, mediante el mecanismo de entrevista formal como anexo 1 en la sede de la

organización. Continuando con la unidad de análisis de la organización CIMARRÓN es una entidad sin ánimo de lucro, que busca la defensa de los derechos humanos y evitar la discriminación racial de la población afrocolombiana.

Figura 1: Organigrama CIMARRÓN



Nota: tomado de [www.movimientocimarron.org](http://www.movimientocimarron.org)

Finalmente los Instrumentos del trabajo de campo se desarrollaron partiendo de una entrevista al director nacional de la organización CIMARRÓN, con el fin de recolectar la información básica para determinar las necesidades financieras de la misma.

## **Resultados y discusión**

El resultado de este trabajo de investigación es una herramienta financiera diseñada para la organización CIMARON que optimizará el modelo de inversión, se definió como prioridad esta herramienta a partir de la entrevista en profundidad con el director de la organización, en la cual se identificaron las debilidades financieras de la misma, surgiendo la iniciativa de crear un modelo basado en herramientas financieras, idea que el director avaló. Este estudio está circunscrito al área financiera de una organización de carácter social, cuyo éxito es el buen manejo de los recursos económicos provenientes de cooperación internacional.

Con el diagnóstico rápido realizado se identificaron tres posibles acciones de mejoramiento:

- Orientación dirigida a los funcionarios de la Organización, en lo relativo a exenciones tributarias por concepto de donaciones en línea, dándoles una breve explicación sobre los trámites necesarios para la aplicación de este nuevo sistema que implementa la entidad, previniendo riesgos relacionados con la captación de recursos y el lavado de activos.
- Un Mecanismo para orientar a los beneficiarios de la Organización que estén interesados en adquirir vivienda de interés social:



Figura 3 Diseño financiero

ELIJA SU PROYECTO DE VIVIENDA	Hacienda San Antonio Mochuelo - Soledad
VALOR TOTAL DE LA PROPIEDAD ES DE:	\$ 44.513.000
TOTAL ÁREA CONSTRUIDA DE LA PROPIEDAD ES DE:	41 Mts <sup>2</sup>
PARA MAYOR INFORMACIÓN DE SU PROYECTO DE VIVIENDA PUEDE DIRIGIRSE AL SIGUIENTE LINK:	<a href="http://www.estrenarvivienda.com/vivienda-interes-social/en/Soledad">http://www.estrenarvivienda.com/vivienda-interes-social/en/Soledad</a>
ELIJA UNA ENTIDAD FINANCIERA	BBVA COLOMBIA
T.E.A. (TASA DE INTERÉS EFECTIVA ANUAL)	6,00%
TASA DE INTERÉS EFECTIVA MES VENCIDO	0,49%
NÚMERO DE CUOTAS MENSUALES AL QUE PRETENDE PROYECTAR EL CRÉDITO	180
REGISTRE EL TOTAL DE LOS INGRESOS DEL NÚCLEO FAMILIAR	\$ 2.000.000,00

Nota: Autoría propia

Figura 4 Diseño financiero

ACTUALMENTE SU NUCLEO FAMILIAR NO CUENTA CON VIVIENDA PROPIA	<input checked="" type="checkbox"/> ¿ACTUALMENTE SU NUCLEO FAMILIAR NO ES PROPIETARIO DE VIVIENDA?
FELICITACIONES SU FAMILIA YA TIENE UNA CUENTA DE AHORRO PROGRAMADO MAYOR AL 10% DEL VALOR DE LA VIVIENDA	<input checked="" type="checkbox"/> ¿USTED TIENE UNA CUENTA DE AHORRO PROGRAMADO MAYOR AL 10% DEL VALOR DE LA VIVIENDA?
SI USTED CUMPLE CON LOS OTROS REQUISITOS, SU FAMILIA TIENE DERECHO A UN SUBSIDIO FAMILIAR DE VIVIENDA	<input checked="" type="checkbox"/> ¿USTED AUN NO HA SIDO BENEFICIARIO DE SUBSIDIO FAMILIAR DE VIVIENDA?
EL VALOR DE LA VIVIENDA QUE SU FAMILIA PRETENDE ADQUIRIR ES SUSEPTIBLE AL BENEFICIARIO DE SUBSIDIO FAMILIAR DE VIVIENDA	<input checked="" type="checkbox"/> ¿EL VALOR DE LA VIVIENDA QUE PRETENDE COMPRAR ES INFERIOR A \$83'160.000?
FELICITACIONES SU NUCLEO FAMILIAR TIENE DERECHO A SUBSIDIO FAMILIAR EQUIVALENTE A:	\$ 5.544.000,00
El Valor de sus Cesantías es igual a:	\$ 5.000.000,00
FELICITACIONES USTED YA CUENTA CON EL VALOR DE LA RESPECTIVA CUOTA INICIAL	\$ 4.451.300,00
RESULTADO DEL ESTUDIO	APROBADO
LE CORRESPONDE UNA CUOTA FIJA MENSUAL POR VALOR DE:	\$ 246.559,61

Nota: Autoría propia

Las figuras 3 y 4 es un mecanismo de orientación destinado a los beneficiarios de la organización CIMARRON, que los ayudará a tomar la mejor decisión al momento de adquirir vivienda, la idea es que los usuarios lo puedan acceder a través de un link de la página de la organización y si desean mayor información sean orientados por un funcionario capacitado en el tema, dicho instrumento funciona de la siguiente forma; una vez que el interesado haya diligenciado un formulario electrónico con su información financiera básica, el mismo le entregara los resultados de las opciones de vivienda con la ubicación y nombre de los proyectos, valor de la misma, área construida, imágenes del proyecto, mejores opciones de tasas de interés, nombre de las entidades financieras que las ofrecen y les indicará si tienen derecho a solicitar subsidio de vivienda de interés social, por último les anunciara si sus condiciones económicas le permiten o no acceder al proyecto .

- Una herramienta financiera para la organización: Al proponer la herramienta financiera para la gestión de CIMARRON, se identifica que ésta es importante para ser desarrollada en la implementación financiera, definiéndose como anexo la propuesta en un simulador de rentabilidad que favorecería el desarrollo de la organización al momento de proyectar las inversiones.

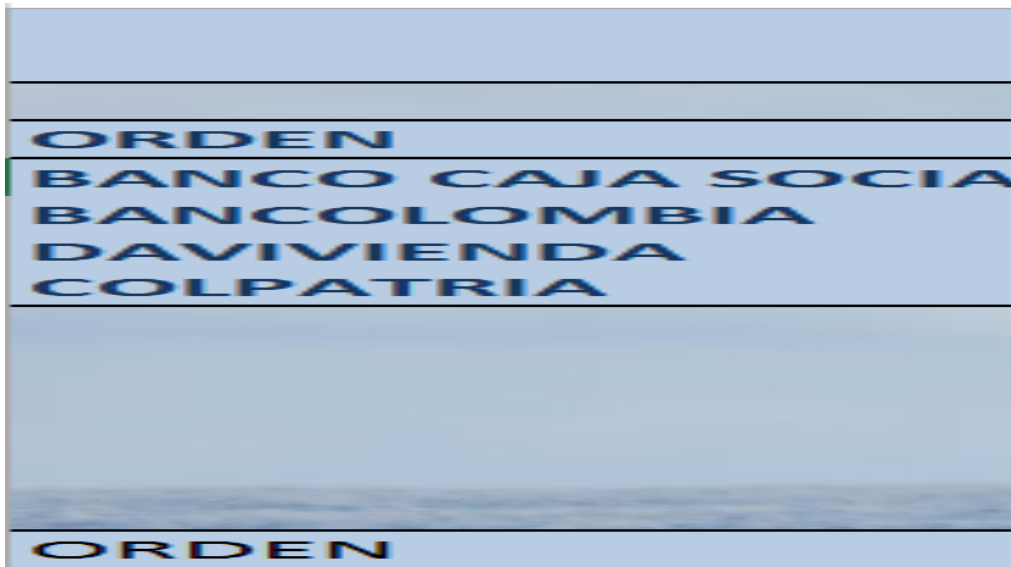
### **Pasos a seguir**

1. En la hoja de trabajo datos de entrada, se ingresan en una columna los intermediarios afectar el mismo, como por ejemplo:

- Banco Caja Social;
- Bancolombia;
- Davivienda;

- Colpatría.

Figura 5 Simulador de rentabilidad – datos de entrada



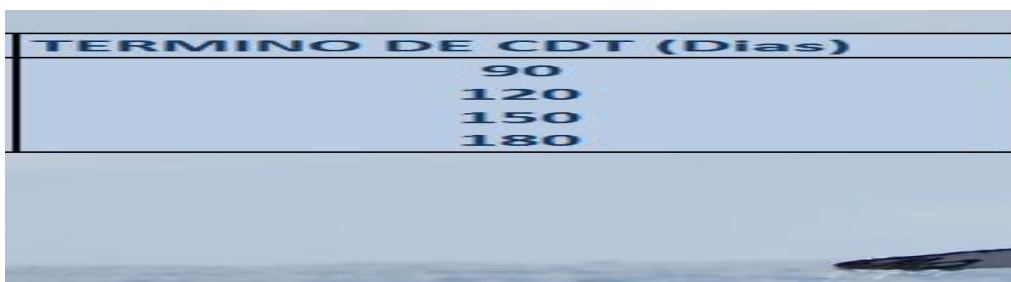
A screenshot of a software interface for a financial simulator. It features a light blue background with several horizontal input fields. The top field is empty. The second field contains the text "ORDEN". The third field contains "BANCO CAJA SOCIA". The fourth field contains "BANCOLOMBIA". The fifth field contains "DAVIVIENDA". The sixth field contains "COLPATRIA". The bottom field is empty and contains the text "ORDEN".

Nota: Autoría propia

2. En la siguiente columna se ingresan los términos de días, como por ejemplo:

- 90
- 120
- 150
- 180

Figura 6 Simulador de rentabilidad – términos de días



A screenshot of a software interface for a financial simulator. It shows a list of options for the "TERMINO DE CDT (Días)" field. The options are: 90, 120, 150, and 180. The field is currently empty.

Nota: Autoría propia

3. Por último la columna siguiente se diligencia de acuerdo a las tasas de interés que ofrecen en la actualidad los intermediarios financieros.

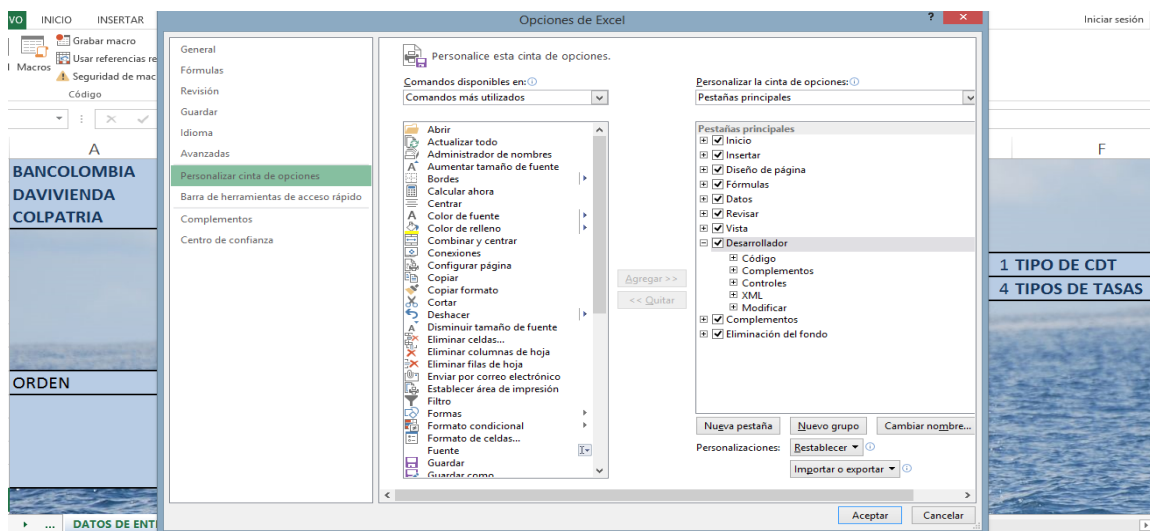
Figura 7 Simulador de rentabilidad – tasas de interés

TASAS DE INTERESES	
	3,60%
	4,00%
	4,20%
	4,20%

Nota: Autoría propia

4. Se procede a dar formato de control al simulador de rentabilidad, de la siguiente forma:
- Se abre una hoja nueva de trabajo, la cual se nombra como simulador,
  - Luego se activa una opción llamada desarrollador, y se prosigue a insertar los controles necesarios para operar el simulador de rentabilidad.

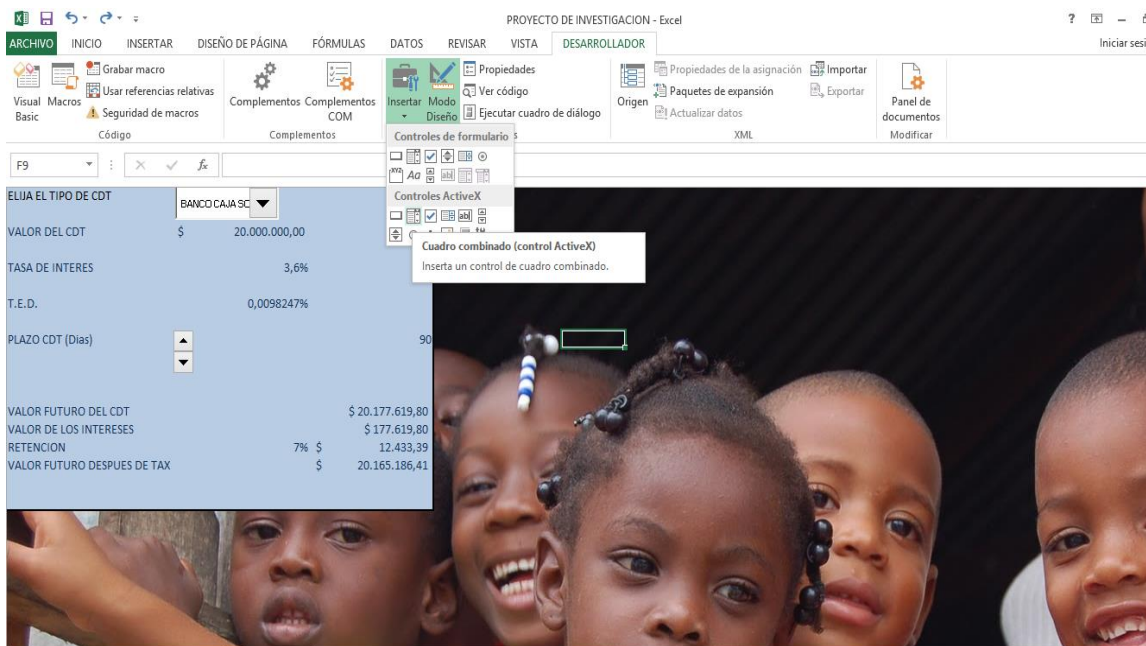
Figura 8 Simulador de rentabilidad



Nota: Autoría propia

- Se le da formato al control insertado por medio de Visual Basic, con clic derecho se vinculan las celdas de la hoja de datos de entrada anteriormente mencionadas, las cuales corresponden a los intermediarios financieros, los términos en días, las tasas de interés.

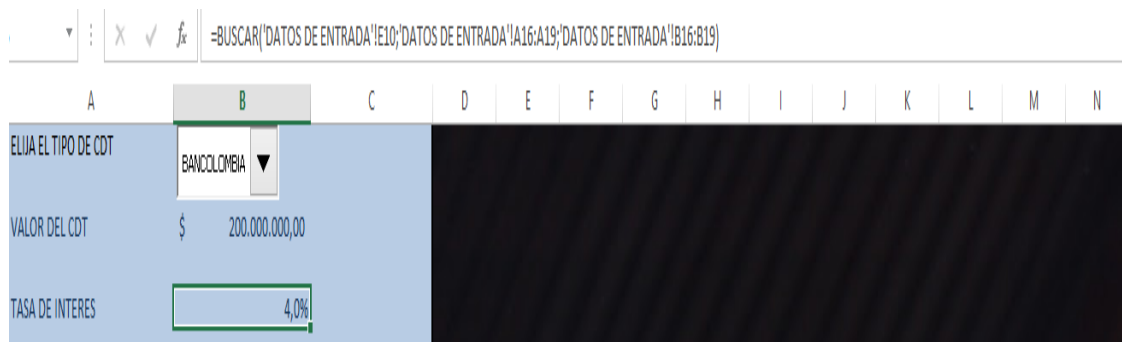
Figura 9 Simulador de rentabilidad



Nota: Autoría propia

- Para vincular las tasas de interés, se hace mediante `fx = Buscar ()`, la cual nos permitirá articular las tasas de interés de elección como tal.

Figura 10 Simulador de rentabilidad



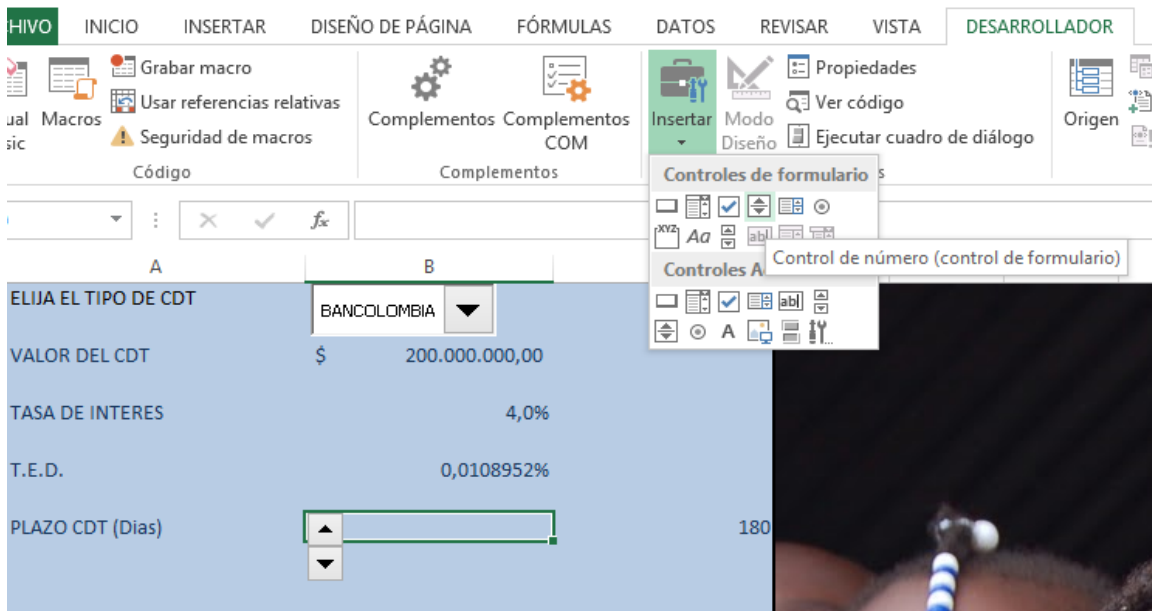
Nota: Autoría propia

7. Para obtener la tasa efectiva diaria se aplica la fórmula de efectiva a efectiva:

$$= ((1+4\%) ^ (1/360))-1$$

8. Se inserta el siguiente control para determinar los días del título de inversión:

Figura 11 Simulador de rentabilidad - inversión



Nota: Autoría propia

En este control se vinculan las celdas enunciadas en la hoja de trabajo datos de entrada:

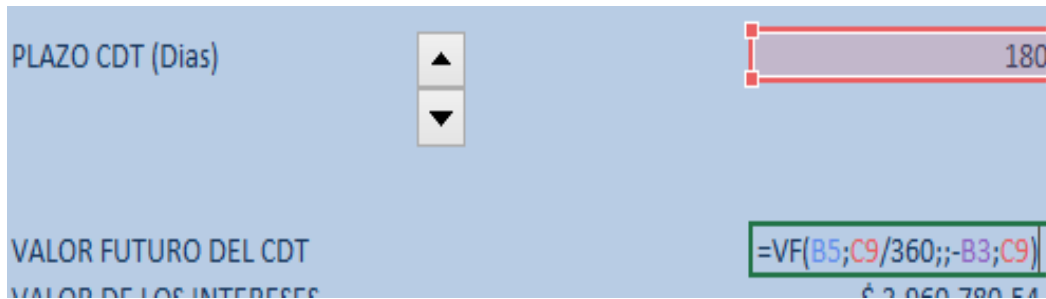
Figura 12 Simulador de rentabilidad

ORDEN	TASAS DE INTERESES
1	3,6%
2	4,0%
3	4,2%
4	4,2%

Nota: Autoría propia

9. Para determinar el valor futuro del CDT, se hace mediante la fórmula de valor futuro de la siguiente forma:

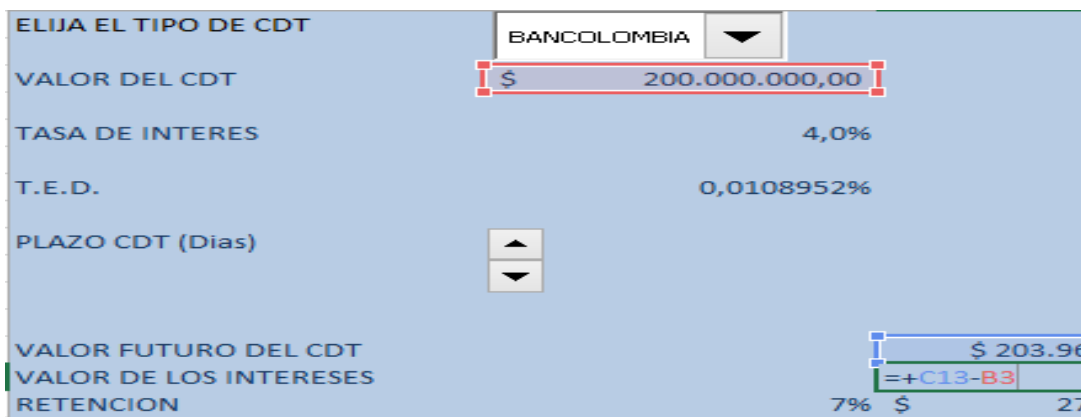
Figura 13 Simulador de rentabilidad - CDT



Nota: Autoría propia

10. Para determinar el valor que corresponde a los intereses se deduce del total de la formular anterior de acuerdo al porcentaje que corresponda:

Figura 14 Simulador de rentabilidad - intereses



Nota: Autoría propia

11. El valor de la retención se toma sobre los intereses que genero el CDT:

Figura 15 Simulador de rentabilidad

ELIJA EL TIPO DE CDT	BANCOLOMBIA ▼	
VALOR DEL CDT	\$	200.000.000,00
TASA DE INTERES		4,0%
T.E.D.		0,0108952%
PLAZO CDT (Dias)	▲ ▼	180
VALOR FUTURO DEL CDT		\$ 203.960.780,54
VALOR DE LOS INTERESES		\$ 3.960.780,54
RETENCION	7%	=+C14*B15
VALOR FUTURO DESPUES DE TAX	\$	203.683.525,91

Nota: Autoría propia

Ahora bien, en lo relativo al informe de ingresos se efectúa de forma manual, de acuerdo a las inversiones en títulos valor que la entidad realice.



Figura 16 Simulador de rentabilidad



Nota: Autoría propia

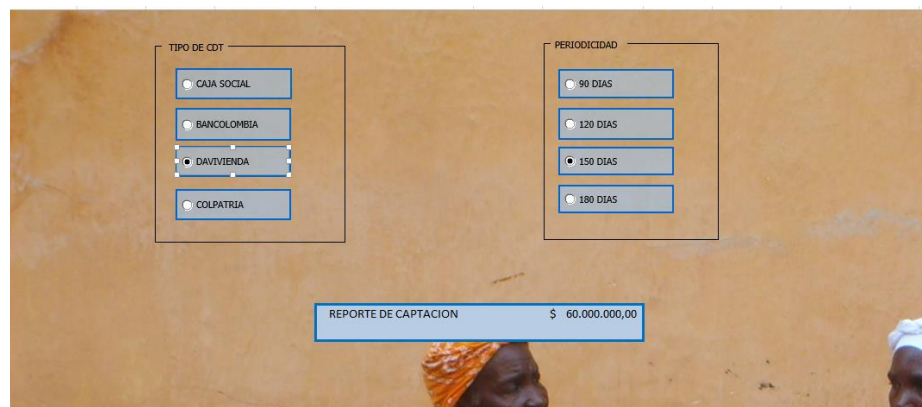
Y por último, para obtener un rápido reporte de ingresos, lo que se procede a hacer es a vincular las celdas de la hoja de trabajo de informe de ingresos, en donde enumera el número de filas y columnas relativas al cuadro de ingresos, anteriormente alimentado manualmente:

Figura 17 Simulador de rentabilidad



Nota: Autoría propia

Figura 18 Simulador de rentabilidad



The image shows a digital interface for a financial simulator. It features two main sections: 'TIPO DE CDT' and 'PERIODICIDAD'. Under 'TIPO DE CDT', there are four radio button options: CAJA SOCIAL, BANCOLOMBIA, DAVIVIENDA (which is selected), and COLPATRIA. Under 'PERIODICIDAD', there are four radio button options: 90 DIAS, 120 DIAS, 150 DIAS (which is selected), and 180 DIAS. Below these sections, a blue box displays 'REPORTE DE CAPTACION' followed by '\$ 60.000.000,00'. The background of the interface is a textured, light brown color.

Nota: Autoría propia

El desarrollo del simulador financiero presentado en las gráficas 5 a la 18, requiere de unos datos mínimos: como son elegir una entidad financiera, el valor a invertir, el tiempo futuro y la tasa de interés donde se puede identificar cual es la mayor rentabilidad a recibir según la entidad seleccionada. El reporte que se muestra en la gráfica 15 sintetiza la información permitiendo tomar decisiones para aumentar los ingresos en beneficio del fortalecimiento de la organización.

Continuando con la explicación anteriormente mencionada se logró identificar que los ingresos que no recibió la organización sin aplicar el simulador de rentabilidad para su fortalecimiento fue de \$ 0 pesos, con un proyecto ejecutado en el año 2013: denominado Escuela Nacional de Liderazgo Afrocolombiano "Nelson Mandela", financiado por la Agencia de Cooperación Internacional FOS – COLOMBIA con una duración de 3 años (2010 – 2013) y ejecución presupuestal por valor de \$ 1.201.664.777 (Mil Doscientos Un Millones Seiscientos Sesenta y Cuatro Mil Setecientos Setenta y Siete Pesos M/cte.). [www.cimarronnacional.org](http://www.cimarronnacional.org)

Figura 19 Presupuesto y actividades del proyecto

<b>OBJETIVOS DEL PROYECTO</b>	
<b>OBJETIVO 1</b>	
Comunicadora Social.....	58.481.961
Webmaster.....	13.426.967
Afiches.....	8.652.875
Plegables.....	7.459.486
Volantes.....	1.193.389
Pendones.....	2.983.741
Pega de Afiches.....	2.506.278
Auxilio Ponentes.....	3.978.410
Alquiler Auditorio.....	394.670
Refrigerios participantes.....	1.392.377
Alquiler Computadores Portatiles.....	536.694
Kit de Materiales.....	7.956.821
Logistica.....	118.231
Video Beam.....	536.694
Diseño e impresión periodico.....	0
Movilización entorno a la paz 21 marzo.....	0
<b>OBJETIVO 2</b>	
Cartillas.....	9.945.892
Honorarios Capacitador.....	28.644.286
Alquiler Salon Taller Beneficiarios.....	4.774.092
Refrigerios beneficiarios Taller (250).....	4.973.080
Auxilio de Transporte.....	12.332.938
Kit de Materiales.....	15.416.038
Cuaderno.....	7.956.821
Auxilio Pasantes.....	9.548.185
Auxiliar Administrativo 1.....	29.539.328
<b>OBJETIVO 3</b>	
Auxilio Lideres.....	6.033.611
Alquiler Salones.....	2.088.699
Refrigerios participantes (50) perso.....	4.177.398
Transporte.....	2.764.753
Kit de Materiales.....	21.648.604
Logistica.....	1.767.735
Asesoría legal.....	77.980.603
Auxiliar Administrativo 2.....	29.539.328
Sistematización y publicación de doc.....	22.233.663
<b>ACTIVIDADES TRANSVERSALES</b>	
Director del Proyecto.....	116.166.241
Coordinador Administrativo y Financ.....	108.450.151
Contador.....	61.556.473
Asistente de Proyectos.....	59.078.656
Asistente Contable.....	59.078.656
Transporte local.....	9.309.453
Computador Portatil.....	4.774.092

10.9.	Sillas y escritorios	1.989.071
10.10.	Archivador	596.694
10.11.	Alquiler de oficina	35.805.156
10.12.	Bienes fungibles-material de oficina	17.902.712
10.13.	Otros servicios (tel./fax, electricidad)	32.224.721
10.14.	Consultoría en Cooperación Internaci	30.408.336
10.15.	Actividades de incidencia	0
10.16.	Informe de Derechos Humanos	29.837.675
10.17.	Participación en eventos Nacionales d	28.020.201
10.18.	Encuentro Internacional Mujeres Afro	49.669.843
10.19.	Cosotos Administrativos	35.825.834
<b>3.</b>	<b>AUDITORIA, EVALUACIÓN y ADMON</b>	
3.1	Auditoría	11603585,08
3.2	Evaluación	14.587.326
1.	OBJETIVOS	407.974.908
2.	ACTIVIDADES	761.392.269
<b>SUBTOTAL PROYECTO</b>		<b>1.169.367.137</b>
3.	ADMON	26.190.911
<b>SUBTOTAL CON AEA</b>		<b>1.195.558.108</b>
	IMPUESTO 4/1000	4.782.232
	OTROS GASTOS FINANCIEROS (qu	1.324.436
<b>TOTAL</b>		<b>1.201.664.777</b>

Nota: tomado de [www.movimientocimarron.org](http://www.movimientocimarron.org)

Con la aplicación de la herramienta de rentabilidad y la proyección del cronograma de actividades, la organización con previa autorización de FOS – COLOMBIA pudo haber invertido en títulos valores, de acuerdo a los desembolsos determinados por la agencia de cooperación de la siguiente forma:

Figura 20 Rentabilidad inversión proyecto ejecutado

CDT	BANCO	VALOR DE INVERSION	TASA DE INTERES	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	RENDIMIENTOS
1	CAJA SOCIAL	250.000.000	3,62%	01/08/2010	01/11/2010	2.064.830
2	CAJA SOCIAL	300.000.000	4,20%	02/02/2011	01/07/2011	5.798.739
3	CAJA SOCIAL	400.000.000	4,50%	01/04/2012	01/10/2012	8.277.898
4	CAJA SOCIAL	200.000.000	4,20%	01/03/2013	01/06/2013	3.865.826
		<b>1.150.000.000</b>				<b>20.007.293</b>

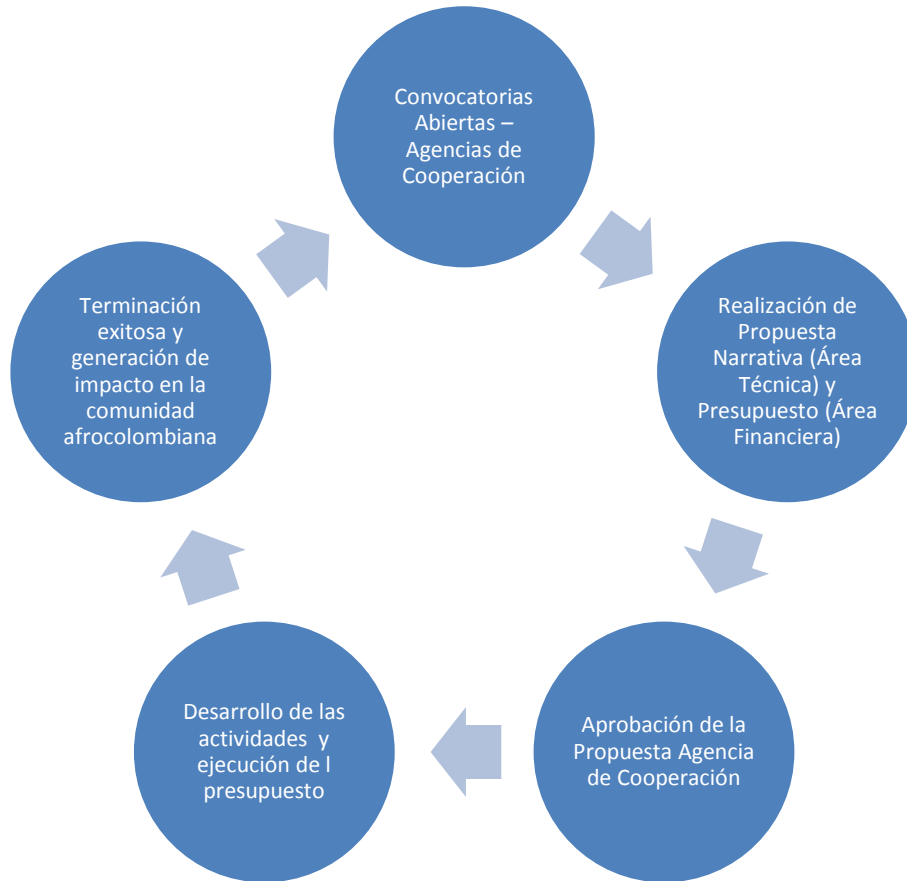
Nota: Autoría propia

De acuerdo a la gráfica 20 con la aplicación de la herramienta los ingresos que hubiese percibido la organización son de \$ 20.007.293, sin dejar de ejecutar las actividades pertinentes durante el tiempo de inversión para el excelente desarrollo del proyecto y sin generar riesgo alguno; dichos ingresos se pudieron haber utilizado en el fortalecimiento organizacional y administrativo de la entidad.

El diagnóstico que fundamenta la propuesta de mejoramiento, es un diagnóstico rápido, construido a partir de percepciones del representante legal, debido a su amplia experiencia y conocimiento de la organización (30 años como representante legal) se consideró que no era necesario profundizar en instrumentos de diagnóstico.

### Procesos financieros de la organización CIMARRON

Figura 21 Procesos financieros de CIMARRON



Nota: Autoría propia

En el desarrollo de los diferentes procesos financieros de la organización, la figura 21 representa como la entidad gestiona, desarrolla y evoluciona un proyecto financiado con una agencia de cooperación internacional.

**Debilidades y fortalezas de los procedimientos financieros de la organización**

De acuerdo a la entrevista realizada al director de la organización se identificaron las debilidades y fortalezas que afronta la organización – CIMARRON -.

**Debilidades.** La insuficiencia de recursos propios para la sostenibilidad de la misma, la falta de una sede propia en la ciudad de Bogotá para cubrir la operatividad, no cuenta con infraestructura logística para la movilizar los equipos informáticos al momento de atender las diferentes actividades en las localidades.

**Fortalezas.** La organización se caracteriza por el buen de los recursos de cooperación internacional, ya que en su trayectoria de más de treinta años ha tenido éxito en la ejecución de grandes proyectos como son: Fortalecimiento a Mujeres Líderes Afrocolombianas para el ejerció de los Derechos e Igualdad de Oportunidades, Campaña de Inclusión y Visibilización Estadística de la Población Afrocolombiana en el Próximo Censo, Escuela de Liderazgo Afrocolombiano “Nelson Mandela” para el Empoderamiento Social, Político y Económico de las Mujeres Afrodescendientes en Bogotá.

## Conclusiones

El desarrollo de una herramienta financiera para la organización Asociación Movimiento Nacional por los Derechos Humanos de las Comunidades Afrocolombianas – CIMARRON, se basa en el cronograma de actividades en el desarrollo de los proyectos, con el fin de obtener el máximo rendimiento financiero de los recursos provenientes de cooperación internacional, sin exponer a ningún tipo de riesgos a la organización ni a los proyectos en ejecución.

La utilización de los recursos a invertir se realizarán con previa autorización de las partes, donde según la rentabilidad obtenida se tomaran decisiones, que permitan el crecimiento económico y organizacional para la continuidad de los objetivos de la organización en beneficio de la población afrocolombiana, aumentando la capacidad intelectual y mejoramiento de calidad de vida de los beneficiarios en la continuidad del desarrollo de los proyectos de la misma.

Con la utilización del simulador como herramienta financiera y el cumplimiento del objeto social de la organización, se permite ajustar las necesidades financieras siempre y cuando la utilización del mismo sea para fines de crecimiento administrativo y organizacional, demostrando así la eficacia de la herramienta para resolver en buena medida los inconvenientes financieros que ésta posee.



## Bibliografía

APC. (s.f.). *Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <http://www.apccolombia.gov.co/?idcategoria=114#&panel1-1>

APC Colombia. (28 de 10 de 2014).

<http://www.apccolombia.gov.co/?idcategoria=114#&panel1-6>. Obtenido de <http://www.apccolombia.gov.co>

Claroline.U. Caribe. edu. (28 de 10 de 2014).

<https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0CEYQFjAG&url=http%3A%2F%2Fclaroline.ucaribe.edu.mx%2Fclaroline%2Fclaroline%2Fbackends%2Fdownload.php%3Furl%3DL1Rlb3LtYXNfQWRtaW5pc3RyYXRpdmFzLnBwdA%253D%253D%26cidReset%3Dtrue%26cidRe>. Obtenido de <https://www.google.com.co>

Claroline.U. Caribe. Edu. (s.f.). *Teorías administrativas*. Recuperado el 8 de 10 de 2014, de <https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0CEYQFjAG&url=http%3A%2F%2Fclaroline.ucaribe.edu.mx%2Fclaroline%2Fclaroline%2Fbackends%2Fdownload.php%3Furl%3DL1Rlb3LtYXNfQWRtaW5pc3RyYXRpdmFzLnBwdA%253D%253D%26cidReset%3Dtrue%26cidRe>

APC Colombia. (s.f.). Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <http://www.apccolombia.gov.co/?idcategoria=114#&panel1-1>

Colombia, C. D. (26 de Febrero de 2004). *Alcaldía de Bogotá D.C.* Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12937>

Colombia, C. N. (27 de Agosto de 1993). *Alcaldía de Bogotá D.C.* Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=7388>

Colombia, C. N. (13 de Septiembre de 1996). *Alcaldía de Bogotá D.C.* Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de La ley marco de la población afrocolombiana es la ley 70 de 1993 (Congreso de la Republica, 2014).

Colombia, C. N. (27 de Diciembre de 2002). *Alcaldía de Bogotá D.C.* Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=7260>

- Colombia, C. N. (26 de Febrero de 2004). *Alcaldia de Bogota D.C.* Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12937>
- Desarrollo, B. I. (s.f.). *BID*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <http://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/financiamiento-del-bid/cooperacion-tecnica-6042.html>
- Gutierrez, M. (6 de Junio de 2013). *Prezi.Com*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <https://prezi.com/ivarxpnrcr6th/untitled-prezi/>
- Juan de Dios Mosquera. (8 de Marzo de 2010). *Reseña Historica*. Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de <http://www.Juan de Dios Mosquera>
- Juan de Dios Mosquera. (s.f.). <http://www.movimientocimarron.org/>.
- Juan de Dios Mosquera . (2014). <http://www.movimientocimarron.org/>. Recuperado el 28 de 10 de 2014, de <http://www.movimientocimarron.org/index.php/quienes-somos>
- La ONU. (29 de 10 de 2014). <http://www.acnur.org/t3/el-acnur/eventos/2011-afrodescendientes/>. Obtenido de <http://www.acnur.org>
- Mosquera, J. D. (20 de Marzo de 2010). Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <http://movimientocimarron.org/index.php/quienes-somos>
- Movimiento, S. E. (s.f.). *Convocatorias para proyectos de cooperacion* . Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <http://sociedadenviacion.com/index.php/component/content/article/83-sociedad-en-movimiento/1135-convocatorias-para-proyectos-de-cooperacion>
- Organizacion CIMARRON. (2014). Certificado de Existencia y Representacion Legal. *Camara de Comercio*, (pág. 1 de 3). Bogota.
- Organizacion CIMARRON. (4 de 02 de 2010). Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <http://www.movimientocimarron.org/index.php/proyectos-y-servicios>
- Organizacion CIMARRON. (4 de 02 de 2010). <http://www.movimientocimarron.org/index.php/proyectos-y-servicios>. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <http://www.movimientocimarron.org>
- Organizacion CIMARRON. (4 de 11 de 2014). <http://www.movimientocimarron.org/index.php/quienes-somos>. Obtenido de <http://www.movimientocimarron.org>

Todos Ayudan. (28 de 10 de 2014). *<http://www.todosayudan.com/se-otorga-financiamiento/>*.  
Obtenido de <http://www.todosayudan.com>

Urosario.edu.co. (28 de 10 de 2014).  
*<http://www.urosario.edu.co/Internacionalizacion/Oportunidades-Cooperacion-Internacional/Que-es/>*. Obtenido de <http://www.urosario.edu.co>