



LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA DINÁMICA DE LAS
ONG DE LA CIUDAD DE MANIZALES-CALDAS

AUTOR:

DAVID RICARDO MARTINEZ DALLOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
MANIZALES

2022

LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA DINÁMICA DE LAS
ONG DE LA CIUDAD DE MANIZALES-CALDAS

Autor

DAVID RICARDO MARTINEZ DALLOS

Proyecto de grado para optar al título de Magister en Administración de Negocios

Tutores

PAULA ZULUAGA ARANGO

EDUARDO LINDARTE MIDDLETON

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

MANIZALES

2022

DEDICATORIA

Dedico mi tesis a todas las personas que me acompañaron en este camino,
el amor, ejemplo y soporte han sido fundamentales.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia, esposa e hijo por la inspiración y el apoyo en todo este proceso, a mis tutores por los aprendizajes y a la vida por permitirme trabajar y estudiar en un sector que me apasiona, mi admiración a las organizaciones sociales por el importante rol que desempeñan en la sociedad.

RESUMEN

El presente trabajo busca analizar las razones por las que la gestión organizacional influye en la dinámica de las ONG de la ciudad de Manizales. Se aborda y analiza la teoría existente sobre los elementos y procesos de gestión aplicados en las ONG a nivel internacional y sus problemáticas, a partir de las cuales fueron reconocidos criterios y elementos relevantes para su dinámica. De allí, fueron seleccionados nueve casos de ONG de la ciudad de Manizales que cumplieran con los criterios de selección aplicados que fueron: la participación en el Sistema Nacional de Acreditación, la Rendición Pública de Cuentas y la Caracterización detallada para los lineamientos de la política pública de las organizaciones de la sociedad civil de Caldas. A los nueve casos le fue aplicada triangulación de información a fin de realizar la validación de los constructos teóricos identificados en la literatura. Fue adoptada una metodología de estudio exploratorio descriptivo con enfoque empírico analítico, con características de investigación de enfoque cualitativo, cuya estructura se basa en el método de caso múltiple, que logró identificar los criterios de análisis que influyen en la dinámica de las ONG tales como población, gobernanza, planeación estratégica, talento humano y gestión financiera. El estudio arroja resultados que permiten identificar elementos para la construcción de diagnósticos aplicables a las ONG que identifican retos y potencialidades que aportan a su fortalecimiento, por lo que se recomienda dar continuidad a los estudios organizacionales y administrativos aplicados a las ONG desde las escuelas de negocios.

Palabras clave: Organizaciones no Gubernamentales, ONG, Gestión, Gestión en las ONG

ABSTRACT

This paper seeks to analyze the reasons why organizational management influences the dynamics of NGOs in the city of Manizales. The existing theory on the management elements and processes applied in NGOs at an international level and their problems are addressed and analyzed, from which relevant criteria and elements were recognized for their dynamics. From there, nine cases of NGOs from the city of Manizales were selected that met the selection criteria applied, which were: participation in the National Accreditation System, Public Rendering of Accounts and detailed Characterization for the public policy guidelines. of the civil society organizations of Caldas. Information triangulation was applied to the nine cases in order to validate the theoretical constructs identified in the literature. A descriptive exploratory study methodology was adopted with an empirical analytical approach, with qualitative approach research characteristics, whose structure is based on the multiple case method, which managed to identify the analysis criteria that influence the dynamics of NGOs such as population , governance, strategic planning, human talent and financial management. The study yields results that allow identifying elements for the construction of diagnoses applicable to NGOs that identify challenges and potentialities that contribute to their strengthening, for which it is recommended to continue organizational and administrative studies applied to NGOs from business schools.

Key words: Non-governmental organizations, NGO, Management, NGOs Management

CONTENIDO

1	PRESENTACIÓN	15
2	ANTECEDENTES	17
2.1	PANORAMA DE REVISIÓN	18
3	ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	24
3.1	DESCRIPCIÓN DE ÁREA PROBLEMÁTICA	24
3.2	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	25
4	JUSTIFICACIÓN	29
5	REFERENTE TEÓRICO Y CONCEPTUAL	31
5.1	TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES Y SU EVOLUCIÓN	31
5.2	REFERENTE CONCEPTUAL	36
5.3	ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	40
5.4	LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO	43
5.4.1	Teoría De Las Fallas Del Mercado Y Del Estado	43
5.4.2	Teoría De La Oferta	44
5.4.3	Teoría De La Confianza	44
5.4.4	Teoría De La Interdependencia	45
5.4.5	Teoría De Los Orígenes Sociales	45
5.5	LOS ELEMENTOS DE GESTIÓN	46
5.5.1	La Gestión En El Sector Público	46
5.5.2	La Gestión En El Sector Empresarial Y Privado	47
5.6	DIMENSIONES DE GESTIÓN EN LAS ONG	48
5.6.1	Factor Ambiente Y Contexto	49
5.6.2	Enfoques De Trabajo	51
5.6.3	Relacionamiento	52
5.6.4	Organización	54
6	OBJETIVOS	56
6.1	OBJETIVO GENERAL	56
6.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	56

7	METODOLOGÍA	57
7.1	DISEÑO METODOLÓGICO	57
7.2	SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS CASOS	57
7.2.1	Caracterización Caso 1: Federación De Organizaciones No Gubernamentales De Caldas	59
7.2.2	Caracterización Caso 2: Fundación Pangea	61
7.2.3	Caracterización Caso 3: Fundación Nutrir	62
7.2.4	Caracterización Caso 4: Fundación Cruzada Social	63
7.2.5	Caracterización Caso 5: Corporación Alberto Arango Restrepo (Ceder)	65
7.2.6	Caracterización Caso 6: Fundación Fesco	66
7.2.7	Caracterización Caso 7: Corporación Para El Desarrollo De Caldas	68
7.2.8	Caracterización Caso 8: Fundación Ecológica Cafetera	70
7.2.9	Caracterización Caso 9: Corporación Rafael Pombo	72
7.3	LOCALIZACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN	74
7.3.1	Sistema De Acreditación De Las Organizaciones De La Sociedad Civil	74
7.3.2	Caracterización Detallada	77
7.3.3	Rendición Social Pública De Cuentas	78
8	RESULTADOS	80
8.1	ANÁLISIS DESCRIPTIVO POR CATEGORÍAS Y VARIABLES SELECCIONADAS POR CASO	80
8.1.1	Misión	80
8.1.2	Visión	82
8.1.3	Población Objeto	84
8.1.4	Gobernanza	85
8.1.5	Planeación Estratégica	87
8.1.6	Talento Humano	88
8.1.7	Gestión	89
8.2	ANÁLISIS DE LAS VARIABLES QUE REPRESENTAN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR CASO Y SU DINÁMICA	91
8.2.1	Análisis De Caso 1: Federación de Ong De Caldas	91

8.2.2	Análisis De Caso 2: Fundación Pangea	92
8.2.3	Análisis De Caso 3: Fundación Nutrir	92
8.2.4	Análisis De Caso 4: Fundación Cruzada Social	93
8.2.5	Análisis De Caso 5: Corporación Alberto Arango Restrepo – Ceder	94
8.2.6	Análisis De Caso 6: Fundación Fesco	95
8.2.7	Análisis De Caso 7: Corporación Para El Desarrollo De Caldas	96
8.2.8	Análisis De Caso 8: Fundación Ecológica Cafetera	96
8.2.9	Análisis De Caso 9: Corporación Rafael Pombo	97
8.3	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE CATEGORÍAS DEL SECTOR DE TRABAJO Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE ACUERDO A LOS ENFORQUES IDENTIFICADOS	99
8.3.1	Gestión Financiera	99
8.3.2	Talento Humano	102
8.4	PLANTEAR LAS POTENCIALIDADES Y RETOS DE LAS ONG DE LA CIUDAD DE MANIZALES FRENTE A LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SU DINÁMICA	105
8.4.1	Misión	105
8.4.2	Visión	105
8.4.3	Población Atendida	106
8.4.4	Gobernanza	106
8.4.5	Planeación Estratégica	107
8.4.6	Talento Humano	107
8.4.7	Gestión	108
9	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	110
9.1	PREFERENTES TEÓRICOS PRINCIPALES QUE ABORDAN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y LA DINÁMICA DE LAS ONG	110
9.2	CARACTERIZACIÓN DE LAS ONG Y CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO	111
9.3	ANÁLISIS DE LAS VARIABLES QUE REPRESENTAN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LOS CASOS DE ESTUDIO Y SU DINÁMICA	112

9.4	INTERPRETACIÓN CATEGORÍAS DE TRABAJO Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE ONG CON ENFOQUES IDENTIFICADOS	114
9.5	PLANTEAMIENTO DE POTENCIALIDADES Y RETOS DE LAS ONG DE LA CIUDAD DE MANIZALES FRENTE A LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SU DINÁMICA	116
10	CONCLUSIONES	118
11	RECOMENDACIONES	122
12	ANEXOS	125
13	REFERENCIAS	134

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Casos seleccionados para la investigación	58
Tabla 2: Caracterización Misión.....	81
Tabla 3: Caracterización Visión	83
Tabla 4: Caracterización Población Objeto	85
Tabla 5: Caracterización Gobernanza.....	86
Tabla 6: Caracterización Planeación Estratégica.....	87
Tabla 7: Caracterización Talento Humano	88
Tabla 8: Caracterización de Elementos de Gestión	89
Tabla 9: Relación entre categorías/enfoques y casos	99
Tabla 10: Ingresos promedio de ONG y sus fuentes	100
Tabla 11: Categorías vs colaboradores, tipo de contrato y género	103
Tabla 12: Aportes teóricos sectoriales a la gestión de ONG	111

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1: Representación del Tercer Sector.....	36
Ilustración 2: Representación de los sectores.....	38
Ilustración 3: Elementos involucrados en la gestión de las ONG.....	49
Ilustración 4: Relaciones de gestión en las ONG y sus niveles de control.....	53
Ilustración 5: Organigrama Federación de ONG de Caldas.....	60
Ilustración 6: Organigrama Fundación PANGEA.....	61
Ilustración 7: Organigrama Fundación Nutrir.....	63
Ilustración 8: Organigrama Fundación Cruzada Social.....	65
Ilustración 9: Organigrama Corporación Alberto Arango Restrepo CEDER.....	66
Ilustración 10: Organigrama Fundación FESCO.....	68
Ilustración 11: Organigrama Corporación para el Desarrollo de Caldas.....	69
Ilustración 12: Organigrama Fundación Ecológica Cafetera.....	72
Ilustración 13: Organigrama Corporación Rafael Pombo.....	74

LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Modelo de solicitud uso de información.....	125
Anexo B: Base de datos Organizaciones participantes en caracterización lineamientos para una política pública.....	127
Anexo C: Base de datos Organizaciones que presentaron Rendición Social Pública de Cuentas (RSPC) para los años 2017, 2018 y 2019.....	131
Anexo D: Base de datos Organizaciones que presentaron información al sistema nacional de acreditación (SNA) de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en Caldas.	132
Anexo E: Tabulación de información de Organizaciones no Gubernamentales con cumplimiento de criterios	133

1 PRESENTACIÓN

Las organizaciones no gubernamentales, pertenecientes al tercer sector en la clasificación de entidades sin ánimo de lucro (Pérez, Arango, & Sepulveda, 2011), se han convertido en objeto de estudio y análisis significativo durante la última década, sobre todo en el campo del desarrollo de políticas públicas locales, nacionales y globales (Edwards & Hulme, 1996; Lewis, 2001) y sus retos en países de renta media (Negrón, 2009). En la actualidad, la proliferación de externalidades negativas provenientes de la actividad humana, el incremento de los compromisos sociales relacionados con la responsabilidad social y la influencia de las instituciones internacionales, han llevado a una diversidad de arreglos organizacionales desde la sociedad civil y el ámbito empresarial, encaminadas a su manejo, entre otras, aquellas que no son administradas por el estado, y a su vez, carecen de ánimo lucrativo en el contexto empresarial (L. Salamon & Anheier, 2013), denominadas Organizaciones No Gubernamentales en adelante ONG. De igual manera, el papel desempeñado por las ONG en África, Asia y Latinoamérica principalmente, se han destacado por el apoyo a la población en los procesos de reducción de pobreza, manejo de crisis sanitaria, problemas de salud pública, desigualdad, derechos humanos y cuidado ambiental (Edwards & Hulme, 1996; Fowler, 2013), que han marcado su relevancia y significancia.

Su legitimidad, como lo indica Gradillas Reverté (2013) citando a Lister (2003, p.175), puede ser analizada no solo desde su existencia, sino también desde un punto de vista técnico, teniendo en cuenta tres elementos: “la rendición de cuentas, la representatividad y el rendimiento”, que denota una perspectiva de análisis desde el institucionalismo, aceptándola como una organización socialmente construida que puede ser analizada también como un fenómeno económico. Para Miranda y Sepúlveda (2004) citado por Pérez Ortega (2006), una interpretación de este tipo de organizaciones es que “las ONG son empresas formalizadas que se ven afectadas por todas las variables del entorno que afectan a las empresas públicas y privadas”, por lo que su estructura, constitución y factores internos y externos, deberían actuar en determinados aspectos de manera similar a la

empresa privada y en otros, como la rendición de cuentas y análisis de impactos, a la empresa pública.

A pesar de su relevancia y complejidad, los elementos relacionados con los aspectos internos, tales como su administración, funcionamiento y gestión, no han llamado la atención de los estudiosos en las áreas administrativas y organizacionales de manera significativa, lo que puede evidenciarse en la poca literatura específica generada en el campo durante los últimos años, en la que, por el contrario, si se identifican altos volúmenes de elementos e investigaciones desde el ámbito sociológico y psicológico que no han logrado profundizar en las estructuras, dinámicas, funcionamiento y problemáticas desde el campo administrativo y organizacional.

Por lo anterior, el presente trabajo busca analizar la gestión organizacional y su influencia en la dinámica de las ONG de la ciudad de Manizales-Caldas. Para ello se realiza un análisis documental y bibliográfico sobre los elementos y procesos de gestión aplicados en las ONG, en donde se identifican problemáticas relacionadas con posturas ideológicas e inconvenientes con definición y apropiación de criterios que permitirán soportar los hallazgos de la investigación de tipo cualitativo, en la que se aplica metodología multi caso analizando nueve ONG.

2 ANTECEDENTES

Para el desarrollo de esta investigación se realizaron procesos de búsqueda de literatura para identificar los referentes relacionados con el enfoque de la investigación. En los resultados de búsqueda, se identificó un alto volumen de textos que abordan las problemáticas de las ONG desde aspectos como voluntariado, población atendida, impactos generados en la población y elementos de políticas públicas generados desde la psicología, la sociología y las ciencias políticas. Sin embargo, al enfocar la búsqueda a los aspectos abordados desde la administración y la gestión de las mismas los resultados arrojaron pocos referentes sobre el tema, pero que, sin embargo, logran nutrir de manera significativa la problemática y acercamiento a la relevancia del contexto para el abordaje del mismo.

En este orden, fueron analizados libros, artículos, manuales y cartillas teniendo presente las publicaciones nacionales e internacionales de carácter institucional y personal debido a la caracterización propia de las Organizaciones No Gubernamentales, en las que se identifican diferentes fuentes de información como tesis doctorales, tesis de maestría, artículos científicos, informes de organismos internacionales y noticias relacionadas con el tema tratado, a través de bases de datos como Google Académico, Scopus, Science Direct, Dialnet, Scielo y Redalyc.

Los resultados de la búsqueda arrojaron que a pesar de ser un tema que se ha marcado como relevante dentro de las publicaciones para este tipo de organizaciones desde los años 80, pocos han sido los autores y publicaciones centrados en los procesos y dinámicas de gestión de las ONG en las que algunos se han centrado de manera específica en elementos como la gobernanza, relaciones de poder, partes interesadas (stakeholders) y beneficios. Sin embargo, no se evidenció de manera explícita ningún estudio que realizara investigación sobre la dinámica de la gestión de las ONG.

2.1 PANORAMA DE REVISIÓN

El artículo más reciente analizado corresponde a Mahboub et al. (2021) con el “Diseño de un modelo para la gestión de organizaciones no gubernamentales educativas activas en el campo de la construcción de escuelas (Fundación Barekat)” en el cual fueron utilizados métodos mixtos para su desarrollo. En la fase cualitativa se realizó la aplicación de la teoría fundamentada y muestreo intencional, mientras que en la fase cuantitativa se adoptó el método de encuesta transversal y muestreo aleatorio estratificado. La herramienta de recolección de datos cualitativos utilizada fue la entrevista semiestructurada, y cuestionario elaborado por el investigador con 117 preguntas para datos cuantitativos validando el mismo con un alfa de Cronbach de 0,90. Los resultados de la parte cuantitativa confirmaron el chi-cuadrado (χ^2), bondad de ajuste, bondad de ajuste ajustada, raíz de desviación media y cuadrados redondeados.

Los hallazgos de esta investigación muestran que la combinación de las características y creencias de la dirección con los factores organizacionales y sociales, influye en la gestión de las ONG educativas. Asimismo, las consecuencias de la utilización del patrón de gestión para las ONG educativas se dividen en aspectos individuales y sociales. Igualmente, los factores contextuales influyeron en la forma de gestión interna y externa en aspectos ambientales y formulación de políticas, así como la ejecución e implementación no localizada de patrones resultó en el fracaso de la mayoría de los programas de gestión en estas organizaciones. Se concluye el estudio indicando que la organización ganará productividad y éxito si gestiona las ONG educativas basándose en factores efectivos en el modelo paradigmático de la teoría fundamentada.

El artículo denominado “Un modelo de gestión para ayudar a las comunidades locales a desarrollar emprendimientos turísticos comunitarios: un estudio de caso de la Amazonía brasileña” publicado por Bittar Rodrigues y Prideaux (2017) también fue objeto de consulta, pues los hallazgos de su propuesta del modelo utilizan una revisión de literatura y un enfoque de vía de acción utilizando entrevistas semiestructuradas con las que

identificaron la secuencia de las acciones emprendidas por la organización durante el tiempo de existencia.

Los resultados indican que la participación, las asociaciones, el estímulo y la adquisición de habilidades son elementos importantes en el desarrollo de la organización, al igual que la transferencia de propiedad y conocimiento de un actor externo a la comunidad solo tendrá éxito si la comunidad tiene condiciones para la gestión tales como estructura apropiada, formas de liderazgo, gestión de servicios y gestión financiera como ejes necesarios para la ejecución de un negocio comercial.

Igualmente el artículo “Estado de gestión y organización de ONG culturales en Irán” (Alaei, 2014), plantea el diseño de un modelo de gestión para las ONG en Irán basado en la hipótesis de los planteamientos de Henry Fayol, al examinar la función de las direcciones ejecutivas gubernamentales en términos de macrogestión de las ONG que actúan en el campo cultural. A partir de ello establece cinco hipótesis en las que relaciona los principios de gestión que enmarca en el planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar y los relaciona con el éxito de las ONG culturales.

En su desarrollo aplica análisis estadísticos descriptivos e inferenciales para probar las hipótesis, junto con la prueba de chi-cuadrado en los que expone las tareas de gestión como variables independientes y el éxito de las ONG como variable dependiente. En sus hallazgos logra identificar que los gerentes consideran cuatro de los cinco principios como tareas principales de la gestión, pero se ignora la coordinación entre los gerentes gubernamentales.

En este orden, David Lewis considerado uno de los autores más representativos y citados en el área, en su libro “Organizaciones No Gubernamentales, Gestión y Desarrollo” (2014), presenta un marco conceptual básico para la gestión de las ONG, basado en tres áreas que se relacionan entre sí con las actividades ejecutadas por este tipo de organizaciones y

considera que estas tres áreas son las principales sin tener en cuenta su diversidad. Los aspectos que relaciona son:

1. El nivel organizativo, estructura interna y sus procedimientos,
2. Las actividades que emprenden de acuerdo con sus objetivos y perspectivas,
3. La administración de sus relaciones con otros organismos, el gobierno, el sector privado y otras ONG.

De manera gráfica las identifica como círculos superpuestos que, aunque individualmente considerados como ámbitos de actividad separados, tienen una unidad interna.

El libro publicado por Richfield y Grant (2007) “Fuerzas para el bien: las seis prácticas de las organizaciones sin fines de lucro de alto impacto” estudió las formas de gestión en 12 organizaciones sin fines de lucro que lograron ser exitosas en tiempos difíciles a través de entrevistas a profundidad identificando seis elementos clave para lograr superar la crisis. Inicialmente asumieron que había algo inherente a estas organizaciones que generaba un gran impacto, y que el éxito estaba directamente relacionado con el crecimiento o la gestión de la organización. Sin embargo, aprendieron que convertirse en una organización sin fines de lucro de alto impacto no se trata solo de construir una gran organización y luego expandirla para llegar a más personas sino de trabajar con y a través de otras organizaciones e individuos para crear más impacto del que podrían haber logrado solas, pues identificaron que éstas construyen movimientos y campos sociales; transforman empresas, gobiernos, otras organizaciones sin fines de lucro e individuos; y cambian el mundo que les rodea.

Su hallazgo más significativo es la identificación de seis prácticas repetitivas que lograron argumentar y apoyar en su publicación. Los patrones son:

1. Trabajar con el gobierno y abogar por el cambio de políticas,
2. Aprovechar las fuerzas del mercado y ver el negocio como un socio poderoso
3. Convertir seguidores individuales en evangelistas de la causa.
4. Construir y fomentar redes sin fines de lucro, tratando a otros grupos como aliado

5. Adaptarse al entorno cambiante
6. Compartir el liderazgo, empoderando a otros para que sean fuerzas para el bien.

Sus hallazgos invalidaron la antigua hipótesis que consideraba la mejora de los sistemas internos como un único factor clave para la mejora de la eficacia y relacionaron la eficacia con factores internos y externos.

Por su parte el artículo “Desempeño de las ONG: ¿Qué genera el éxito?” de Michael Edwards (1999) analizó los hallazgos de investigaciones sobre impacto, la sostenibilidad y la rentabilidad de dos ONG en India y dos proyectos implementados por Save the Children Fund-UK en Bangladesh. Los factores identificados para analizar el desempeño fueron explorados a través de la interacción de las decisiones organizacionales con el contexto externo comprendiendo su complejidad y dinámica. Los hallazgos de esta investigación indicaron que la primera organización, que tuvo mayor éxito, utilizó un "liderazgo inspirador y no imperioso o dominante" que fue respetado por los miembros del personal de la organización y los miembros de las sociedades en las que operaba la ONG mientras que al realizar la comparación con la otra ONG se identifica un menor grado de éxito por la existencia de un gerente poderoso cuya influencia personal resultó en acciones que se tomaron en perjuicio de los miembros del personal de nivel medio y bajo en la jerarquía organizacional.

De otra parte el libro “Perspectivas internacionales sobre la acción voluntaria” editado por Lewis, en el capítulo “El problema con los valores” de Paton (1999) priorizó las acciones gerenciales en organizaciones sin fines de lucro, señalando que deben ser separados los valores y las acciones para comprender el funcionamiento de las mismas. En este sentido, llegó a la conclusión de que las obligaciones gerenciales, definidas por el como el control, la planificación, la inspiración, el liderazgo y la supervisión, pueden ser separadas de los estilos y métodos gerenciales tales como el consultivo, participativo, cooperativo y de arriba hacia abajo. Concluye que esta divergencia es especialmente importante en el caso de las ONG, ya que tienden a priorizar los valores y manifestarlos en su funcionamiento, lo que dificulta procesos gerenciales que marcan resultados en la gestión gerencial.

Igualmente, De Graaf (1987) en el artículo “¿Contexto, restricción o control? Las ONG de Zimbabue y su entorno” diseña un marco para la gestión estratégica de las ONG en el que argumenta que las ONG solo pueden ser efectivas si desarrollan y aplican un sentido articulado de su entorno más amplio y dedican activamente recursos organizacionales considerables para conocer, apreciar y, sobre todo, influir en su entorno. Aplica este elemento al contexto del Zimbabue posterior a la independencia y se concentra en las relaciones entre las operaciones de las ONG en ese país y el entorno más amplio, teniendo presente sus aspectos políticos y económicos.

Este estudio muestra que es necesario que las ONG vayan más allá de sus planteamientos y operaciones principales y puedan aplicar una mayor sofisticación organizativa y operativa que requiere una comprensión intelectual que mejore los procesos internos y al mismo tiempo, se refleje en participación política y filosófica en los enfoques de gestión emergentes hacia las ONG. La idea que propone el modelo es que las ONG deben priorizar sus estrategias en función de las oportunidades y limitaciones para ser eficaces.

Como artículo seminal, se logra identificar el más citado en el área investigada a saber, “Gestión del desarrollo: ¿simple o elegante? Ordenando algunos embrollos” escrito por Dichter (1989) en el cual se explica por qué el pensamiento sobre el desarrollo ha quedado atrapado en divisiones polémicas y advierte que no se debe pasar por alto un enfoque sólido y básico de la gestión en favor de enfoques más complejos que, en algunos casos, son prematuros o inapropiados. El autor reconoce que existe una gran necesidad sobre la aplicación de elementos de gestión en las ONG y las Organizaciones voluntarias privadas, pero igualmente aclara que no se ha tenido claridad sobre la manera de lograrlo indicando la confusión existente entre los simbolismos e influencias de las técnicas, fines y medios que provienen del sector público y privado dentro de las ONG que a su vez causan confusión entre técnicas y objetivos.

Su conclusión más relevante se basa en identificar y lograr aplicar lo que denomina “la gestión básica” dentro de la estructura organizacional para lograr alcanzar el éxito y permanencia de las mismas en el medio.

3 ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

3.1 DESCRIPCIÓN DE ÁREA PROBLEMÁTICA

Dado el crecimiento en la existencia y relevancia de las ONG alrededor del mundo, incluida la ciudad de Manizales, se expone la discusión activa, sobre la gestión organizacional y los procesos administrativos aplicados en las ONG, que se ha manifestado como problemática desde 1988 tal y como se evidencia en el informe de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (Advisory Committee on Voluntary Foreign Aid, 1988) en el cual se identifica que en estas organizaciones se presenta planificación ineficiente, comunicación asimétrica, dificultades en análisis del entorno y en la coherencia entre la visión y misión así como la aplicación de la gobernanza corporativa con el cual se han dado algunos pasos para dar solución, pero que a su vez han polarizado las posturas al negarse a adoptar modelos que provengan de la empresa privada y pública por temor a perder su verdadero objeto de creación “el servicio a la sociedad”; y los cuales se han ido documentando con la identificación de problemáticas concretas en su tipología y aplicación. Se espera identificar si los problemas anteriormente expuestos se presentan en nueve ONG de la ciudad de Manizales, así como analizar las razones por las que la gestión organizacional que ha sido aplicada en ellas y los criterios que han intervenido en el análisis de su desempeño y trayectoria les han permitido permanecer en el sector y por tanto han influido en su dinámica.

En el desarrollo de este trabajo se visualizan diferentes elementos relacionados con la gestión de las organizaciones entre las que se involucran elementos como la planeación estratégica y sus componentes e influencia, la gobernanza y esquemas de poder, la difusión de información interna y externa, la gestión de los recursos y los esquemas de difusión participativa de resultados como el sistema nacional de acreditación y la rendición de cuentas.

3.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Las organizaciones sin ánimo de lucro han venido ganando espacio e interés alrededor del mundo durante las últimas décadas, como consecuencia de la denominada crisis del estado (L. M. Salamon & Anheier, 1999) que integra en gran medida, elementos conceptuales económicos centrados en las fallas del estado y el cuestionamiento sobre todo a la atención al bienestar social por parte de los gobiernos, acompañado del crecimiento paralelo de las actividades de voluntariado, enfocadas al apoyo y solidaridad para la búsqueda de soluciones a problemas como el bienestar social, el desarrollo y el medio ambiente. Su importancia se manifiesta por la pertinencia en el fortalecimiento de la sociedad civil, la mediación de la participación ciudadana, la captación de recursos y el foco de atención a sectores históricamente desprotegidos (Pérez Ortega, 2006).

Los estudios realizados por la Universidad Johns Hopkins, muestran que las organizaciones del sector no lucrativo en Latinoamérica presentan similitudes con respecto a su tamaño, influencia de la iglesia católica y su incidencia en los conflictos y la limitada evolución de los tipos de organizaciones que pertenecen a este sector e identifican su distribución en un país como Colombia, comparado con los demás países de Latinoamérica con respecto a los veintidós países que hicieron parte del estudio (L. M. Salamon, Anheier, List, Toepler, & Sokolowski, 1999). A pesar de que éste estudio tiene más de dos décadas, continúa siendo un referente significativo que no ha sido actualizado y replicado, y que cuenta con datos por país que logra analizar de manera comparativa la información obtenida. Por su parte Pérez Ortega (2006), menciona que en Colombia, las ONG son reconocidas principalmente en áreas de actuación como ambiente, derechos humanos, educación y democracia, en las que mantienen un elevado nivel de filantropía y considerable número de empleados que aportan al desarrollo económico del país.

En este sentido, y de acuerdo a las cifras del Informe de Eficacia de la ayuda del Banco Mundial (2011), en el periodo 2005-2009 en Colombia la cooperación alcanzó un promedio anual de USD 939 millones de dólares que representan un promedio de USD 21 per cápita. La Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC), estimó que en

2010 la ayuda oficial al desarrollo representó el 0.4% del Producto Interno Bruto y el 0.8% del valor de estos proyectos se canalizó a través del presupuesto público que totalizó USD 546 millones de dólares, en la que el 67% fue aportado principalmente por Estados Unidos con el 42%, la Unión Europea con el 8% España con 7%, los Países Bajos con el 6% y Alemania con 3%, posicionando a Colombia como el principal receptor de cooperación en América Latina.

El crecimiento de estas cifras de manera constante, la relevancia de los aportes significativos al PIB y la participación del país en la OCDE, centró de manera más significativa la atención en el seguimiento y transparencia de los recursos y ejecuciones realizados por las ONG internacionales y nacionales en cada una de sus áreas de trabajo, por lo que se crearon diferentes mecanismos de recolección de información que cada año buscan mejorar la eficacia, la capacidad de interacción y la credibilidad de las organizaciones pertenecientes a este grupo, dando cumplimiento a los principios de Estambul y a la promoción de la cultura de la transparencia y son creados los estándares globales de referencia para la rendición de cuentas, como un estándar de recopilación de información y presentación de datos para las partes interesadas, que son aplicados de manera voluntaria por las organizaciones (Global Standar, 2017).

De la aplicación de estos desde el 2017 y sus respectivos informes, se obtienen los datos más actualizados del país, de los que se destacan de manera relevante en el informe de resultados de 2020, que el 90% de las organizaciones están enfocadas en los derechos humanos y 30 % de las anteriores con interés en temas de género (Sociedad Civil Rendir Cuentas, 2020).

De todos estos procesos, avances y crecimiento de las ONG, se presenta una discusión activa sobre la gestión, la cual se manifiesta desde 1988 en el informe realizado por C. Stark Biddle, en el informe crítico para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (Advisory Committee on Voluntary Foreign Aid, 1988) sobre las necesidades de gestión de las ONG, que dio inicio al boletín “Gestión de ONG” como iniciativa del

Consejo Internacional de Agencias Voluntarias (ICVA). Desde ese entonces se ha considerado que la gestión es una dificultad para este tipo de organizaciones, pero también la búsqueda de soluciones se ha visto polarizada, bajo la visión de negarse a adoptar modelos que provengan de la literatura aplicada a la empresa privada o a la pública por temor a perder su verdadero objeto de creación “el servicio a la sociedad”. De esa mirada parte una de las grandes dificultades para encontrar una rápida solución, y que solo se permitan desde las administraciones de las ONG tomar de manera fraccionada los modelos o posturas de gestión y no sean implementadas en su totalidad los procesos. La otra parte de la dificultad radica en que la mayoría de los artículos, documentos, cartillas y textos aplicado a las ONG, han sido realizados por colaboradores, voluntarios o personal de las mismas organizaciones, limitándose a elementos descriptivos basados en información anecdóticos e informes de consultoría.

La relación de los conceptos de gestión, que han sido generados en su mayoría desde el ámbito empresarial, organizacional y administrativo, es considerada una ruptura significativa con su aplicación a las organizaciones sin ánimo de lucro (Leat, 1995). Es el caso de la "planificación estratégica" que planteada en la década del 70 pero con su máxima difusión hacia los 90, a la que autores como Edwards y Hulme (1996) indicaron la relevancia de su aplicación en las ONG para fortalecer su eficacia, pero encontraron contradictores como Mulhare (1999) que concluyó que su aplicación lograba la profesionalización de las partes interesadas influyentes, pero no mejoraba la eficacia de los servicios prestados a usuarios. De forma similar, se han introducido los esquemas de rendición de cuentas y auditoría social que siguen presentando dificultades para su consolidación en las ONG (Adhikari, 2016), pues más allá de una fácil aplicación de seguimiento de indicadores, marca un proceso complejo de mejoramiento y enfoque de auditoría social, planteados especialmente por la ONG New Economic Foundation (2001).

Así entonces, se han logrado identificar las mayores dificultades en las dinámicas y procesos de gestión de las ONG principalmente en los siguientes documentos:

- Estudio empírico realizado por la Agencia Internacional para el desarrollo de los Estados Unidos (USAID) (1984): En el cual se marcan la falta de liderazgo, comunicación interna asimétrica, planificación ineficiente, dificultades de gobernanza y poca atención al área de recursos humanos.
- La gestión básica (Dichter, 1989): Centrado en la “Gestión Básica”: la planeación y gestión para el futuro que incluye elementos internos y externos como mercadeo, contratación, presupuestos y análisis del entorno.
- Dificultades para enlazar la visión, la misión y los roles de sus participantes para el logro de metas conjuntas Edwards y Hulme (1996).
- Confusión de roles y el ejercicio de gobernanza Smith (1996)

En consecuencia, se plantea una pregunta de investigación que enmarca el interés de los involucrados en los procesos organizacionales y administrativos de las ONG, así como de los académicos del área en un tema tímidamente abordado que cada vez toma gran relevancia para el sector y que se expresa como sigue:

¿Cuáles son las razones por las que la gestión organizacional influye en la dinámica de las ONG de la ciudad de Manizales?

Acorde con la pregunta planteada, se busca identificar los criterios y elementos significativos que permitan generar diagnóstico frente a potencialidades y retos en su direccionamiento y proyección para identificar las razones por las que la gestión organizacional ha influido en la dinámica de las ONG de la ciudad de Manizales.

4 JUSTIFICACIÓN

El crecimiento de las ONG de las últimas décadas surge como parte de la riqueza solidaria y democrática de la sociedad que se han consolidado como parte de la sociedad civil, con un peso y un reconocimiento social importantes, reflejado en su participación social y los recursos y presupuestos anuales reportados.

Tal como todo tipo de organizaciones, en su primera etapa la gestión se concentra en la búsqueda y captación de recursos que le permitan consolidarse y no tanto en la planificación y la coordinación, sin embargo, a medida que ésta evoluciona, cobra mayor relevancia el desarrollo de una cultura de gestión basada en la eficacia y la eficiencia para poder sobrevivir y adaptarse a los retos de una sociedad en constante cambio y evolución (Mintzberg, 1984; Vernis et al., 2004; Vernis et al., 2007).

Si bien se ha incrementado el debate, la autocrítica, el conocimiento y la profesionalización en el manejo de las ONG, y dichas organizaciones se han sensibilizado sobre las necesidades de innovación y cambio, aún se realizan pocos esfuerzos y recursos al desarrollo, implementación y medición de los sistemas de gestión, en especial en aquellas en las que por poca experiencia no se le presta especial atención a los procesos organizacionales y administrativos, por lo que las estructuras organizacionales siguen adoleciendo de elementos de control y mejora en la prestación de sus servicios, así como la poca aplicación de evaluaciones de impacto, los mecanismos de aprendizaje y gestión del conocimiento, o los sistemas de control de la calidad.

En esta materia, solo algunas ONG han iniciado algunos procesos propios de gestión y han introducido algún tipo de sistema que ha permitido mejorar la eficacia frente al seguimiento de los procesos, planteamiento de indicadores y seguimiento de elementos de mejora de las organizaciones, pero en general no es un comportamiento que pueda permitirse o generalizarse en este tipo de organizaciones.

Esta investigación se justifica entonces, al permitir generar conocimiento aplicable, replicable y útil para las ONG tanto para el grupo de las organizaciones que han realizado procesos de aplicación de los procesos y dinámicas de gestión a las cuales les brindará herramientas de diagnóstico para enfrentar nuevos retos y potencialidades en el sector; como para el grupo de las organizaciones que se han resistido a iniciar estos ejercicios de implementación de las dinámicas de gestión para que les permita generar insumos que contribuyan a la creación de estrategias; facilitando su existencia y actuación en la sociedad.

Por lo anterior, se considera como relevante que los administradores y líderes de las ONG de la ciudad de Manizales conozcan los resultados y análisis del presente documento a fin de que puedan utilizar aspectos transferibles en sus organizaciones que les permitan potencializar sus procesos y dinámicas de gestión que se vean reflejadas en resultados para sus beneficiarios y benefactores.

Finalmente, este estudio es viable dado que se cuentan con los recursos requeridos necesarios para dar cumplimiento con los objetivos planteados tales como, el acceso a los datos de las ONG en los resultados del proceso del Sistema Nacional de Acreditación, la Caracterización en el marco de la construcción de lineamientos de la política pública de las OSC de Caldas y la Rendición Social Pública de Cuentas de los periodos 2017 al 2019, así como los demás datos requeridos para efectos de análisis; de la misma manera se cuenta con el recurso humano capacitado e idóneo para el procesamiento y análisis de los mismos.

5 REFERENTE TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Para el desarrollo, análisis y comprensión de la presente investigación, se hace necesario el abordaje de elementos teóricos, evolutivos y conceptuales que presentan los conceptos centrales del documento. Estos elementos permiten una mayor profundidad y perspectiva desde los fundamentos y posturas que fueron analizadas.

5.1 TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES Y SU EVOLUCIÓN

Cuando se habla del campo de estudio y análisis de las organizaciones se expone de manera inherente la actividad administrativa, la cual ha existido desde que la historia hace referencia a los agrupamientos sociales de diversa naturaleza, en las que se han relacionado el manejo de tareas y recursos que faciliten su funcionamiento (Sanabria, Saavedra, & Smida, 2014). De esta manera, se ha visto influenciado su desarrollo por los distintos modos de producción, que se ilustran en referencias a las agrupaciones antiguas y de manera más reciente hacia el feudalismo, la organización militar, la eclesiástica, y el orden del Estado (Hernández, Saavedra, & Sanabria, 2007). No obstante, los estudios hasta entonces fueron dirigidos hacia la práctica de la actividad administrativa y su conjunto, o en el mejor de los casos, en el contexto organizacional por lo que su enfoque de estudio estuvo centrado en la administración y no en la organización en la cual eran desarrolladas esas actividades, por eso el estudio de su origen no tienen la misma trayectoria (Starbuck, 2005).

Los avances hacia el estudio organizacional y su desarrollo teórico están marcados por dos eventos históricos significativos: la Primera Revolución Industrial que marca el origen del capitalismo industrial, y posteriormente la Segunda Revolución Industrial por la separación entre la organización y sus propietarios, por lo que se considera que adquiere personalidad (Pasdermadjian, 1959 citado por Sanabria et al., 2014) al igual que dispersión del control por la división del capital en pequeños accionistas y el hecho de que se privilegien los intereses de los administradores sobre los de los propietarios.

Es así como entonces, aparece el concepto de organización con un carácter amplio y diverso que de cierta manera permanece y definen Hatch, Cunliffe y Rojot como “un objeto

(una organización), un acto, una acción (la organización de alguna cosa) y un discurso” (2006; 2005). Este concepto y su diversidad, se debe a que se reconoce que la organización en un contexto social, se puede referir a todo tipo de grupos conformados por humanos para buscar un fin común en el que se incluyen empresas, cooperativas, asociaciones voluntarias, las familias, clubs, partidos políticos e iglesias, entre otros. Esta definición fue adoptada por diferentes disciplinas para construir de manera retrospectiva el concepto particular de sus áreas, a partir de lo desarrollado por otros autores frente a procesos del fenómeno organizacional, sin que necesariamente esos autores en sus trabajos previos, hicieran uso explícito del concepto de organización (Sanabria et al., 2014). Por ejemplo, en Alemania fue desarrollada la teoría de la burocracia estudiada desde la teoría de la administración con Max Weber (1977) y desde la ciencia política con Robert Michels (1979), en Francia se resaltaba la importancia del cuerpo social por Fayol y Taylor (1984).

El sistema burocrático planteado por Weber continua hoy siendo uno de los más aplicados en los diferentes tipos de organizaciones y en el que de manera racional se ejerce autoridad sobre los seres humanos, pues sus postulados incluyen la inclusión de estructuras jerárquicas, división del trabajo basado en experiencia y especialización, por la que son asignadas responsabilidades y competencias, con una relación netamente contractual en la que se recibe el salario a cambio de la mano de obra. En estos postulados los trabajadores no poseían los medios de producción pero se abogaba por sus derechos para evitar el abuso de poder de las élites (Perrow, 1990; citado por Gradillas Reverté, 2013).

Por su parte, Robert Michels en su postura desde las ciencias políticas, denominó la “ley del hierro de la oligarquía” hacia finales del siglo XIX, en donde la estructura piramidal planteada por Weber, debía situar a unos pocos líderes al frente de las organizaciones poderosas no para alcanzar los beneficios organizacionales sino para su propio beneficio, justificando que las organizaciones pasaran de ser un medio para el logro de un fin, a ser un fin en sí mismas. (Michels, 1979).

A partir de la industrialización surgieron las escuelas de la organización que explican las diferentes tendencias sobre su análisis y perspectiva entendiéndolas como redes de

comunicación e intercambio social. Así entonces, hasta 1950 su interés se centró en el estudio de la estructura formal, las relaciones documentadas y estables entre sus miembros y por ello, su desarrollo fue ejecutado por ingenieros mecánicos basados en elementos de eficiencia, productividad y ejecución de tareas, basados en la experimentación enmarcadas en la teoría clásica.

La teoría científica de la organización fue establecida por Taylor quien consideraba que los trabajadores y empresarios estaban motivados por elementos económicos y que, por tanto, el éxito de la organización estaba netamente asociado al aumento de la productividad. Inicia la asignación de metas y tareas, la separación entre la programación de tareas y su ejecución, lo que se tradujo en el aumento de la productividad. Este campo fue complementado por Henry Fayol, buscando la eficacia en la empresa, en el que incluyeron la unidad y escala de mando, fundamentando los principios de la jerarquía. En estas corrientes, los trabajadores eran analizados como elementos individuales aislados con una motivación económica y asociando la organización con el funcionamiento de una máquina. De allí la denominación y perspectiva mecanicista de la organización.

A finales de los años 20, Elton Mayo realizó y publicó sus resultados del experimento de Hawthorne en Chicago, en el que analizó las condiciones y actitudes de trabajo y sus efectos en la productividad de los trabajadores, que es considerado como el inicio de la escuela humanista en el que cobra relevancia la persona y su participación dentro de la organización, sus diferentes perspectivas y elementos motivacionales y las condiciones laborales, además del factor salarial como eje motivador.

Hacia los años 50, el biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy expone la teoría general de sistemas, su funcionamiento, fundamentos, desarrollo y aplicación y en 1973, los biólogos chilenos Francisco Varela y Humberto Maturana proponen el concepto de autopoiesis para explicar la organización de los sistemas vivos como redes cerradas de autoproducción de sus propios componentes. Fue así como a partir de la biología,

surge la metateoría general de sistemas capaz de ser abordada desde diferentes disciplinas y en el que se apoya la teoría de sistemas aplicada a las organizaciones. En ella se entiende la organización como un sistema vivo, complejo y dinámico capaz de auto adaptarse a las diferentes condiciones del ambiente según sus condiciones o morir en el intento. Los cambios constantes en el entorno dinámico y competitivo exigieron modificaciones significativas que retaron a las organizaciones en la manera de gestionarse y comprenderse, dando entrada a otro tipo de percepciones y teorías organizacionales y administrativas que le permitieran comprender el nuevo campo de juego.

En este sentido surge la teoría institucionalista que enmarca la teoría de la contingencia hacia los años 60, la cual involucra la variación de los entornos en cuanto a complejidad e incertidumbre y los efectos en la estructura interna (Scott, 2004). Los nuevos contextos iniciaron a contradecir la idea de Weber sobre la superioridad de la estructura burocrática y la universalidad sobre la aplicación de los principios de Fayol, por lo que a la teoría de la contingencia se le atribuye el reconocimiento de que “la estructura organizativa se modifica en función de la influencia y la complejidad del entorno, las características internas de la propia organización, de su coherencia interna y de la capacidad de resolver sus conflictos” (Mintzberg, 1984).

De manera paralela, se desenvuelve la teoría de la dependencia de recursos (Barney, 1991), enfocada en las relaciones de dependencia y poder establecidas entre el entorno y las organizaciones. El planteamiento de Pfeffer y Salancik (2003) se direcciona hacia el problema de garantizar la disponibilidad de los recursos críticos, considerados esenciales para el funcionamiento y la supervivencia de la organización, en la búsqueda de estrategias de aprovisionamiento que permiten la disminución de riesgos ocasionados por esta situación.

Esta nueva generación de cambios y procesos al interior de las organizaciones, impulsó una muy amplia producción teórica y empírica en las que fueron analizadas las fuerzas externas que modificaban el comportamiento interno, lo que permitió la perspectiva de

los teóricos hacia la definición de las organizaciones como sistemas abiertos y permeables al entorno (Scott, 2004).

Desde otra perspectiva, surge la teoría de los costos de transacción, que desde un punto de vista económico, analiza que todas las transacciones de intercambio tienen costos previos a su realización y que pueden asociarse a los principios de oportunidad, asociados a los costos previos que impiden acuerdos que permitan la reducción de los mismos. Esta teoría fue planteada por Coase (1937) pero es atribuida a Williamson (1975), su pupilo y propone que las organizaciones surgen para hacer frente a aquellos costos de transacción que los mercados no son capaces de llevar adecuadamente.

Los avances teóricos en este sentido muestran una congruencia evolutiva entre organizaciones y entorno, que los institucionalistas asociarían con las organizaciones isomórficas (DiMaggio & Powell, 1983), el cual proviene del reflejo de la realidad socialmente construida, en donde el alcance de las metas organizacionales depende de la coordinación eficiente, el control de las actividades productivas y de otros factores externos.

Para los años 80, los sociólogos R. Scott, J. Meyer y M. Granovetter, se enfocaron en el estudio de la legitimidad de la organización dando origen al nuevo institucionalismo, aceptando que las organizaciones son sistemas abiertos influenciados por el entorno, en el que influyen la competitividad, la eficiencia, las creencias socialmente construidas y los sistemas de reglas que ejercen un control sobre ellas (Scott, 2004). Finalmente, hacia los años 90 y con el desarrollo de la teoría del caos basada en fundamentos matemáticos, sistemas complejos y dinámicos no lineales que describen bifurcaciones, atractores extraños y movimientos caóticos desarrollada por David Ruelle, Edward Lorenz, Mitchell Feigenbaum, Steve Smale y James A. Yorke, fue aplicado al análisis organizacional desde una perspectiva sociológica por Niklas Luhmann (1997), y posteriormente al área organizacional por Dolan, García y Auerebach (2003) para entender las diferentes dinámicas de la gestión de las organizaciones, rodeada por el

orden y desorden, la comprensión de la ambigüedad y la paradoja que abre el espacio para la aplicación de la creatividad y la innovación.

Actualmente, la globalización y la tecnología digital están provocando cambios significativos en la sociedad que vienen afectando de manera directa a las organizaciones, y tal como lo afirman Clegg et.al (2019) “el desarrollo de la competitividad está basada no solo en la explotación del conocimiento existente sino más en la exploración e innovación del nuevo conocimiento” dándole relevancia significativa a conocimiento, las redes de contactos y las relaciones sociales como los recursos que brindan mayor nivel de competitividad en el mundo de hoy, en un entorno que demanda mayor flexibilidad y cambio en las organizaciones, en el que deben marcar la eficiencia y adaptación para sobrevivir.

5.2 REFERENTE CONCEPTUAL

Para la comprensión de la terminología del sector y la diferenciación de los tipos de organizaciones que aquí se abordan, se considera necesario precisar algunos elementos conceptuales tomados de la literatura que aclaran algunos aspectos a saber.

Ilustración 1: Representación del Tercer Sector



Fuente: Construcción propia

Tercer Sector:

Conjunto de instituciones cuya característica principal es ser “de carácter privado, pero no lucrativas”. Igualmente buscar desenvolverse en el espacio público para satisfacer demandas no satisfechas ni por el Estado ni por el Mercado (Paiva, 2004)

Uno de los principales inconvenientes al estudiar el tercer sector radica en la falta de claridad en su definición y descripción, ya que de manera constante son utilizadas diferentes designaciones para referirse a este ámbito, así como a la Economía Social, conviviendo en este campo organizaciones empresariales que realizan actividades de diversa índole (Busnadiago R, 2019). Por esta razón, se hace necesario precisar algunos de los términos empleados y la manera en cómo serán abordados en la presente investigación.

Se da como elemento inicial la clasificación de los tres sectores: el estado, el mercado y el tercer sector, en donde se identifica al mercado como todas aquellas organizaciones, comercios, empresas, personas o individuos que desarrollan una actividad profesional, comercial, industrial, de producción o de servicios, que tienen por finalidad generar un excedente económico para su propio beneficio (Guerra, 2014) y el estado con sus órganos de gobierno con sus funciones en el legislativo, ejecutivo y judicial.

Posteriormente, se encuentra el tercer sector que en muchas ocasiones es definido por un criterio de exclusión o lo que no es, como por ejemplo las organizaciones que no hacen parte del estado ni del mercado o las organizaciones sin fines de lucro. Este sector tiene particularidades que hacen compleja su identificación y definición. Sin embargo, es un actor que en las últimas décadas ha ido desarrollando procesos de afirmación y constitución como actor social (Elizalde, 2016).

Ilustración 2: Representación de los sectores



Fuente: Tomado de Centro de tecnología para el desarrollo (CENTED) (2007)

La interpretación gráfica de los tres sectores, muestra el relacionamiento que existe entre los tres y que algunas organizaciones cumplen criterios de dos o más sectores.

Definición estructural / operacional

Cuando se hace referencia al tercer sector, se realiza a organizaciones, razón por la cual resulta importante conocer sus principales características. De acuerdo a Salamon y Anheiner (1992a), en el marco del Proyecto Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro de la Universidad Johns Hopkins se elabora la definición estructural/operacional que establece cinco criterios que deben cumplir las Organizaciones para ser consideradas parte del Tercer Sector y pueden definirse como:

- a. Estructuradas: Deben tener cierto grado de formalidad (por ejemplo: estatutos, acta constitutiva, reuniones periódicas, etc.) aunque no es necesario que tengan personería jurídica.
- b. Privadas: Deben estar formalmente separadas del Estado, aunque esto no implica que no puedan recibir subsidios u otras ayudas de éste.

- c. Sin Fines de Lucro: Es decir que toda ganancia generada por la organización debe ser reinvertida en el cumplimiento con su misión y no ser distribuida entre sus directivos o asociados.
- d. Autogobernadas: Deben tener la capacidad de tomar sus propias decisiones en cuanto a su gobierno y sus actividades sin la intervención de entidades externas.
- e. Voluntarias: Debe existir libertad para asociarse.

Organizaciones o Entidades sin fines o ánimo de lucro (ESAL):

Se refiere a personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación de una o más personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de asociados, terceras personas o comunidad en general. Las Esal no buscan el reparto de utilidades entre sus miembros (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022).

Organizaciones de la sociedad civil, o sociales:

Son asociaciones libres constituidas por ciudadanos cuyo fin es actuar conjuntamente en el espacio público para contribuir a la resolución de problemas de la sociedad y llenar vacíos de atención a las necesidades de la población dejados por la acción del Estado y del mercado (Olvera Rivera, 2000).

Organizaciones No Gubernamentales (ONG):

Subconjunto de organizaciones que hacen parte del tercer sector, las cuales se encuentran ligadas a labores de promoción del desarrollo social y/o la defensa de derechos, por ejemplo: derechos humanos, derechos civiles, discriminación, protección del medio ambiente, etc. Por ello, sus objetos generalmente se centran en la reivindicación de derechos colectivos frente al Estado o empresas privadas, denunciando las malas prácticas que cualquiera de estos sectores haya llevado a cabo (L. M. Salamon & Anheier, 1992a).

Organizaciones o entidades intermedias:

El error más frecuente cuando se relaciona el término Organización o Entidad Intermedia, es pensar que el término se refiere a “intermedia” como elemento entre la Sociedad en general y el Estado. Sin embargo, es necesario aclarar que realmente se refiere a aquellas organizaciones “intermedias” entre la sociedad civil organizada y el Estado (Tobar & Fernández Pardo, 2000).

Las Organizaciones o Entidades Intermedias son aquellas que se conforman como Organizaciones de la Sociedad Civil, pero poseen un determinado apoyo y un marco regulatorio específico desde un determinado nivel de gobierno, municipal, provincial o nacional, más allá de los requisitos generales para las Organizaciones Sociales en general (Beaumont, 2004; L. M. Salamon & Anheier, 1992b).

5.3 ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Con el fin de abordar a las ONG como una de las categorías o clasificaciones de las organizaciones que pertenecen al tercer sector, es necesario ahondar sobre las diferencias conceptuales existentes frente al mismo, los tipos de organizaciones que lo componen y sus características, para diferenciarlas claramente entre las agencias gubernamentales y las empresas generadoras de ganancias económicas y financieras.

Como lo afirma Lewis (2003), todas las organizaciones que se consideran pertenecientes al tercer sector, se caracterizan por involucrar los siguientes elementos:

- No buscan generar ganancias ni utilidades en términos económicos y su autoridad no se relaciona o depende de un proceso político por lo que tampoco son agencias gubernamentales.
- Las organizaciones del tercer sector son muy diversas, por lo que su objeto puede estar centrado en tareas como la conservación del patrimonio, la vida asociativa profesional, las artes y la cultura o la recreación.

- El impulso o generación de desarrollo se centra en las ONG, por lo que sus propósitos y objetivos también pueden ser diversos pero centrados en elementos como pobreza, salud, educación y/o igualdad. En este aspecto y sobre el concepto de “desarrollo” existe un amplio debate en la literatura sobre el enfoque del mismo basado o no en ingresos, derechos, justicia, violencia y ambiente.

Se le atribuye a Fricke y Etzioni (1976) el acuñamiento del concepto "tercer sector" y sus diferencias organizativas, en las que plantea que las relaciones de poder determinan la variedad de las formas organizacionales y plantea que el cumplimiento es el elemento central de la estructura organizacional bajo las relaciones existentes entre quien tiene el poder y sobre quienes se ejerce este poder. De allí destaca las formas de poder señalando la clasificación entre:

- Coercitivo con el cual se realizan amenazas o sanciones físicas;
- Remunerativo en el que se controlan los recursos materiales y las recompensas; y
- Normativo con la que se basa en la manipulación de recompensas y privaciones simbólicas, el poder de la persuasión y en apelaciones a valores compartidos e idealismo.

Cada una de las mencionadas generalmente aparecen en las organizaciones, Etzioni argumenta que una de ellas tiende a ser la predominante y que esta relación de poder puede compararse con gobierno, empresas y organización del "tercer sector", respectivamente. Por ello, relaciona que las organizaciones del tercer sector aplican niveles de poder normativo para lograr el cumplimiento basado en el compromiso de sus trabajadores, voluntarios y miembros, que son compensados a través de recompensas simbólicas, y no de manera económica o basada en la obtención de beneficios. Este argumento simboliza el funcionamiento de una organización con el de una familia, basando su funcionamiento en valores y compromiso y no en remuneración económica.

Bajo una estructura similar basada en Etzioni, Najam (1996) analiza la movilización de recursos, aclarando que existe una diferencia con las ONG creadas por los gobiernos y las formas comerciales de “comercio justo”, pero en la que realiza la siguiente comparación:

- Coerción y autoridad legítima (el estado),
- Intercambio negociado en los mercados (negocios), y
- Valores compartidos en sistemas basados en el consenso (organizaciones del tercer sector).

Por su parte, Salamon y Anheier (2013) consideran cinco características compartidas entre todas las organizaciones pertenecientes al tercer sector, que son

1. Organización y realidad institucional
2. Privadas y separadas del gobierno
3. Sin fines de lucro ni rentabilidades distribuidas entre directores ni propietarios
4. Autónomas
5. Participación de voluntarios a nivel de actividad o gobierno

De esta manera, se identifica entonces que las ONG pueden incluir desde organizaciones informales pequeñas hasta las de gran alcance y formalidad, y a su vez pueden combinar variedad de motivaciones, valores e ideologías. Igualmente pueden tener propósitos instrumentales para los seres humanos más vulnerables que vinculan cambios sociales y económicos.

Cabe aclarar que el interés por las normas y valores dentro de las organizaciones no son solo de interés de las organizaciones del tercer sector, pues diferentes autores como Peters y Waterman (2006) indican que el éxito en las organizaciones se basa en la cultura y la visión compartida, y Walton (1985) se refiere a la productividad basada en el nivel de compromiso con los empleados que se puede ver reflejado en estructuras organizacionales más planas y participación en toma de decisiones. En sentido contrario, Paton (2013) señala la existencia del lado oscuro del apego excesivo a los valores que puede reflejarse en el abuso del personal, altos niveles de estrés.

Por todo lo anterior, diferentes tipos de organización incluidas las ONG, han retrasado la implementación de procesos de gestión claras y eficientes, en donde la negación a la adopción de modelos aplicados a organizaciones con ánimo de lucro de la que tratan de

desvincularse en la que asocian estos aspectos como innecesarios o con los que podrían desviar esfuerzos y atención a su misión real (Lewis, 2001), pero con los que han aprendido a lidiar para aprender de su experiencia y no repetir errores anteriores, dar cuenta a financiadores externos de sus procesos de ejecución de recursos y logros alcanzados.

5.4 LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

De acuerdo con el Centro de tecnologías para el desarrollo CENTED (2007), cinco teorías explican el origen de las organizaciones sin fines de lucro y son: teoría de las fallas del mercado y del estado, teoría de la oferta, teoría de la confianza, teoría de la interdependencia y teoría de los orígenes sociales. Cada una de ellas y sus características son abordadas a continuación:

5.4.1 Teoría De Las Fallas Del Mercado Y Del Estado

Su principal exponente es el economista Burton Weisbrod, el cual plantea sus postulados en el contexto de un escenario económico compuesto por empresas privadas lucrativas, instituciones públicas y entidades no lucrativas (ENL), en la que emplea como argumento central la heterogeneidad de la demanda social. De ahí que se reconozca esta teoría también con la denominación de “teoría de la heterogeneidad”. Weisbrod (1977), interpreta el sector voluntario como una respuesta a la situación en la que se encuentran diversos grupos de personas insatisfechas con la cantidad y tipo de producción pública, por ello, para explicar el comportamiento de este sector, plantea un modelo en el que el sector público provee estos bienes y su comportamiento, en los que bajo los análisis de Busnadiago (2019) se califican como incompetencias del sector público y privado lucrativo en cuanto el abastecimiento de los bienes colectivos, y justifica a Weisbrod el confiar en el Tercer Sector como única solución socialmente eficiente, en la búsqueda de su bienestar individual y el de la sociedad.

En las sociedades democráticas, el Estado genera bienes públicos buscando satisfacer al elector, sin embargo, no logra dar una respuesta satisfactoria a la totalidad de la población y

aunque las ENL se convierten en la solución a esos vacíos. Son las organizaciones sin fines de lucro, las que proveen estos bienes y servicios, cuando el estado ni el mercado (sociedades privadas) están en condiciones de proveer (Weisbrod, 1998).

5.4.2 Teoría De La Oferta

Esta teoría toma como punto de partida la teoría de las fallas del mercado y el estado, y adiciona una segunda condición para el funcionamiento del proceso y por ello indica que esa condición consiste en la “existencia de personas con iniciativa de crear estas organizaciones sin fines de lucro” para satisfacer dicha demanda, las cuales adquieren la denominación de “emprendedores sociales” (James, 1987).

Desde el punto de vista de la oferta, diversos autores atribuyen la aparición del tercer sector como la alternativa que permite adaptar la oferta a los requerimientos de los demandantes. Aparte del requisito de que el sector público y las empresas privadas fallan, también deben existir ciudadanos con la motivación necesaria para formar organizaciones que permitan dar respuesta a esas necesidades del mercado (Juaneda Ayensa, 2011) Complementando lo anterior, también es necesario que existan condiciones legales e institucionales que faciliten y permitan la creación y funcionamiento de dichas organizaciones.

5.4.3 Teoría De La Confianza

Siguiendo las premisas anteriores de acuerdo con el Centro de tecnologías para el desarrollo CENTED (2007), esta teoría también parte de las premisas de la Teoría de las fallas de mercado y el estado, indicando su énfasis hacia la credibilidad de los oferentes, por encima de la oferta como tal de bienes y servicios en sí. Este elemento basa sus postulados en el fallo contractual, proveniente de la asimetría de información existente, entre los consumidores y los proveedores.

Esta asimetría hace difícil que el consumidor evalúe de manera satisfactoria el producto o servicio, por lo que es muy razonable que base su decisión en la confianza que le genera la organización proveedora del mismo.

5.4.4 Teoría De La Interdependencia

Esta teoría justifica la existencia de las organizaciones sin fines de lucro por las limitaciones e imposibilidades del Estado para proveer suficientes bienes públicos que permitan satisfacer las necesidades de todas las personas. Sin embargo, estos potenciales motivos de conflicto a su vez, suscitan que se puedan generar potenciales elementos de cooperación mutua e interdependencia.

Al respecto Salamon (1987) plantea que los gobiernos también dependen de las organizaciones sin fines de lucro incluso más que de sus propios instrumentos para brindar servicios, y por ello presentan un compromiso con sus presupuestos a la hora de financiarlas. Por ello propone principios que guíen estas alianzas de manera alternativa y mejoren la eficiencia y relaciones recíprocas que beneficien a los participantes de cada una de ellas, de manera interdependiente.

5.4.5 Teoría De Los Orígenes Sociales

Esta teoría plantea una relación directa entre los sistemas de gobierno y el tamaño del tercer sector, especificando que en los modelos neoliberales o social demócratas, el tamaño del tercer sector es inversamente proporcional con respecto al gasto del Estado en la promoción social. Sin embargo, en los regímenes corporativistas o estatistas, la relación es directamente proporcional, es decir, el tamaño del tercer sector aumenta a medida que crece el gasto social. (L. M. Salamon & Anheier, 1996)

En este sentido Salamon & Anheier (1992) argumentan que históricamente la falta de atención al tercer sector se debe principalmente a la debilidad y limitaciones de los conceptos que se utilizan para definirlo y describirlo por lo que desarrollan una definición

general del sector para realizar una investigación comparativa. En esta definición indican que las organizaciones que se incluyan en estas definiciones deben compartir cinco características básicas que son: ser formales, privadas, sin ánimo de lucro, autónomas y voluntarias.

5.5 LOS ELEMENTOS DE GESTIÓN

Todos los tipos de organización comparten, hasta cierto punto, información sobre la gestión y aprenden unos de otros. Sin embargo, al tener en cuenta el origen de los conceptos de gestión como ejes centrales de la presente investigación, se identifica que forjan en el contexto de la organización empresarial y gubernamentales generalmente en sectores con fines de lucro de Europa y Estados Unidos.

5.5.1 La Gestión En El Sector Público

El enfoque de las ONG por la prestación de servicios a los ciudadanos y su participación en los procesos de política pública, hace necesaria su adaptación hacia las ideas adoptadas por el sector público.

En este ámbito, el documento que se considera con mayor influencia, es el estudio de Selznick (1996) en el que se exploran las limitaciones de la participación pública en un proyecto de desarrollo y diferencia entre la participación sustantiva y administrativa. Este documento se anticipa a la preocupación actual de las ONG sobre los elementos participativos en el desarrollo de sus proyectos y la prestación de sus servicios a la comunidad.

Igualmente, los elementos relacionados con empoderamiento y equilibrio de poderes, se atribuyen a los trabajos desarrollados por Solomon (1976) por la influencia en las relaciones a nivel comunitario, la idea de desafiar el equilibrio de poder entre los proveedores de servicios y los clientes y la práctica del trabajo social del sector público durante varias décadas. De la misma manera, la incorporación de prácticas justas en el

manejo y gestión de los recursos humanos, muestran una influencia sobre las políticas de igualdad de oportunidades desarrolladas por el sector público en la última década planteadas por Osborne (1996).

En este orden, también se reconocen los aportes relacionados a la gestión de proyectos, la reforma del sector público en los países en desarrollo y los procesos de creación y apoyo a pequeñas y micro empresas. Allí se refieren las contribuciones de Thomas Murray (1999) en las que se considera que las actividades emprendidas necesariamente deben reflejar sus valores fundamentales.

En este aspecto, autores como David Billis (2010) tienen en cuenta la teoría de la burocracia de Weber, pero se refieren al complemento necesario para tener en cuenta aspectos como gobernanza, rendición de cuentas, autoevaluación y evaluación externa, así como la incorporación de voluntarios calificados que logren elevar la calidad de los servicios y aspectos de las organizaciones.

5.5.2 La Gestión En El Sector Empresarial Y Privado

En este ámbito es donde se identifican los mayores aportes y desarrollos relacionados con los procesos y dinámicas de la gestión y es la misma razón por la que las ONG sienten temor al informarse sobre las últimas tendencias y avances en este campo, por la orientación hacia el alcance y medición de eficiencia en términos y beneficios económicos, más que comunitarios.

En este sentido, durante los 90 las ONG adoptaron la planificación estratégica, proceso que autores como Fowler (1997) fortalecieron a través de apoyos y manuales de implementación marcando su relevancia en las ONG para aumentar su impacto, diversificación de actividades, capacidad de respuesta ante las crisis y mejoramiento de su desempeño. En este sentido centra su proceso en cinco factores que determinan la eficacia: diseño organizativo, liderazgo competente y recursos humanos, relaciones externas

apropiadas, movilización de financiación de alta calidad y la medición del desempeño acompañado de aprendizaje para el apalancamiento.

De manera similar, ha aumentado el interés de las ONG en la necesidad de juzgar la eficacia, realizar la rendición de cuentas y medir el impacto de manera más eficaz. Algunos han recurrido a la auditoría social, como una manera de involucrar a las partes interesadas en la evaluación de su trabajo (Raynard, 1998). Esta herramienta ha tomado enfoques aplicados a las ONG que han logrado avanzar de manera significativa mostrando mayores beneficios para estas que para el sector empresarial.

Con los elementos anteriores, se puede identificar que la gestión de las ONG no es un campo de práctica separado de los demás ni cuenta en sí con sus propios conceptos, reglas y prácticas, sino que debe percibirse como un elemento compuesto que en la práctica puede parecer improvisado si no es aplicado de manera coherente, pero que puede llegar a ser exitoso con combinaciones poderosas que lleven a las ONG a ser sostenibles y eficientes, pero que al igual que los otros tipos de organizaciones, si no son manejados de manera correcta no generarán aportes significativos en su desempeño.

Si bien analizar las dinámicas de gestión en las ONG puede ser complejo y diverso, representa un área de la gestión que requiere mayor investigación y que a medida que se profesionalicen y aumenten sus expectativas, las demandas de gestión a las que se enfrentan se volverán más urgentes, lo que requerirá una adaptación continua y experimentación con ideas de gestión de una amplia gama de fuentes que pueden traer aún más ambigüedad al terreno de la gestión de las ONG al analizar herramientas, técnicas, actividades, relaciones, organización y entornos en los que operan.

5.6 DIMENSIONES DE GESTIÓN EN LAS ONG

Para realizar esta distinción, es necesario identificar la razón de ser de las ONG, el contexto en el que operan y sus características. Este proceso, se desarrolla generalmente en ambientes inestables que pueden representar diferentes niveles de riesgo operativo o

incluso conflictos con la comunidad y el estado, debido a que en ellas convergen diferentes tipos de comunidades tanto en origen y circunstancias, como en factores ambientales o políticos que pueden afectar su desarrollo. Igualmente, se deben tener en cuenta las tareas a gestionar en las que se incluyen la actividad o razón de ser de la ONG, las relaciones que desea encontrar y mantener y los procesos internos de la organización. La ilustración 3, muestra de manera gráfica los elementos involucrados y su interrelación.

Ilustración 3: Elementos involucrados en la gestión de las ONG



Factor Ambiente y contexto

Fuente: Construcción propia adaptada de Lewis (2003)

5.6.1 Factor Ambiente Y Contexto

El desarrollo normal de las ONG muestra como lo describe Fowler (2013), una operación con recursos limitados y escasos, dificultades de acceso a la población y su información, e inclusive, algunas con riesgos para su personal debido a la sensibilidad cultural frente a los esquemas de trabajo, la población a atender y la comunidad, cuando existe resistencia e intolerancia frente a una comunidad específica. Este esquema puede apreciarse en el estudio de caso realizado por Mukasa (1999) frente a la operación de una ONG en Uganda en donde se presentan enfrentamientos por las visiones del personal expatriado y el local sobre la forma de operación de la ONG.

La creciente y rápida globalización de los procesos de gestión no han sido ajenos a las ONG, pues la participación de donantes internacionales, gubernamentales y privados así como los diferentes enfoques demandados por los proyectos a desarrollar en pro del desarrollo local, regional, nacional e internacional, son modificados o ajustados de acuerdo a los intereses de los financiadores, obligando a las ONG a incluir en sus portafolios o a modificar su objeto social de manera más amplia que pueda incluir aspectos como sostenibilidad, responsabilidad social, poblaciones específicas, sociedad civil, violencia y género, como los más comunes, que implican un elemento de cambios constantes para la organización y que no depende directamente del control o administración de la ONG si desea sobrevivir en el medio.

De la misma manera, en este mismo factor se incluye el aprendizaje organizacional y la eficacia que envuelven el manejo de los procesos de contratación, en los que de manera similar al punto anterior, la ONG pierde el control, específicamente en los casos en que el donador o financiador impone demandas administrativas que implican desvíos de recursos al negarse a cubrir costos básicos de funcionamiento y optar por la contratación por proyectos, situación que hace que las mismas presenten una condición de sub administración y gestión en las que se considera, en palabras de Carroll “como si todas las ONG pudieran hacer un buen trabajo casi sin costos operativos ni gastos generales” (Carroll, 1992). Bajo estas condiciones, muchas ONG buscan establecer relaciones de asociatividad con otras ONG de mayor renombre o cobertura que fortalezcan elementos de financiación y operación de diferentes actividades, sin embargo, generalmente se convierte en una relación asimétrica debido a que no en todos los casos se presenta una relación de igualdad y solidaridad sino más bien de pérdida de legitimidad.

Así entonces, el entorno y contexto de operación de las ONG representa diversidad de riesgos, en los que se enfrentan al desafío de equilibrar su operación y gestión con los procesos de innovación para generar alternativas de estabilidad y permanencia que en la mayoría de los casos pueden depender del ente financiador o donante que se convierten en procesos complejos y multidimensionales para su desarrollo (Biggs y Neame 1995).

Una prioridad clave para la gestión de las ONG es la necesidad de garantizar que puedan conservar su margen de maniobra para adaptarse, innovar y mantener una serie de responsabilidades con diferentes grupos de interés (Lewis y Wallace 2000).

5.6.2 Enfoques De Trabajo

El trabajo realizado por las ONG es extremadamente variado, pero puede resumirse ampliamente en términos de tres conjuntos principales de actividades y roles superpuestos: implementación, asociación y catálisis (Lewis 2001). Cada función no se limita necesariamente a una sola organización. Una ONG puede participar en los tres grupos de actividades a la vez, o puede cambiar su énfasis de una a otra con el tiempo o a medida que cambian los contextos y las oportunidades. Como ha demostrado Korten (1987) en su modelo de 'generaciones' de ONG, las organizaciones a menudo se establecen con el objetivo principal de satisfacer las necesidades inmediatas de las personas, pero luego, con el tiempo, desarrollan agendas más sofisticadas relacionadas con el desarrollo de capacidades, por el desarrollo sostenible y abogando por un cambio estructural.

La función de implementador se define como la movilización de recursos para proporcionar bienes y servicios, ya sea como parte del propio proyecto o programa de la ONG o de un gobierno o donante. Cubre muchas de las tareas más conocidas realizadas por las ONG e incluye los programas y proyectos que establecen para brindar servicios a las personas (como atención médica, crédito, extensión agrícola, asesoramiento legal, etc). Además de trabajar directamente con comunidades donde no se prestan servicios o donde los servicios son inadecuados, muchas ONG han optado por trabajar junto con el gobierno para fortalecer la provisión de servicios en general. El aumento de la "contratación" en la que el gobierno o los donantes contratan a las ONG para llevar a cabo tareas específicas a cambio de un pago también ha aumentado las posibilidades de que las ONG desempeñen esta función.

El papel mucho más amplio de catalizador se define como la capacidad de una ONG para inspirar, facilitar o contribuir al cambio entre otros actores a nivel organizacional o

individual. Esto incluye la organización de base y la formación de grupos (y la construcción de "capital social"), enfoques del desarrollo basados en el empoderamiento, promoción e innovación en la que las ONG buscan influir en procesos más amplios. Algunas ONG han identificado este papel como la clave para el trabajo.

El tercer papel del socio abarca la creciente tendencia de las ONG a trabajar con el gobierno, los donantes y el sector privado en actividades conjuntas, así como las complejas relaciones que han surgido entre las ONG, como la "creación de capacidad" (Lewis 1998). La retórica de la asociación plantea ahora un desafío para que las ONG construyan relaciones de asociación significativas y eviten la dependencia y el desplazamiento de objetivos.

El papel de la asociación también abarca la necesidad de que las ONG equilibren la rendición de cuentas entre una variedad de partes interesadas, desde clientes comunitarios hasta donantes y gobiernos. La percepción de falta de rendición de cuentas a muchos de estos grupos se ha considerado cada vez más como una de las principales limitaciones de las ONG por lo que se hace necesario fortalecer su implementación para promover una mayor transparencia dentro de la relación (Edwards 1996).

5.6.3 Relacionamiento

La gestión de las relaciones es la otra área principal de la gestión de las ONG. Como sostiene Fowler (2013), las ONG no son entidades cerradas dentro de límites claros, sino que forman parte de "sistemas abiertos". Esto hace que dependan en gran medida de los eventos y recursos de su entorno, pero también les da el potencial de influir en ese entorno. Por ello, suelen comenzar como organizaciones de pequeña escala que operan dentro de un alcance limitado, y la gestión de relaciones más amplias se vuelve crucial si quieren profundizar su impacto y eficacia a través de la ampliación de sus relaciones, generación de redes de contactos y promoción de servicios y proyectos. Edwards y Hulme (1996), sugieren que cuando las ONG muestran creatividad e innovación, es porque son resultados

derivados de las relaciones generadas en redes y coaliciones formales e informales con otras ONG, agencias gubernamentales y el sector privado.

Estas relaciones están sujetas a distintos niveles de control por parte de cualquier ONG, como lo describe y expresa De Graaf (1987), en el que sitúa a las ONG dentro de tres círculos concéntricos de control cada vez menor. El primero contiene los factores internos que pueden controlarse en gran medida, como la dotación de personal, el presupuesto, la planificación de actividades específicas, el establecimiento de objetivos o la elección de una estructura organizativa. El segundo resume las relaciones más amplias de la ONG, que pueden ser influenciadas o cambiadas a través de procesos activos de persuasión, cabildeo, patrocinio y colaboración. El tercero contiene relaciones que normalmente sólo las ONG pueden apreciar, como las estructuras políticas más amplias, el sistema macroeconómico, el entorno tecnológico y las dimensiones internacionales del contexto.

Ilustración 4: Relaciones de gestión en las ONG y sus niveles de control



Fuente: Construcción propia a partir de De Graaf (1987)

El valor de este marco es que muestra las formas en las que la gestión de las ONG debe ser estratégica y flexible, siendo una combinación de acción intencionada para responder en gran medida a las oportunidades y limitaciones que surgen en el entorno más amplio.

5.6.4 Organización

Las estructuras y procesos organizativos internos que operan dentro de las ONG han recibido hasta ahora mucha menos atención de los investigadores que sus actividades y relaciones. Donde ha habido escritos sobre la gestión de ONG, estos han tendido a ser escritos por colaboradores o personal de las ONG y pueden parecer algo prescriptivos, a menudo combinados con un cierto idealismo sobre el papel de las ONG. Como resultado, lo que se conoce sobre el funcionamiento interno de las ONG tiende a basarse más en la anécdota de los profesionales y los informes de consultoría dispersos de los financiadores que en la investigación sistemática. Dichter (1989) critica a las ONG que, según él, a menudo han dedicado más tiempo a ideas 'sofisticadas' sobre el desarrollo participativo que a la gestión básica, como contratar el personal adecuado, planificar y presupuestar y garantizar una gestión eficaz. Un estudio empírico temprano poco común de las ONG realizado por Stark Biddle para la Agencia para Desarrollo Internacional (1984) confirmó sus premisas cuando recopiló datos de más de 100 altos funcionarios de ONG internacionales e identificó como problemas comunes la falta de capacidad de liderazgo en el sector, problemas de comunicación interna, una planificación financiera e institucional deficiente, problemas en gobernanza en relación con el funcionamiento de los consejos y una frecuente falta de atención a la gestión de los recursos humanos. Al mismo tiempo, descubrió que la mayoría de estas se veían a sí mismas como diferentes a otros tipos de organización, por dar una alta prioridad a su flexibilidad e idealismo en contraste a lo que veían como ser organizadas e idealistas.

La investigación organizacional en el Reino Unido plantea preocupaciones similares, y se han generado una amplia variedad de datos relacionados con cuestiones organizacionales internas, como la colección de artículos editados por Billis y Harris (1996) en el que exploran temas como la confusión de roles y las estructuras internas, la fragmentación en la

rendición de cuentas, tensiones entre objetivos y estructuras organizacionales, gestión de voluntarios y gobernanza; los argumentan se derivan de las características estructurales distintivas de la ONG, que demandan investigación sobre el sector para generar soluciones que se amolden a sus condiciones y funcionamiento.

6 OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar las razones por las que la gestión organizacional influye en la dinámica de las ONG de la ciudad de Manizales.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar los principales referentes teóricos alrededor de la gestión organizacional y la dinámica de las ONG.

Caracterizar las ONG que operan en la ciudad de Manizales y su información disponible para seleccionar las unidades de análisis o casos de estudio.

Analizar las variables que representan la gestión organizacional de los casos de estudio y su dinámica.

Interpretar las categorías de trabajo y gestión organizacional de las ONG de acuerdo a los enfoques identificados.

7 METODOLOGÍA

Desde la formulación del presente proyecto se pretende la realización de una serie de estudios que soporten el desarrollo de un modelo diagnóstico aplicable a las ONG, desde las siguientes perspectivas metodológicas:

7.1 DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación sigue un diseño metodológico basado en los siguientes criterios:

Estudio exploratorio descriptivo con enfoque empírico analítico con características de investigación de enfoque cualitativo, cuya estructura se basa en el método de caso múltiple en la búsqueda de la validación de constructos teóricos planteados en la literatura, enfocado en la problemática de la gestión organizacional de las ONG y la influencia en su dinámica.

Se constituye como una investigación empírica bajo los parámetros indicados por Yin (2013) haciendo referencia al abordaje de un fenómeno contemporáneo en profundidad y en el contexto de la vida real, cuenta con múltiples fuentes de evidencia e información convergente y triangulada y se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas previas que han guiado la recolección de información y análisis (p. 17).

Igualmente, la intencionalidad de la investigación es revelar elementos y características de la gestión organizacional y su influencia en la dinámica de las ONG que permita identificar retos y potencialidades de las mismas para su desarrollo y evolución en el medio.

7.2 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS CASOS

Para el desarrollo de la presente investigación se tuvieron en cuenta de manera inicial las 133 organizaciones que participaron en el estudio Organizaciones de la Sociedad Civil: Lineamientos para una política pública, realizado por Bernal et al. (2019) con el fin de conocer de manera detallada la población de organizaciones con información disponible adquirida de la encuesta aplicada de manera virtual (p.30).

A partir de la información anterior, se aplica muestreo anidado y analiza la información por bloques con el fin de seleccionar aquellas que además de haber participado en el estudio de políticas públicas, hubieran realizado la rendición social pública de cuentas (RSPC) durante los años 2017, 2018 y 2019, años en los cuales se dio inicio a la aplicación de la misma y con el cual se marcó el elemento de transversalidad del estudio.

Igualmente, que cada una de las organizaciones entonces, además de estar en el estudio de políticas públicas y haber presentado la rendición social pública de cuentas, hiciera parte del proceso del sistema nacional de acreditación (SNA) de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en Caldas.

De la aplicación y triangulación de las anteriores tres fuentes de información, se logra identificar que solo nueve Organizaciones No Gubernamentales cumplieron con la totalidad de los criterios descritos y por ello fueron seleccionadas como casos de estudio para la aplicación y realización de los análisis en la presente investigación.

Las organizaciones seleccionadas para este estudio se relacionan en la siguiente tabla.

Tabla 1: Casos seleccionados para la investigación

Caso	Razón Social	Sigla
1	Federación de Organizaciones no Gubernamentales de Caldas	FONGC
2	Fundación Pangea	PANGEA
3	Fundación Nutrir	NUTRIR
4	Fundación Cruzada Social	CRUZADA SOCIAL
5	Corporación Alberto Arango Restrepo (CEDER)	CEDER
6	Fundación Fesco	FESCO
7	Corporación para el Desarrollo de Caldas	CDC
8	Fundación Ecológica Cafetera	FEC
9	Corporación Rafael Pombo	RAFAEL POMBO

Fuente: Construcción propia

7.2.1 Caracterización Caso 1: Federación De Organizaciones No Gubernamentales De Caldas

Se crea en el año 1990 como respuesta al apoyo del programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD y a la necesidad de agrupar para no duplicar esfuerzos de las ONG del departamento de Caldas, beneficiando así a la población sujeto de intervención en las diferentes áreas del desarrollo humano.

La Federación ONG de Caldas, es una organización de la sociedad civil, de segundo grado, de carácter privado, de beneficio social y sin ánimo de lucro. Su propósito es liderar procesos de desarrollo social sustentable en un ámbito pluralista, democrático y participativo en la región (Federación de ONG de Caldas, 2022).

Tiene como objeto general integrar la acción de representación de las ONG a nivel local, regional y nacional, promoviendo una cultura de concertación, fortalecimiento y coordinación de las organizaciones no gubernamentales de Caldas en torno a los principios universales que las rigen, para que sus miembros y las organizaciones sociales sean entidades auto reguladoras, transparentes y ejecutoras de programas de desarrollo social que a la vez conduzca al fortalecimiento de una sociedad civil responsable, participativa, democrática y progresista.

A lo largo de estos 30 años de trabajo continuo, la federación ha hecho una importante contribución al desarrollo del departamento promoviendo procesos de asesoría, información, capacitación, rendición de cuentas y representando los intereses comunes de sus afiliados y el sector social, estimulando la cooperación y la solidaridad. Actualmente contamos con 41 organizaciones agremiadas en el eje cafetero, las cuales se encuentran en los municipios de Manizales, Villamaría, Chinchiná, Samaná. Manzanares, la Dorada y Armenia.

Misión: Somos una organización de carácter gremial que lidera y articula procesos de representación, fortalecimiento de las ONG e incidencia en lo público, para contribuir desde la región al desarrollo y a la construcción de paz en Colombia.

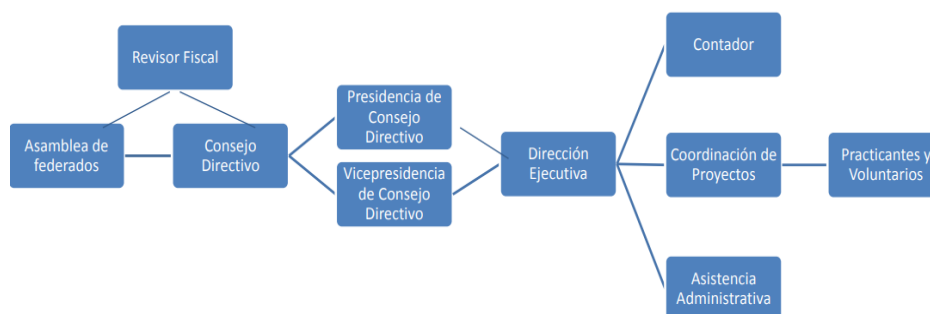
Visión: En el 2019 seremos una organización innovadora y líder en el sector social por su representatividad e incidencia en lo público en beneficio de las ONG y de la sociedad.

Principios/Valores:

- Asociatividad
- Equidad
- Liderazgo
- Participación
- Pluralismo
- Responsabilidad Social
- Solidaridad
- Transparencia

Organigrama:

Ilustración 5: Organigrama Federación de ONG de Caldas



Fuente: Tomado de Federación de Organizaciones No Gubernamentales de Caldas (2022)

7.2.2 Caracterización Caso 2: Fundación Pangea

La Fundación Pangea es una organización no gubernamental que contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad, a través de la promoción, fortalecimiento y ejecución de procesos en las áreas ambiental, social y económica (Fundación Pangea, 2022).

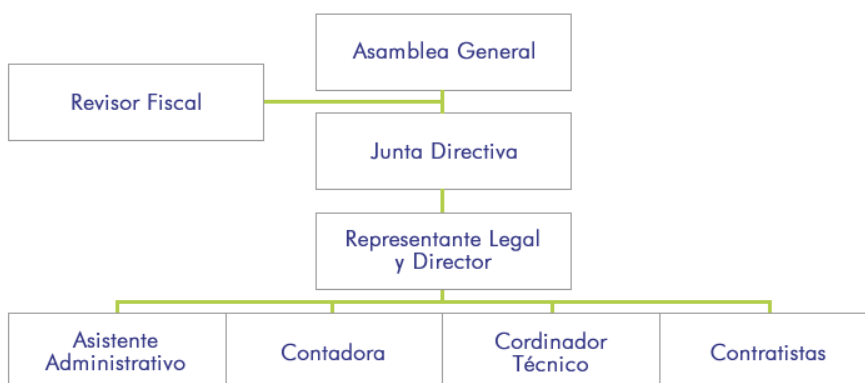
Misión: Ejecutar acciones dirigidas a la conservación de los recursos naturales, desarrollando políticas y estrategias que contribuyan al desarrollo sostenible del país.

Visión: La Fundación Pangea en el 2020 será una institución líder reconocida y posicionada, con amplia experiencia en la asesoría, gestión y ejecución de proyectos ambientales, sociales y económicos, con gran capacidad para generar y desarrollar alternativas orientadas hacia el desarrollo humano sostenible.

Principios/Valores:

Organigrama:

Ilustración 6: Organigrama Fundación PANGEA



Fuente: Tomado de Fundación PANGEA (2022)

7.2.3 Caracterización Caso 3: Fundación Nutrir

Nutrir es una Fundación ubicada en Manizales (Colombia), creada desde el año 1.986 con el fin mejorar las condiciones nutricionales y la calidad de vida de la población infantil y las madres gestantes y lactantes en condición de vulnerabilidad del departamento de Caldas (Colombia). Nuestros objetivos estratégicos están orientados a reducir las condiciones de malnutrición infantil a través de programas enfocados en la educación nutricional y humana, la complementación alimentaria y la activación de redes apoyo (Fundación Nutrir, 2022).

Anualmente la Fundación Nutrir atiende en sus comedores a 4.000 beneficiarios que se enfrentan a condiciones de extrema pobreza, y a 100 madres gestantes y lactantes desde el momento de la gestación hasta los dos primeros años de edad de los bebés a través del programa GESTAR FUTURO.

Nutrir cuenta con la certificación ISO 9001:2015 y procesos que garantizan el desarrollo idóneo para la producción y distribución de alimentos.

Misión: Brindar apoyo nutricional y soporte al desarrollo social de niños, niñas, madres gestantes y lactantes en condición de vulnerabilidad, fortaleciendo las capacidades individuales y comunitarias, a través de programas sociales que generen valor, basados en una gestión eficiente de los recursos.

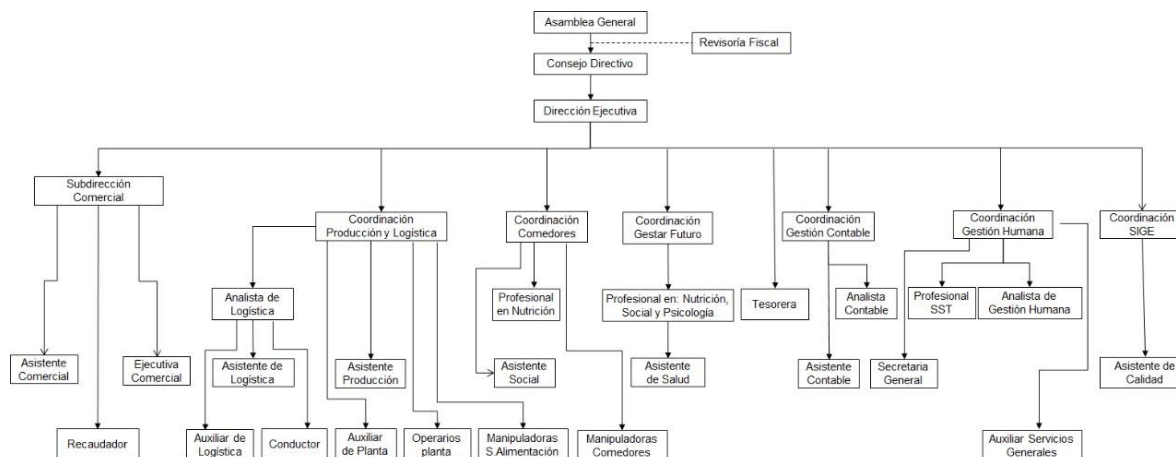
Visión: En el año 2020, seremos una organización líder en el manejo de los temas relacionados con nutrición, desnutrición y malnutrición. Asesoraremos y ofreceremos servicios en dichos temas, generando recurso, y mediante su administración eficiente y eficaz, contribuiremos al financiamiento de los programas realizados por la fundación.

Principios/valores:

- La Solidaridad. Como la actitud permanente en el tiempo, que mantiene a las personas unidas en todo momento y que hace posible el compromiso con nuestros beneficiarios y demás clientes.
- La Transparencia. Que conlleva a la confianza en la actuación cotidiana del trabajo individual y colectivo.
- La Responsabilidad. Como un sentido de pertenencia con la Institución y su labor, que permite el cumplimiento de los deberes de cada uno de sus miembros en todos los ámbitos.
- La Equidad. Para los beneficiarios y clientes de la Fundación en las oportunidades de acceso a nuestros productos y servicios.

Organigrama

Ilustración 7: Organigrama Fundación Nutrir



Fuente: Tomado de Fundación Nutrir (2022)

7.2.4 Caracterización Caso 4: Fundación Cruzada Social

La Fundación Cruzada Social es una institución de carácter privado sin ánimo de lucro, fundada en el año de 1951. Actualmente, ejecutan programas con entidades privadas y gubernamentales, las cuales posibilitan a través de contratos y alianzas, atender por medio de los programas de la fundación a personas con necesidades básicas insatisfechas, buscando el mejoramiento de la calidad de vida (Cruzada Social, 2022).

Misión: Fundamentada en los principios del humanismo cristiano, contribuye a mejorar el nivel de vida de la población atendida, por medio de programas de: nutrición, educación, restablecimiento y protección de derechos de niños, jóvenes y adultos mayores, que favorecen la reconstrucción del tejido familiar y social con la generación de unidades productivas ecosostenibles que promueven el desarrollo laboral.

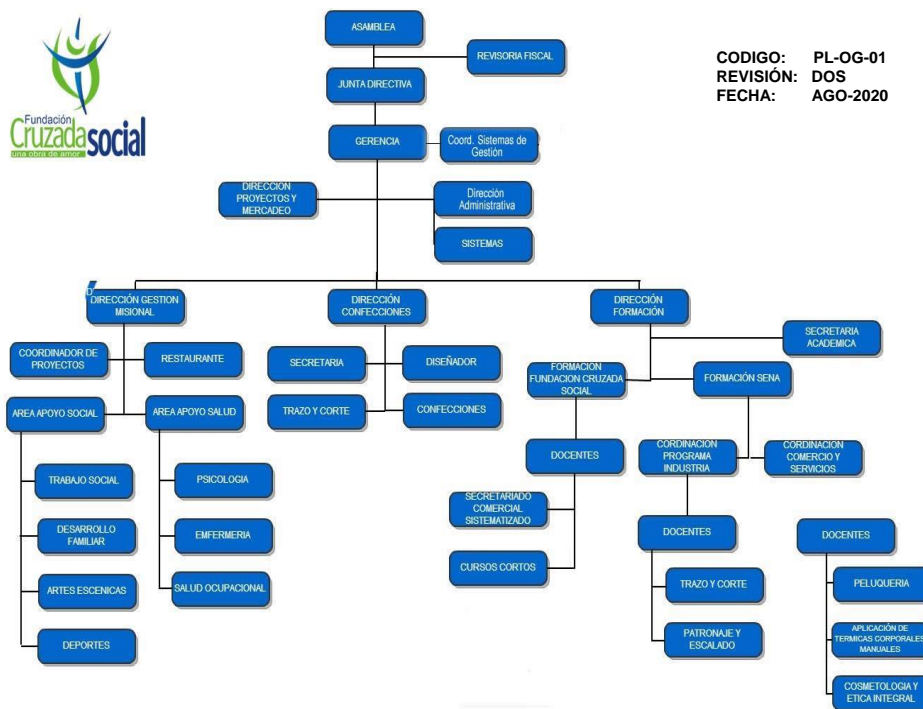
Visión: Ser una organización de realizaciones sociales, autosostenible y fortalecida con convenios y alianzas interinstitucionales, con programas y proyectos comunitarios innovadores y con niveles de calidad que orienten a la población atendida a distinguirse como ciudadanos éticos, solidarios, responsables con el medio ambiente y competentes para la inclusión social y laboral.

Principios/Valores:

- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Equidad
- Servicio
- Transparencia
- Lealtad

Organigrama

Ilustración 8: Organigrama Fundación Cruzada Social



Fuente: Tomado de Fundación Cruzada Social (2022)

7.2.5 Caracterización Caso 5: Corporación Alberto Arango Restrepo (Ceder)

La Corporación Alberto Arango Restrepo CEDER, es una institución sin ánimo de lucro ubicada en Manizales - Colombia que desde su creación, ha fortalecido los procesos de inclusión social de las personas con discapacidad, familias y comunidad por medio de servicios y programas desde los frentes de Educación, Salud, Empleabilidad, CEDER Regional y Nacional, alcanzando un impacto de más de 180.000 personas (Ceder – Centro integral de inclusión social, 2022).

Misión: Contribuir a la transformación de las personas con discapacidad en Caldas a través de servicios integrales en Salud, Educación y Empleabilidad con un equipo experto y cálido, promoviendo la inclusión social.

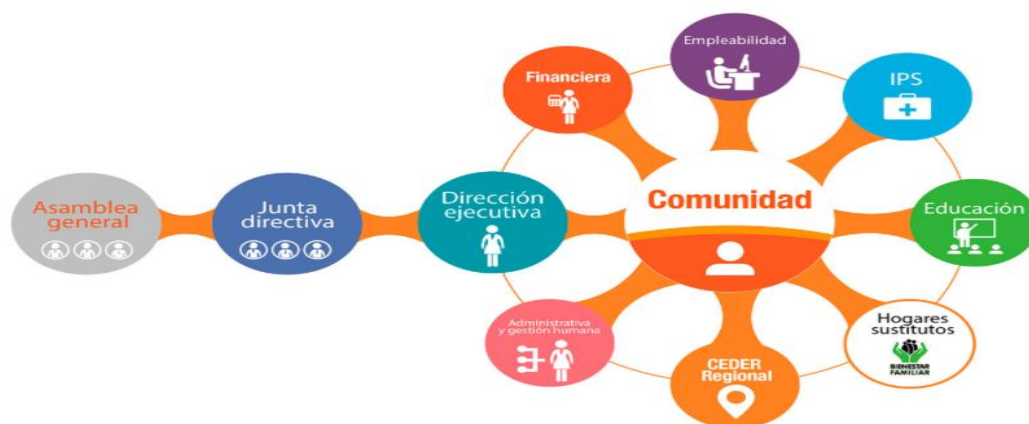
Visión: En el 2021 será una organización experta y reconocida en inclusión social para personas con discapacidad a nivel departamental, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de sus beneficiados.

Principios/Valores:

- Inclusión
- Justicia social
- Vocación de servicio
- Calidez humana

Organigrama

Ilustración 9: Organigrama Corporación Alberto Arango Restrepo CEDER



Fuente: Tomado de Ceder – Centro integral de inclusión social (2022)

7.2.6 Caracterización Caso 6: Fundación Fesco

La Fundación FESCO es una organización de la sociedad civil cuyo propósito es contribuir al desarrollo humano y social de las comunidades y su entorno, privilegiando el trabajo con familia, juventud, infancia y población vulnerable, con criterios de sostenibilidad y equidad (Fesco, 2022).

La Fundación fue creada en la ciudad de Manizales (Colombia) en el año 1985, por un grupo de profesionales del área de la salud, quienes se dieron a la tarea de recoger, bajo la

modalidad de una institución, las experiencias vividas por ellas en torno a la estimulación adecuada, el desarrollo de la infancia y la familia.

Misión: Contribuir al desarrollo humano, la sostenibilidad y la construcción de ambientes de paz, en contextos locales y regionales, a través del trabajo con niñez, juventud, familia y comunidad.

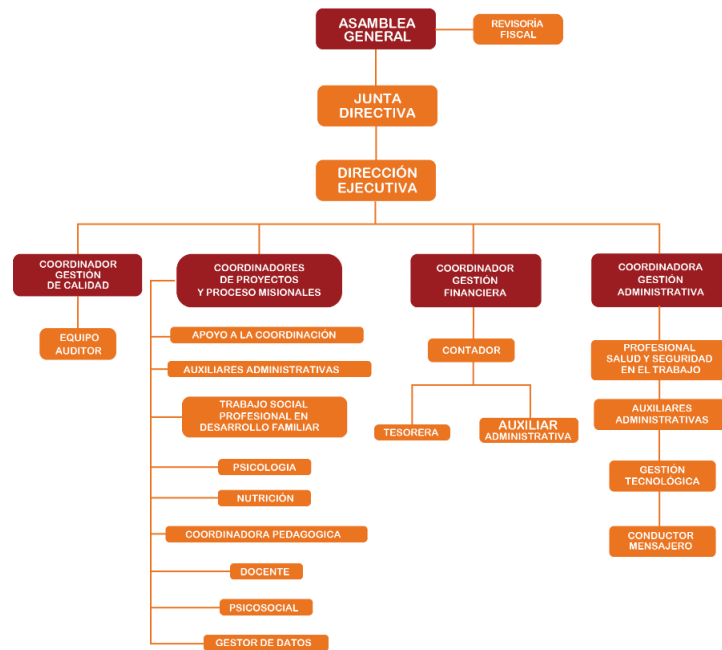
Visión: Seremos una institución reconocida por su capacidad para acompañar procesos sociales con un enfoque integral.

Principios/Valores:

- Responsabilidad
- Pertinencia social
- Respeto
- Transparencia
- Calidad

Organigrama

Ilustración 10: Organigrama Fundación FESCO



Fuente: Tomado de Fundación FESCO (2022)

7.2.7 Caracterización Caso 7: Corporación Para El Desarrollo De Caldas

Son una ONG de carácter privado y trabajan en el cumplimiento del objetivo social. Contribuyen al desarrollo de programas y proyectos educativos, turísticos, sociales, culturales, ambientales, agropecuarios, económicos y de servicios básicos para la colectividad. Es así como apoyan el avance y crecimiento del departamento de Caldas y de su proyección en el país y en el mundo, mejorando la calidad de vida de los habitantes. (Corporación para el Desarrollo de Caldas, 2022)

Misión: Fomentar y gestionar programas, proyectos, procesos y eventos que contribuyan al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del departamento de Caldas y de las regiones donde actué, impulsando el fortalecimiento institucional y propiciando alianzas estratégicas.

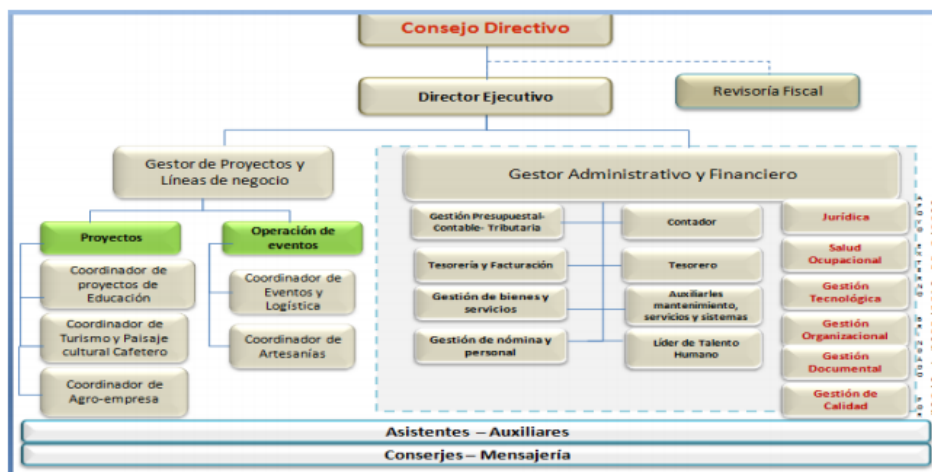
Visión: La CDC contará en el 2025 con una cultura organizacional caracterizada por el trabajo en equipo y la calidad de su talento humano, logrando ser reconocida regional y nacionalmente por la experiencia, eficiencia, excelencia y la calidad de los servicios, proyectos y eventos que realiza, y la confianza de los ciudadanos y sus grupos de interés.

Principios/Valores:

- Respeto
- Integralidad
- Excelencia
- Trabajo en equipo
- Solidaridad

Organigrama

Ilustración 11: Organigrama Corporación para el Desarrollo de Caldas



Fuente: Tomado de Corporación para el desarrollo de Caldas (2022)

Política de gestión sostenible:

“En LA CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE CALDAS, CDC, contribuimos con el desarrollo integral de nuestra área de influencia a través de los servicios gestión de proyectos y gestión de eventos; contamos con talento humano competente y enfocado en el marco de un mejoramiento continuo de la eficacia, eficiencia y efectividad de nuestros sistemas de gestión, de conformidad con los requisitos del cliente; nos hemos comprometido con el desarrollo y fortalecimiento sostenible en el cumplimiento de nuestra misión, el cumplimiento de la legislación vigente aplicable, la identificación de peligros, evaluación, valoración y socialización de los riesgos, protegemos y promocionamos la salud de las partes interesadas, procurando su integridad física mediante el control de los riesgos; contribuimos con la protección del medio ambiente, de los niños, niñas y adolescentes de la explotación sexual y laboral y la no discriminación de personas vulnerables”.

7.2.8 Caracterización Caso 8: Fundación Ecológica Cafetera

Creada en 1997 por el Comité de Cafeteros de Caldas, es la encargada de ejecutar proyectos y programas de desarrollo socio-ambiental en la región cafetera y su zona de influencia, en alianza con entidades municipales, regionales e institutos descentralizados (Fundación Ecológica Cafetera (FEC), 2022).

Entre los más relevantes figuran el Programa Forestal Río Magdalena (FNC-KfW), Mujeres Cafeteras Sembrando Sostenibilidad Ambiental, saneamiento básico ambiental, producción de chapolas de café y suministros rurales.

Misión: Contribuir con los procesos de desarrollo socioambiental en la región cafetera y sus zonas de influencia, mediante la implementación de acciones, proyectos y programas de investigación, educación, fortalecimiento institucional, tendiente hacia un entorno ambiental sostenible y al bienestar del caficultor y su familia.

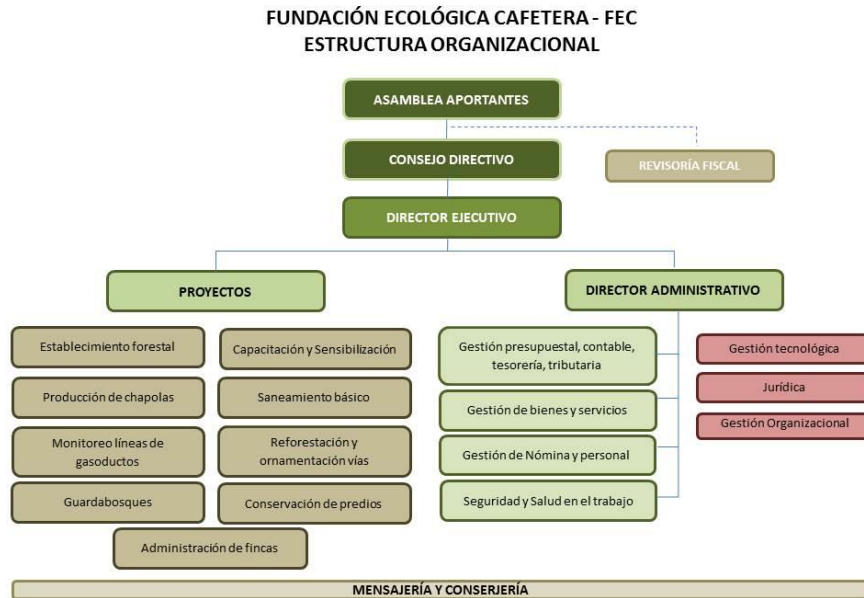
Visión: Estimular la colaboración interdisciplinaria de los actores del pensamiento entorno con la investigación y gestión para el desarrollo ambiental de la región.

Objetivos:

- Promover, ejecutar, dirigir, coordinar trabajos en el área ambiental regional cafetera, y buscar fuentes de apoyo financiero para su realización.
- Establecer programas de reforestación que permita la recuperación y conservación de los suelos, agua, bosques y el desarrollo de prácticas agroforestales.
- Contribuir a generar en la comunidad cafetera de la región, principios de un desarrollo humano que permita la viabilidad del desarrollo rural con equidad, competitividad, conciencia y compromiso con Sostenibilidad de los recursos naturales, a través de un proceso educativo.
- Reinvertir los recursos económicos obtenidos como excedentes de vigencias anteriores en el objeto social de la fundación, que sirvan como contrapartida en los proyectos y programas ambientales que ejecuta la fundación.

Organigrama

Ilustración 12: Organigrama Fundación Ecológica Cafetera



Fuente: Tomado de Fundación Ecológica Cafetera (FEC) (2022)

7.2.9 Caracterización Caso 9: Corporación Rafael Pombo

Son una entidad sin ánimo de lucro que mantiene viva la tradición caldense y la cultura musical de Colombia, a través de la educación artística para niños, jóvenes y adultos, especialmente para aquellos que están como población vulnerable (Corporación Rafael Pombo, 2022).

Su historia comienza gracias al maestro Guillermo Ceballos Espinosa y su esposa Ruth Peñalosa de Ceballos, se crea en Manizales en 1985 la Casa Musical de los Niños, en las instalaciones de la Escuela Anexa a la Normal Superior de Caldas.

Posteriormente, llega a Manizales una comisión del Gobierno Nacional para la creación de seccionales de la Fundación Rafael Pombo. Así, una fusión entre la ya existente Casa Musical de los Niños y la nueva seccional nació la Casa Musical de los Niños Rafael Pombo, y en ese mismo año tomó el nombre de CORPORACIÓN RAFAEL POMBO.

Misión: Promover la calidad humana a través del fortalecimiento intelectual, la educación y la formación integral de acuerdo a expresiones artísticas y culturales. Generando alianzas estratégicas con los actores del sistema cultural, las cuales conduzcan al desarrollo de inteligencias múltiples, fomento de la creatividad, empatía y afianzamiento de relaciones interpersonales.

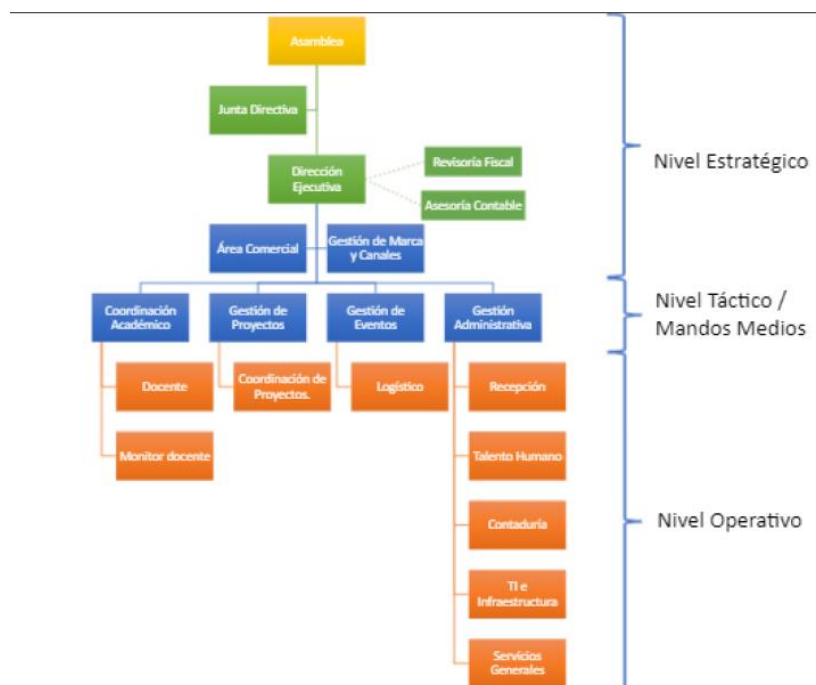
Visión: Para el año 2025 la Corporación Rafael Pombo, será líder en procesos de formación artística, con presencia a nivel Nacional e Internacional, y consolidada como una organización que mantiene viva la tradición cultural del eje cafetero colombiano.

Principios/Valores

- Respeto
- Responsabilidad
- Integridad
- Equidad
- Sentido de pertenencia
- Perseverancia

Organigrama

Ilustración 13: Organigrama Corporación Rafael Pombo



Fuente: Tomado de la Corporación Rafael Pombo (2022)

7.3 LOCALIZACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN

A continuación, se hace una descripción de los tres instrumentos que fueron utilizados para obtener la información analizada en cada uno de los casos y que ha sido objeto de análisis:

7.3.1 Sistema De Acreditación De Las Organizaciones De La Sociedad Civil

El Sistema de Acreditación de las Organizaciones de la Sociedad Civil es un proceso de acreditación financiado por la Unión Europea y liderado por la Confederación Colombiana de ONG, que tiene como objetivo implementar un sistema basado en la autonomía, autorregulación y fortalecimiento de la oferta de valor, potenciando el rol del sector como actor corresponsable del desarrollo y de la consolidación de territorios con paz sostenible (Confederación Colombiana de ONG- CCONG, 2019).

Según la Confederación Colombiana de ONG – CCONG (2017) el “Sistema de Acreditación” se define como un sistema de reconocimiento al que acceden las ONG de manera voluntaria con los siguientes objetivos:

- i) Ser el primer sistema de información integral, gestionado por y para las ONG-OSC, que valora y reconoce quiénes son, qué hacen, cómo, con qué y con quién trabajan las ONG en los diferentes territorios; de manera autónoma y solidaria.
- ii) Fortalecer y potenciar la “CONFIANZA” entre las ONG-OSC como uno de los principios de la acción y la articulación “entre pares”.
- iii) Construir “AGENDAS PROPIAS” para guiar el fortalecimiento de las capacidades internas y externas de las ONG.
- iv) Potenciar la acción ARTICULADA de las ONG con otras ESAL y actores sociales del sector; además de otros actores en los territorios.
- v) Re-valorar y re-significar el rol de las ONG-OSC en el desarrollo sostenible y la paz en los territorios.
- vi) Incidir en el ciclo de las Políticas Públicas y ser actores activos y cualificados en las instancias y escenarios para la participación.
- vii) Visibilizar buenas prácticas de buen gobierno en las ONG-OSC a partir de la adopción de mecanismos de auto-regulación propios y acordes con los roles de las OSC como actores de la sociedad corresponsables con derecho propio.

Las variables abordadas en este instrumento que fueron tenidas en cuenta dentro del análisis fueron:

- a. Sistema contable y tributario actualizado: la organización cuenta con estos sistemas y están actualizados (normas internacionales de información financiera- NIIF y Régimen tributario especial- RTE).
- b. La entidad ha generado equilibrio financiero: El equilibrio financiero es definido como “una situación en la que una empresa es capaz de hacer frente a todas sus deudas en los plazos pactados. Así, demuestra que su gestión es eficiente” (Torres & Ortíz, 2017).

- c. Los gastos de administración son proporcionales a los recursos destinados a la acción de la organización: la relación recomendada es 70% acciones dirigidas a los beneficiarios y 30% gastos de administración – operación.
- d. Mecanismos de control (interno y externo) a la gestión de la Organización, y hace público sus resultados: La organización cuenta con mecanismos de control y los resultados de la gestión son públicos a través de mecanismos como la rendición de cuentas.
- e. Participación de Juntas directivas: proporción de participación de los miembros de la junta directiva en todas las sesiones del año. Las juntas directivas tienen un rol muy importante para las organizaciones ya que su trabajo dinámico permite contribuir al logro de los objetivos.
- f. Propuestas de la Junta para la sostenibilidad: Qué tanto se involucra la junta directiva con las estrategias de sostenibilidad de la organización.
- g. Dedicación Junta en planeación estratégica: el tiempo de dedicación de la junta directiva a la planeación estratégica (herramienta fundamental para las organizaciones ya que permite visibilizar el punto a donde se quiere llegar y se establece el camino que se debe recorrer para lograrlo).
- h. Misión-Visión-Principios: la organización cuenta con esta plataforma estratégica.
- i. Organigrama: la organización cuenta con su respectivo organigrama.
- j. Planeación estratégica: la organización tiene formulada su planeación estratégica.
- k. Plan de acción: la organización cuenta con un plan de acción. El plan de acción es el lineamiento que permite verificar la ruta que debe seguir la organización para lograr los objetivos que se ha planteado.
- l. Plan de seguimiento: se cuenta con un seguimiento a los planes formulados. El seguimiento permite tomar decisiones de apoyo o correctivas en los casos en que sea necesario.
- m. Género del representante legal, de los fundadores y del consejo directivo. Hace referencia al género de estos miembros de la organización.

7.3.2 Caracterización Detallada

La caracterización detallada es un documento que se construyó en el marco de una investigación realizada con el propósito de identificar y consolidar las problemáticas que afrontaban las Organizaciones de la Sociedad Civil y de esa manera generar estrategias que permitieran facilitar su existencia y actuación a través de una política pública.

En dicha investigación fueron analizadas diversas fuentes y se establecieron unas categorías de análisis que posteriormente se incluyeron en el diseño de los instrumentos para recolección de información secundaria. De manera paralela, fue realizado un mapeo de actores clave que permitió establecer las diferentes instituciones, entidades y personas que debían ser consultadas para obtener la información.

Posteriormente fue recopilada dicha información para crear bases de datos de distintas instituciones como las Cámaras de Comercio, Corpocaldas, Defensoría del Pueblo, entre otras, y así dar cumplimiento al proceso de caracterización de las OSC en el departamento de Caldas. Una vez obtenidos los datos básicos, se generó una caracterización detallada con 133 organizaciones, en su gran mayoría participantes de los talleres subregionales del proyecto, mediante la aplicación de una encuesta virtual, en la cual se profundizó sobre aspectos de tipo financiero, cobertura, población atendida, sector, relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS, manejo de comunicaciones, antigüedad, entre otros (Bernal Herrera et al., 2019).

A continuación, se definen algunas de las variables estudiadas en este instrumento:

- a. Experiencia - edad de organización (en años): cantidad de años que lleva la organización desde que fue fundada hasta el 2019.
- b. Uso de las Tic: la organización cuenta con Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- c. Medios de comunicación: medios de comunicación digitales con los que cuenta la organización.

- d. Población objetivo: es la población a la que están dirigidos los programas adelantados por la organización.
- e. Territorio de cobertura: territorio en el que la organización desarrolla sus programas, sea local, regional, nacional o internacional.

7.3.3 Rendición Social Pública De Cuentas

La Rendición Social Pública de Cuentas es un mecanismo liderado por la Confederación Colombiana de ONG que le permite a las ONG – OSC, construir entornos de confianza, credibilidad y opinión pública sobre los aportes, logros, impactos, inversiones e innovaciones; fortalecer las relaciones con las comunidades, donantes y financiadores; gobierno y sector privado y consolidar escenarios sociales de aprendizaje solidario y continuo, a partir de implementar prácticas autónomas de auto-evaluación y gestión de la información.

El objetivo de este proceso es facilitar la participación de las organizaciones sociales en la construcción de su propia información, de manera transparente, clara y entendible, de tal manera que permita a sus beneficiarios, a los actores públicos y privados con los cuales se relaciona y al público en general, una mejor comprensión de sus impactos y desarrollos institucionales (Federación de ONG de Caldas, 2018).

A continuación, se definen algunas de las variables estudiadas:

- a. Número total de colaboradores: hace referencia al número total de personas vinculadas a la organización durante cada año, se incluyen los que tienen contrato laboral, contrato por prestación de servicios, voluntarios y practicantes.
- b. Número total de empleados con contrato laboral: personas que durante el año estuvieron vinculadas con contrato laboral, es decir, con todas las prestaciones.
- c. Número total de empleados con contrato prestación de servicios: total de colaboradores que prestaron sus servicios en la entidad.

- d. Número total de voluntarios en la organización: total de voluntarios que estuvo en la entidad cada año.
- e. Número de practicantes en la organización: total de personas que realizaron su práctica durante cada año.
- f. Total de ingresos: hace referencia al valor total de ingresos durante cada año. Aquí se incluyen los ingresos provenientes de recursos del sector público, del sector privado, de cooperación internacional, recursos propios y donaciones.

Financiación

- g. Sector público: son los recursos anuales provenientes del sector público. Estos normalmente se obtienen a través de licitaciones y participación en convocatorias promovidas por entidades públicas como el ICBF, las alcaldías, gobernaciones, Corporaciones Autónomas, entre otras.
- h. Sector privado: Son los recursos anuales provenientes del sector privado. Estos normalmente se obtienen por convenios firmados entre las partes en alianzas de acuerdo a sus políticas de responsabilidad social. Empresas que buscan representatividad o impactos sociales.
- i. Cooperación internacional: La Cooperación Internacional es la relación que se establece entre dos o más países, organismos u organizaciones de la sociedad civil, con el objetivo de alcanzar metas de desarrollo consensuadas (Cooperación Chilena para el Desarrollo, n.d.).
- j. Recursos propios: Son los recursos anuales que obtiene la organización por la gestión a través de prestación de servicios de manera independiente como organización social.
- k. Donaciones: Son los recursos anuales obtenidos de donaciones de personas o empresas.
- l. Número total de beneficiarios: número total de personas que lograron ser beneficiadas con los programas adelantados por la organización, estos están discriminados por género y por cantidad de organizaciones y las cifras son anuales.

8 RESULTADOS

8.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO POR CATEGORÍAS Y VARIABLES SELECCIONADAS POR CASO

Teniendo en cuenta cada una de las fuentes de información, su triangulación y validación, son analizados de manera inicial los componentes correspondientes a la planeación estratégica como elemento de la gestión organizacional teniendo en cuenta aspectos como Misión y Visión.

Para el análisis de cada uno de estos aspectos de manera individual, son examinadas las variables que componen y conforman su estructura con el fin de descomponerla en la búsqueda de indagación individual por variable.

8.1.1 Misión

La misión fue el aspecto inicial abordado para cada una de las ONG. Cada una de ellas fue triangulada teniendo en cuenta la validación de la información en las tres fuentes de datos en la búsqueda que esta fuera exactamente igual a la reportada. De allí se procedió a identificar las variables que componían este aspecto de los cuales fueron analizados entonces: sector, cobertura, población, aspectos financieros, perspectiva de paz y desarrollo, alianzas, talento humano y las acciones para llevar a cabo esta misión.

La comparación de esta información se puede observar en la Tabla a continuación.

Tabla 2: Caracterización Misión

ONG	FONGC	PANGEA	NUTRIR	CRUZADA SOCIAL	CEDER	FESCO	CDC	FEC	RAFAEL POMBO
Variable									
Misión	Somos una organización de carácter gremial que lidera y articula procesos de representación, fortalecimiento de las ONG e incidencia en lo público, para contribuir desde la región al desarrollo y a la construcción de paz en Colombia.	Ejecutar acciones dirigidas a la conservación de los recursos naturales, desarrollando políticas y estrategias que contribuyan al desarrollo sostenible del país.	Brindar apoyo nutricional y soporte al desarrollo social de niños, niñas, madres gestantes y lactantes en condición de vulnerabilidad, fortaleciendo las capacidades individuales y comunitarias, a través de programas sociales que generen valor, basados en una gestión eficiente de los recursos.	Fundamentada en los principios del humanismo cristiano, contribuye a mejorar el nivel de vida de la población atendida, por medio de programas de: nutrición, educación, restablecimiento y protección de derechos de niños, jóvenes y adultos mayores, que favorecen la reconstrucción del tejido familiar y social con la generación de unidades productivas ecosostenibles que promueven el desarrollo laboral	Contribuir a la transformación de las personas con discapacidad en Caldas a través de servicios integrales en Salud, Educación y Empleabilidad con un equipo experto y cálido, promoviendo la inclusión social.	Contribuir al desarrollo humano, la sostenibilidad y la construcción de ambientes de paz, en contextos locales y regionales, a través del trabajo con niñez, juventud, familia y comunidad.	Fomentar y gestionar programas, proyectos, procesos y eventos que contribuyan al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del departamento de Caldas y de las regiones donde actúe, impulsando el fortalecimiento institucional y propiciando alianzas estratégicas.	Contribuir con los procesos de desarrollo socioambiental en la región cafetera y sus zonas de influencia, mediante la implementación de acciones, proyectos y programas de investigación, educación, fortalecimiento institucional, tendiente hacia un entorno ambiental sostenible y al bienestar del caficultor y su familia.	Promover la calidad humana a través del fortalecimiento intelectual, la educación y la formación integral de acuerdo a expresiones artísticas y culturales. Generando alianzas estratégicas con los actores del sistema cultural, las cuales conduzcan al desarrollo de inteligencias múltiples, fomento de la creatividad, empatía y afianzamiento de relaciones interpersonales.
Sector	Fortalecimiento ONG	Conservación de recursos naturales	Nutrición	Nutrición, educación, restablecimiento y protección de derechos	Salud, educación, empleabilidad	NA	Fortalecimiento institucional	Investigación, educación, fortalecimiento institucional	Fortalecimiento intelectual, educación, formación integral - cultura
Cobertura	Región a lo nacional	Nacional	NA	NA	Caldas	Locales y regionales	Caldas y región	Región cafetera	NA
Población	ONG	NA	Niños, niñas, madres gestantes y lactantes en condición de vulnerabilidad	Niños, jóvenes y adultos mayores. Tejido familiar	Personas con discapacidad	Niñez, juventud y familia	Habitantes de caldas - NA	Caficultores y sus familias	NA
Financiero	NA	NA	Gestión eficiente de los recursos	Generación de unidades productivas ecosostenibles	NA	NA	NA	NA	NA
Paz	Construcción de paz	NA	NA	NA	NA	Construcción de ambientes de paz	NA	NA	NA

Perspectiva de Desarrollo	Desarrollo	Desarrollo sostenible	Desarrollo social	Desarrollo laboral - ecosostenibles	Transformación	Desarrollo humano y sostenibilidad	Desarrollo y calidad de vida	Desarrollo socioambiental	Desarrollo de inteligencias múltiples
Alianzas	Gremio, articulación	NA	NA	NA	NA	NA	Alianzas estratégicas	NA	Alianzas estratégicas
Talento humano	NA	NA	NA	NA	Equipo experto y cálido	NA	NA	NA	NA
Operativo - acciones	Procesos de representación, fortalecimiento de las ONG e incidencia en lo público	Ejecutar acciones dirigidas a..... Desarrollando políticas y estrategias que.....	Programas sociales que generen valor	Por medio de programas	Servicios integrales	A través del trabajo con...	Programas, proyectos, procesos y eventos	Acciones, proyectos y programas	A través del fortalecimiento

Fuente: Construcción propia

8.1.2 Visión

La visión es el siguiente aspecto abordado para cada una de las ONG. Igualmente fue realizado el proceso de triangulación y validación antes de realizar la identificación de variables en la cual se tuvieron en cuenta elementos de temporalidad, enfoque y perspectiva.

La comparación de esta información se puede observar en la Tabla 3 a continuación

Tabla 3: Caracterización Visión

ONG	FONGC	PANGEA	NUTRIR	CRUZADA SOCIAL	CEDER	FESCO	CDC	FEC	RAFAEL POMBO
Variable									
Visión	En el 2019 seremos una organización innovadora y líder en el sector social por su representatividad e incidencia en lo público en beneficio de las ONG y de la sociedad.	La Fundación Pangea en el 2020 será una institución líder reconocida y posicionada, con amplia experiencia en la asesoría, gestión y ejecución de proyectos ambientales, sociales y económicos, con gran capacidad para generar y desarrollar alternativas orientadas hacia el desarrollo humano sostenible.	En el año 2020, seremos una organización líder en el manejo de los temas relacionados con nutrición, desnutrición y malnutrición. Asesoraremos y ofreceremos servicios en dichos temas, generando recurso, y mediante su administración eficiente y eficaz, contribuiremos al financiamiento de los programas realizados por la fundación.	Ser una organización de realizaciones sociales, autosostenible y fortalecida con convenios y alianzas interinstitucionales, con programas y proyectos comunitarios innovadores y con niveles de calidad que orienten a la población atendida a distinguirse como ciudadanos éticos, solidarios, responsables con el medio ambiente y competentes para la inclusión social y laboral.	En el 2021 será una organización experta y reconocida en inclusión social para personas con discapacidad a nivel departamental, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de sus beneficiados.	Seremos una institución reconocida por su capacidad para acompañar procesos sociales con un enfoque integral.	La CDC contará en el 2025 con una cultura organizacional caracterizada por el trabajo en equipo y la calidad de su talento humano, logrando ser reconocida regional y nacionalmente por la experiencia, eficiencia, excelencia y la calidad de los servicios, proyectos y eventos que realiza, y la confianza de los ciudadanos y sus grupos de interés.	Estimular la colaboración interdisciplinaria de los actores del pensamiento entorno con la investigación y gestión para el desarrollo ambiental de la región	Para el año 2025 la Corporación Rafael Pombo, será líder en procesos de formación artística, con presencia a nivel nacional e internacional, y consolidada como una organización que mantiene viva la tradición cultural del eje cafetero colombiano.
Temporalidad (Corto, mediano o largo plazo)	Menciona el tiempo y está desactualizada	Menciona el tiempo y está próxima a vencerse	Menciona el tiempo y está próxima a vencerse	No menciona el tiempo	Menciona el tiempo y esta vigente	No menciona el tiempo	Menciona el tiempo y está planteada al mediano plazo	No menciona el tiempo	Menciona el tiempo y está planteada al mediano plazo
Enfoque - crecimiento, posicionamiento, incidencia, innovación	Innovación y liderazgo	Liderazgo, reconocimiento y posicionamiento	Liderazgo	Innovación, autosostenibilidad y fortalecimiento institucional	Experta y reconocida	Reconocimiento	Reconocimiento	Externo Colaboración	Liderazgo y consolidación

Perspectiva, como lo va a lograr	Representatividad e incidencia	alternativas orientadas hacia el desarrollo humano sostenible	administración eficiente y eficaz	programas y proyectos comunitarios innovadores y de calidad	NA	Capacidad en procesos sociales integrales	Cultura organizacional experiencia, eficiencia, excelencia y la calidad de los servicios, proyectos y eventos	Investigación y gestión en desarrollo ambiental	Tradicón cultural
---	--------------------------------	---	-----------------------------------	---	----	---	---	---	-------------------

Fuente: Construcción propia

8.1.3 Población Objeto

La población objeto presenta una característica específica y es que es información que solo logra identificarse en la caracterización detallada obtenida de los lineamientos de política pública extraídos de Bernal Herrera et al. (2019), así como del análisis que realiza el investigador de las variables obtenidas en la misión.

La comparación de esta información se puede observar en la Tabla 4 a continuación.

Tabla 4: Caracterización Población Objeto

ONG	FONGC	PANGEA	NUTRIR	CRUZADA SOCIAL	CEDER	FESCO	CDC	FEC	RAFAEL POMBO
Variable									
Cobertura - misión	Región a lo nacional	Nacional	NA	NA	Caldas	Locales y regionales	Caldas y región	Región cafetera	NA
Cobertura Caracterización detallada	Regional	Regional	Regional	Regional	Regional	Regional	Local	Local	Local
Sectores - misión	Fortalecimiento ONG	Conservación de recursos naturales	Nutrición	Nutrición, educación, restablecimiento y protección de derechos	Salud, educación, empleabilidad	NA	Fortalecimiento institucional	Investigación, educación, fortalecimiento institucional	Fortalecimiento intelectual, educación, formación integral - expresiones artísticas y culturales
Sector - análisis investigador	Asociación de ONG	Medio ambiente	Nutrición	Nutrición, educación	Discapacidad	Familia	Desarrollo regional	Medio ambiente	Cultura
Población - misión	ONG	NA	Niños, niñas, madres gestantes y lactantes en condición de vulnerabilidad	Niños, jóvenes y adultos mayores. Tejido familiar	Personas con discapacidad	Niñez, juventud y familia	Habitantes de caldas - na	Caficultores y sus familias	NA
Población Caracterización detallada	ONG	Niños, niñas, adolescentes jóvenes, adultos	Niños, niñas, adolescentes jóvenes	Niños, niñas, adolescentes jóvenes, adultos	Niños, niñas, adolescentes jóvenes, adultos, adulto mayor	Niños, niñas, adolescentes jóvenes, adultos	Niños, niñas, adolescentes jóvenes, adultos	NA	Niños, niñas, adolescentes jóvenes, adultos

Fuente: Construcción propia

8.1.4 Gobernanza

Para la caracterización de la Gobernanza en las ONG se tiene en cuenta el rol de la junta directiva y/o el consejo directivo. Esta información es extraída del Sistema Nacional de Acreditación y contrastada con los organigramas publicados por cada una de las organizaciones en sus páginas web o solicitado de manera directa.

Tabla 5: Caracterización Gobernanza

ONG	FONGC	PANGEA	NUTRIR	CRUZADA SOCIAL	CEDER	FESCO	CDC	FEC	RAFAEL POMBO
Variable									
Participación de Juntas directivas SNA (proporción de participación de los miembros de la junta directiva en todas las sesiones del año)	Cumple	Cumple	En proceso	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	En proceso	En proceso
Propuestas de la Junta para la sostenibilidad SNA (Que tanto se involucra la junta directiva con las estrategias de sostenibilidad de la organización)	Cumple	Cumple	No cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	En proceso
Dedicación Junta en planeación estratégica SNA (el tiempo de dedicación de la junta directiva a la planeación estratégica)	Cumple	En proceso	En proceso	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	No cumple	En proceso

Organigrama

Tipo de estructura	Horizontal	Vertical	Mixto	Mixto	Circular	Mixto	Mixto	Mixto	Mixto
Niveles	Estratégico táctico operativo	Estratégico táctico	Estratégico táctico operativo	Estratégico táctico operativo	Estratégico táctico	Estratégico táctico operativo	Estratégico táctico operativo	Estratégico táctico operativo	Estratégico táctico operativo

Fuente: Construcción propia

8.1.5 Planeación Estratégica

Para la identificación de los elementos de planeación estratégica y su plataforma se tiene en cuenta la información obtenida del Sistema Nacional de Acreditación en la cual se relaciona de manera directa con esta variable indicando componentes Misión, Visión, principios, plan de acción, organigrama y plan de seguimiento a la planeación.

A continuación, se presenta la tabla con la caracterización de esta información.

Tabla 6: Caracterización Planeación Estratégica

ONG	FONGC	PANGEA	NUTRIR	CRUZADA SOCIAL	CEDER	FESCO	CDC	FEC	RAFAEL POMBO
Variable									
Misión-Visión-Principios SNA (la organización cuenta con esta plataforma estratégica) Pág web	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
Organigrama SNA (la organización cuenta con su respectivo organigrama de acuerdo al plan estratégico)	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
Planeación estratégica SNA (la organización tiene formulada su planeación estratégica)	En proceso	Cumple	En proceso	En proceso	Cumple	Cumple	Cumple	En proceso	Cumple
Plan de acción SNA (la organización cuenta con un plan de acción)	En proceso	Cumple	En proceso	En proceso	Cumple	Cumple	Cumple	En proceso	Cumple
Plan de seguimiento (se cuenta con un seguimiento a los planes formulados) SNA	En proceso	Cumple	En proceso	En proceso	Cumple	Cumple	Cumple	En proceso	Cumple

Fuente: Construcción propia

8.1.6 Talento Humano

El proceso de caracterización del Talento Humano tiene en cuenta los elementos identificados en la Misión en contraste con la información arrojada de la Rendición Social Pública de Cuentas y del Sistema Nacional de Acreditación.

La siguiente tabla resume la identificación de cada uno de dichos elementos.

Tabla 7: Caracterización Talento Humano

ONG	FONGC	PANGEA	NUTRIR	CRUZADA SOCIAL	CEDER	FESCO	CDC	FEC	RAFAEL POMBO
Variable									
Talento humano - Misión	NA	NA	NA	NA	Equipo experto y cálido	NA	NA	NA	NA
Crecimiento - Número total de colaboradores RSPC	Crecimiento año tras año	Estable segundo año y decrecimiento tercer año	Decrecimiento segundo año y se recupera tercer año sin llegar al primer año	Estable segundo año y pequeño decrecimiento tercer año	Crecimiento año tras año	Decrece segundo año y crece tercer año	Estabilidad segundo año y decrece tercero	Decrece año tras año	Cierta estabilidad segundo año, crece tercer año
Tipos de vinculación RSPC	Tienen experiencias con todos los tipos de vinculación, gran apoyo en practicantes	Significativo el contrato de prestación de servicios, solo un contrato laboral y no tuvo practicantes ni voluntarios	La gran mayoría de personas con contrato laboral, algunos con prestación de servicios y practicantes. No tuvo voluntarios	Mayoría con contrato laboral, también tiene con prestación de servicios. Una gran apuesta por el voluntariado el cual tiene estabilidad y apoyo de algunos practicantes	Mayoría con contrato laboral, el 50% con respecto a este número con contrato por prestación de servicios, pocos voluntarios y muchos practicantes en el último año	Gran mayoría de los colaboradores con contrato laboral, algunos con prestación de servicios, muchos voluntarios en el tercer año y en los tres años han contado con practicantes	Mayoría con contrato laboral, algunos con prestación de servicios. Hay estabilidad año tras año y no cuentan con voluntarios ni practicantes	Mayoría con contrato laboral, decrece en el tercer año, pocos por prestación de servicios, los cuales cuentan con estabilidad, sin voluntariado y con experiencias de practicas	La mayoría de los colaboradores con prestación de servicios, relativa estabilidad en todas las modalidades
Género representante legal SNA	Masculino	Masculino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Masculino	Masculino

Género fundadores - total y porcentajes SNA	2 Femenino (50%) y 2 masculino (50%)	6 Femenino (75%) y 2 masculino (25%)	10 femenino (83%) 2 masculino (17%)	Masculino	2 femenino (25%) y 6 masculino (75%)	4 femenino (100%)	-	3 femenino (100%)	4 femenino (67%) 2 masculino (33%)
Género consejo directivo total y porcentajes SNA	4 Femenino (57%) y 3 masculino (43%)	3 masculino (100%)	5 femenino (71%) 2 masculino (28%)	6 femenino (50%) 6 masculino (50%)	3 femenino (30%) y 7 masculino (70%)	5 femenino (71%) 2 masculino (28%)	6 femenino (60%) y 4 masculino (40%)	3 femenino (30%) y 7 masculino (70%)	3 femenino (33%) 6 masculino (67%)

Fuente: Construcción propia

8.1.7 Gestión

La caracterización del componente de gestión hace referencia a los elementos identificados en la misión extraída del sistema nacional de acreditación y de la rendición social pública de cuentas, las cuales muestran algunos elementos aplicados en las ONG. De allí se identifican también los canales de comunicación digitales como redes sociales, página web y boletines informativos.

Tabla 8: Caracterización de Elementos de Gestión

ONG	FONGC	PANGEA	NUTRIR	CRUZADA SOCIAL	CEDER	FESCO	CDC	FEC	RAFAEL POMBO
Variable									
Financiero - gestión de recursos - misión	NA	NA	Gestión eficiente de los recursos	Generación de unidades productivas ecosostenibles	NA	NA	NA	NA	NA
La entidad ha generado equilibrio financiero. SNA	No cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	En proceso
Sistema contable y tributario actualizado SNA	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
Los gastos de administración son proporcionales a los recursos destinados a la acción de la organización SNA	En proceso	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
Mecanismos de control (interno y externo) a la gestión de la Organización, y hace público sus resultados SNA	En proceso	Cumple	En proceso	En proceso	Cumple	Cumple	Cumple	En proceso	En proceso
Gestión de recursos - RSPC	Crecimiento los 3 años.	Segundo año decrece y tercer año	Disminución significativa en los	Crecimiento significativo en el segundo año y	Crecimiento constante moderado	Crece el segundo año y decrece mucho	Crecimiento moderado	Estabilidad en los ingresos. Es la única	Decrece año tras año. Tiene

	Recursos públicos, privados, propios, donaciones. Excepto cooperación	crece. Recursos públicos, propios y cooperación internacional	ingresos. Recursos públicos, propio, donaciones. Tiene una apuesta por los ingresos a través de donaciones y prestación de servicios. La disminución se ve reflejada en los ingresos del sector público	decrece en el tercer año. Tiene un comportamiento dinámico en las fuentes público, propios y donaciones, solo un año presenta ingresos de privados y cero cooperación internacional	año tras año. Dinamismo en todas las fuentes de ingresos excepto cooperación internacional	el tercero. Concentración de recursos en el sector público.	año tras año dinamismo en todas las fuentes excepto cooperación. Los mas relevantes son los recursos propios y el sector privado	entidad que presenta gestiones en todas las fuentes de financiación, resaltando la diversificación	movimiento en todas las fuentes de financiación excepto cooperación internacional
Propuestas de la Junta para la sostenibilidad SNA	Cumple	Cumple	No cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	En proceso
Gestión de comunicaciones									
Facebook	Federación ONG de Caldas	NA	Fundación Nutrir	Fundación Cruzada Social	CEDER	Fundación FESCO	cdcaldas	Fundación Ecológica Cafetera	Corporación Rafael Pombo
Instagram	NA	NA	nutrirong	cruzadasocial	ceder_colombia	fundacionfesco	cpdcaldas	fundacionecologicacafetera	corafaelpombo
Twitter	fedeongcaldas	NA	nutrirONG	NA	NA	NA	NA	NA	CorRafaelPombo
Pag web	http://www.fongc.org/	www.pangeacolombia.org	www.nutrirong.com	www.cruzadasocial.org	www.cedercolombia.org	www.fundacionfesco.org.co	www.cpdcaldas.org	www.fundacionecologicacafetera.com.co	www.corporacionrafaelpombo.com
Boletín	Boletines informativos plataforma Benchmark	NA	Boletín informativo	NA	NA	NA	NA	NA	NA

Fuente: Construcción propia

8.2 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES QUE REPRESENTAN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR CASO Y SU DINÁMICA

8.2.1 Análisis De Caso 1: Federación de Ong De Caldas

De acuerdo al análisis de la misión, esta entidad busca el fortalecimiento de las ONG en el ámbito regional con una perspectiva de paz y desarrollo. En cuanto a su visión, esta se encuentra desactualizada y busca un enfoque de innovación y liderazgo a través de la representatividad e incidencia.

De acuerdo a las fuentes de información, el rol del consejo directivo es dinámico puesto que cumple con la participación de este órgano de gobierno y hay involucramiento en temas de planeación estratégica y sostenibilidad. Su estructura es horizontal y plantea los niveles, estratégico, táctico y operativo. Esta organización cuenta con su plataforma estratégica y se encuentra en proceso de construcción de la planeación estratégica, con su plan de acción y plan de seguimiento.

En cuanto al talento humano, esta organización presenta un incremento cada año en el número total de colaboradores y cuenta con experiencias con todos los tipos de vinculación, destacando el trabajo de los practicantes. Se evidencia un predominio leve en la participación de mujeres con respecto a los hombres.

Esta entidad no cumple con el equilibrio financiero, cuenta con sistema contable y financiero actualizado, esta en proceso con respecto a los mecanismos de control y no cumple con la proporción entre los gastos de administración y los recursos destinados a la acción, esto posiblemente debido al tipo de asociación gremial.

Cuenta con página web, boletín informativo y redes sociales como: Facebook y Twitter.

8.2.2 Análisis De Caso 2: Fundación Pangea

Con base en su misión, esta entidad trabaja por la conservación de los recursos naturales, con una cobertura nacional y perspectiva de desarrollo sostenible. En cuanto a su visión, esta se encuentra próxima a vencerse y tiene un enfoque de liderazgo, reconocimiento y posicionamiento.

El rol de la junta directiva es destacable en cuanto a las propuestas para la sostenibilidad, sin embargo, está en proceso en cumplir la dedicación en la planeación estratégica. Su estructura es vertical y tiene 2 niveles: estratégico y táctico. Cuenta con su planeación estratégica, con su plan de acción y de seguimiento.

Con respecto al talento humano, presenta decrecimiento año tras año y la vinculación predominante es por prestación de servicios, solo un contrato laboral y no cuenta con practicantes ni voluntarios. Su representante legal es de género masculino, en el género de los fundadores predomina el femenino y en el género de consejo directivo es 100% masculino

Cumple con equilibrio financiero, con sistema contable y tributario actualizado, los gastos de administración son proporcionales a los recursos destinados a la acción de la organización y con los mecanismos de control. No cuenta con redes sociales ni boletines y tiene página web.

8.2.3 Análisis De Caso 3: Fundación Nutrir

En su misión se puede observar que esta organización trabaja en nutrición de niños, niñas y madres gestantes y lactantes en condición de vulnerabilidad y que trabajan con perspectiva de desarrollo social con gestión eficiente de los recursos.

Su visión está próxima a vencerse, tiene enfoque de liderazgo y su perspectiva es administración eficiente y eficaz. Está en proceso de cumplir en participación de juntas directivas, no cumple en propuestas de la junta para la sostenibilidad y está en proceso de cumplir dedicación de la junta en planeación estratégica. Su estructura es mixta y tiene 3

niveles: estratégico, táctico y operativo. En cuanto a su plataforma estratégica, cumple con misión, visión y principios y con el organigrama y está en proceso de cumplir la planeación estratégica, el plan de acción y plan de seguimiento

En cuanto al número total de colaboradores, presentan decrecimiento en el segundo año y se recupera en el tercer año, el tipo de vinculación más significativo es contrato laboral, algunos tienen contrato por prestación de servicios, tuvo practicantes, pero no voluntarios. Su representante legal es de género femenino, en el género de los fundadores predomina el femenino y en el género de consejo directivo también predomina el femenino, resaltando un gran liderazgo femenino en esta organización.

Cumple con equilibrio financiero, con sistema contable y tributario actualizado, los gastos de administración son proporcionales a los recursos destinados a la acción de la organización. Está en proceso de cumplir con los mecanismos de control.

Se evidencia una gestión de comunicaciones muy activa a través de su página web, redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter y tiene boletín informativo.

8.2.4 Análisis De Caso 4: Fundación Cruzada Social

En su misión se evidencia trabajo en diferentes sectores como nutrición, educación, restablecimiento y protección de derechos y la población objeto son niños, jóvenes y adultos mayores. Es una entidad fundamentada en los principios del humanismo cristiano e incorpora la sostenibilidad. En cuanto a la visión, el enfoque es autosostenibilidad y fortalecimiento institucional y su perspectiva son programas y proyectos comunitarios innovadores y de calidad.

Cumple en participación de juntas directivas, propuestas de la junta para la sostenibilidad y dedicación de la junta en planeación estratégica. Su estructura es mixta y tiene 3 niveles: estratégico, táctico y operativo

En la planeación estratégica, cumple con misión, visión y principios y con el organigrama. Está en proceso de cumplir la planeación estratégica, el plan de acción y plan de seguimiento.

En el número total de colaboradores presentan estabilidad en el segundo año y un pequeño decrecimiento en el tercer año. El tipo de vinculación más significativo es contrato laboral, aunque también se resalta la vinculación por prestación de servicios, gran apuesta por el voluntariado y apoyo de practicantes. Su representante legal es de género femenino, en el género del fundador es masculino y en el género de consejo directivo es 50-50.

Cumple con equilibrio financiero, con sistema contable y tributario actualizado, los gastos de administración son proporcionales a los recursos destinados a la acción de la organización. Está en proceso de cumplir con los mecanismos de control.

En cuanto a las comunicaciones, cuenta con Facebook, Instagram y página web. No tiene boletines.

8.2.5 Análisis De Caso 5: Corporación Alberto Arango Restrepo – Ceder

De acuerdo a su misión, su sector es salud, educación y empleabilidad para personas en situación de discapacidad en el departamento Caldas. Trabajan buscando generar transformaciones con un equipo experto y cálido. En su visión el enfoque es la experiencia y el reconocimiento.

Cumple en participación de juntas directivas, propuestas de la junta para la sostenibilidad y dedicación de la junta en planeación estratégica. Su estructura es circular y tiene 2 niveles: estratégico, y táctico. Cuentan con su organigrama, la planeación estratégica, el plan de acción y plan de seguimiento.

En el número total de colaboradores, presentan crecimiento año a año, en donde el tipo de vinculación más significativo es contrato laboral, seguido de prestación de servicios, cuentan con pocos voluntarios y muchos practicantes en el último año. Su representante

legal es de género femenino, en el género de los fundadores predomina el masculino igual que en el género de consejo directivo.

Cumple con equilibrio financiero, con sistema contable y tributario actualizado, los mecanismos de control y los gastos de administración son proporcionales a los recursos destinados a la acción de la organización.

En comunicaciones, tiene Facebook, Instagram y página web. No tiene boletines.

8.2.6 Análisis De Caso 6: Fundación Fesco

En su misión se evidencia la cobertura local y regional, trabajando con niñez, juventud y familia. Aborda la construcción de paz y la perspectiva de desarrollo es el humano y la sostenibilidad. En cuanto a su visión, el enfoque es reconocimiento y su perspectiva es capacidad en procesos sociales integrales.

Cumple en participación de juntas directivas, propuestas de la junta para la sostenibilidad y dedicación de la junta en planeación estratégica. Su estructura es mixta y tiene 3 niveles: estratégico, táctico y operativo. Cuenta el organigrama, la planeación estratégica, el plan de acción y plan de seguimiento.

En cuanto al talento humano, presentan decrecimiento en el segundo año y crecimiento en el tercer año, el tipo de vinculación más significativo es contrato laboral, seguido de prestación de servicios, muchos voluntarios en el tercer año y en los tres años han contado con practicantes. Su representante legal es de género femenino, en el género de los fundadores es 100% femenino, en el género de consejo directivo predomina el femenino, resaltando el liderazgo femenino en esta entidad.

Cumple con equilibrio financiero, con sistema contable y tributario actualizado, mecanismos de control y los gastos de administración son proporcionales a los recursos destinados a la acción de la organización.

Cuenta con Facebook, Instagram y página web. No tiene boletines.

8.2.7 Análisis De Caso 7: Corporación Para El Desarrollo De Caldas

En su misión se resalta el fortalecimiento institucional, la cobertura la población de Caldas y la región, teniendo perspectiva de desarrollo y calidad de vida. Destaca las alianzas estratégicas. En su visión, tiene un enfoque de reconocimiento y su perspectiva es cultura organizacional, experiencia, eficiencia, excelencia y la calidad de los servicios, proyectos y eventos.

Cumple en participación de juntas directivas, propuestas de la junta para la sostenibilidad y dedicación de la junta en planeación estratégica. Su estructura es mixta y tiene 3 niveles: estratégico, táctico y operativo. Cumple con el organigrama, la planeación estratégica, el plan de acción y plan de seguimiento.

En cuanto al número total de colaboradores se presentan estabilidad en el segundo año y decrece en el tercer año, el tipo de vinculación más significativo es contrato laboral, aunque también tienen vinculación por prestación de servicios, hay relativa estabilidad año tras año y no cuentan con voluntarios ni practicantes. Su representante legal es de género femenino, en el género de los fundadores no se conoce la información, en el género de consejo directivo predomina el femenino.

Cumple con equilibrio financiero, con sistema contable y tributario actualizado, mecanismos de control y los gastos de administración son proporcionales a los recursos destinados a la acción de la organización.

Cuenta con Facebook, Instagram y página web. No tiene boletines.

8.2.8 Análisis De Caso 8: Fundación Ecológica Cafetera

En su misión se identifica el trabajo en investigación, educación y fortalecimiento institucional, la población son los caficultores y sus familias, con una cobertura a la región

cafetera y la perspectiva de desarrollo está enfocada en lo socioambiental. Su visión plantea una perspectiva a la investigación y la gestión en desarrollo ambiental.

Está en proceso de cumplir en participación de juntas directivas, cumple en propuestas de la junta para la sostenibilidad y no cumple dedicación de la junta en planeación estratégica. Su estructura es mixta y tiene 3 niveles: estratégico, táctico y operativo. Cumple con misión, visión y principios y con el organigrama. Está en proceso de cumplir la planeación estratégica, el plan de acción y plan de seguimiento.

En talento humano presentan decrecimiento año tras año, con el tipo de vinculación más significativo el contrato laboral, pero decrece en el tercer año, pocos con vinculación por prestación de servicios, sin voluntarios. han tenido experiencias con practicantes. Su representante legal es de género masculino, en el género de los fundadores es 100% femenino, en el género de consejo directivo predomina el masculino.

Cumple con equilibrio financiero, con sistema contable y tributario actualizado, los gastos de administración son proporcionales a los recursos destinados a la acción de la organización. Está en proceso de cumplir con los mecanismos de control.

Cuenta con Facebook, Instagram y página web. No tiene boletines.

8.2.9 Análisis De Caso 9: Corporación Rafael Pombo

En su misión se observa el trabajo por el fortalecimiento intelectual, educación, formación integral y cultura con una perspectiva de desarrollo enfocada en las inteligencias múltiples. Se destacan las alianzas estratégicas. La visión plantea el enfoque a la tradición cultural. Se evidencia que los procesos de la junta directiva están en proceso de mejora, en cuanto a la participación de juntas directivas, propuestas de la junta para la sostenibilidad y dedicación de la junta en planeación estratégica. Su estructura es mixta y tiene 3 niveles: estratégico, táctico y operativo. Cumple con misión, visión y principios, con el organigrama, la planeación estratégica, el plan de acción y plan de seguimiento.

En cuanto al talento humano presentan cierta estabilidad y crecen en el tercer año. El tipo de vinculación más significativo es por prestación de servicio, con relativa estabilidad en todas las modalidades. Su representante legal es de género masculino, en el género de los fundadores predomina el femenino, en el género de consejo directivo predomina el masculino.

Está en proceso de cumplir con equilibrio financiero. Cumple con sistema contable y tributario actualizado, los gastos de administración son proporcionales a los recursos destinados a la acción de la organización. Está en proceso de cumplir con los mecanismos de control.

Se evidencia una apuesta en comunicaciones por canales digitales puesto que cuenta con Facebook, Instagram, Twitter y página web. Sin embargo no tiene boletines.

8.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE CATEGORÍAS DEL SECTOR DE TRABAJO Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE ACUERDO A LOS ENFORQUES IDENTIFICADOS

Se realiza una agrupación de los casos en categorías, las cuales corresponden al enfoque del sector de trabajo de las organizaciones. En este sentido, se eligieron cuatro categorías: institucional, sostenibilidad, humano y cultural; con el propósito de encontrar similitudes entre las organizaciones de cada una de ellas, así como también las diferencias entre ellas.

Tabla 9: Relación entre categorías/enfoques y casos

Categoría - enfoque	Caso	Organización
Institucional	1	FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE CALDAS
	7	CORPORACION PARA EL DESARROLLO DE CALDAS - CDC
Sostenibilidad	2	FUNDACION PANGEA
	8	FUNDACION ECOLOGICA CAFETERA
Humano	3	FUNDACIÓN NUTRIR
	4	FUNDACION CRUZADA SOCIAL
	5	CORPORACIÓN ALBERTO ARANGO RESTREPO - CEDER
	6	FUNDACION FESCO
Cultura	9	CORPORACIÓN RAFAEL POMBO

Fuente: Construcción propia

8.3.1 Gestión Financiera

En la siguiente tabla se evidencian los datos relacionados con la gestión de recursos de cada uno de los casos, diferenciados en los grupos por categorías, específicamente se presentan los datos promedio de los años 2017, 2018 y 2019 relacionados con las variables de ingresos totales y las fuentes de estos recursos indicando de donde provienen los cuales pueden ser del sector público, privado, cooperación internacional, recursos propios o donaciones.

Tabla 10: Ingresos promedio de ONG y sus fuentes

Caso	Categoría – enfoque	Ingresos promedio años 2017- 2018- 2019	Promedio sector público	Promedio sector privado	Promedio cooperación internacional	Promedio recursos propios	Promedio donaciones
1	Institucional	\$ 90.287.065	\$ 22.467.534	\$ 3.509.734	\$ -	\$ 46.727.664	\$ 17.582.132
7		\$ 6.023.032.697	\$ 169.388.097	\$ 3.723.948.238	\$ -	\$ 2.028.590.277	\$ 101.106.086
2	Sostenibilidad	\$ 565.968.178	\$ 534.777.559	\$ -	\$ 10.101.719	\$ 21.088.900	\$ -
8		\$ 3.317.045.513	\$ 881.023.746	\$ 2.153.241.496	\$ 9.113.917	\$ 146.992.673	\$ 126.673.680
3	Humano	\$ 6.178.577.434	\$ 2.361.749.265	\$ -	\$ -	\$ 2.097.934.560	\$ 1.718.893.609
4		\$ 11.938.582.259	\$ 7.848.560.517	\$ 37.231.621	\$ -	\$ 4.009.548.158	\$ 43.241.963
5		\$ 7.933.827.571	\$ 7.174.837.669	\$ 305.708.308	\$ -	\$ 380.256.087	\$ 73.025.508
6		\$ 33.570.064.607	\$ 27.083.206.254	\$ -	\$ -	\$ 6.486.858.352	\$ -
9	Cultura	\$ 277.899.913	\$ 69.521.133	\$ 47.454.303	\$ -	\$ 138.145.883	\$ 22.778.594

Fuente: Construcción propia

De la información anterior analizan los siguientes elementos:

- **Categoría institucional:** Se identifican grandes diferencias en los dos casos con respecto al total de ingresos. Las dos entidades tienen diversificación de las fuentes de financiación, sin embargo, no presentan ingresos en cooperación internacional. En el caso 1, la principal fuente de ingresos proviene de los recursos propios, lo que puede presentarse debido a que es una asociación gremial y su segunda fuente se concentra en el sector público, al trabajar en proyectos en alianza con entidades estatales. Por otro lado, el caso 7, presenta como principal fuente el sector privado y en segundo lugar los recursos propios. Se puede resaltar en esta categoría, la dinámica de recursos propios y la diversificación de fuentes.
- **Categoría sostenibilidad:** En el caso 2 se presenta un mayor porcentaje de ingresos en el sector público, teniendo ingresos también de cooperación internacional y recursos propios. En el caso 8 se destaca que es la única organización con ingresos de todas las fuentes de gestión, siendo el sector privado la principal fuente, seguido del sector público. En esta categoría se encuentran los dos únicos casos del estudio que gestionaron recursos de cooperación internacional, en este sentido se identifica una apertura de la comunidad internacional para apoyar procesos de desarrollo sostenible.
- **Categoría humano:** En esta categoría se encuentran las organizaciones con mayor gestión de recursos, siendo el sector público la principal fuente, lo que podría presentarse por el sector de trabajo en programas del gobierno para la atención de población vulnerable. Se destaca el aporte que realizan estas organizaciones con recursos propios como contrapartidas para la ejecución de los programas y proyectos y la recepción de donaciones precisamente por la población en situación de vulnerabilidad con la que trabajan. Se resalta en esta categoría que es la que más gestión de recursos presenta, una apuesta fuerte por trabajo con recursos del sector público, contando también con aportes propios y la generación de donaciones.
- **Categoría cultura.** Es la única categoría con una sola entidad. Este caso presenta diversificación de fuentes de recursos, con excepción de cooperación internacional,

con mayor proporción de recursos propios, seguido en proporciones muy parejas en el sector público y el privado.

8.3.2 Talento Humano

En la siguiente tabla se presenta información de las categorías y su relación con respecto al promedio del número total de colaboradores y el tipo de vinculación durante los años 2017, 2018 y 2019 al igual que la proporción de participación por género.

Tabla 11: Categorías vs colaboradores, tipo de contrato y género

Caso	Categoría - enfoque	promedio número total colaboradores	Promedio contrato laboral	Promedio prestación de servicios	Promedio voluntarios	Promedio practicantes	Género rep legal SNA	Género fundadores - total y porcentajes SNA	Género consejo directivo SNA - total y porcentajes SNA
1	Institucional	8	1	3	1	3	Masculino	2 Femenino (50%) y 2 masculino (50%)	4 Femenino (57%) y 3 masculino (43%)
7		108	84	24	0	0	Femenino	-	6 femenino (60%) y 4 masculino (40%)
2	Sostenibilidad	18	1	17	0	0	Masculino	6 Femenino (75%) y 2 masculino (25%)	3 masculino (100%)
8		94	86	3	0	6	Masculino	3 femenino (100%)	3 femenino (30%) y 7 masculino (70%)
3	Humano	129	120	4	0	5	Femenino	10 femenino (83%) 2 masculino (17%)	5 femenino (71%) 2 masculino (28%)
4		103	48	14	36	4	Femenino	Masculino	6 femenino (50%) 6 masculino (50%)
5		115	63	26	2	25	Femenino	2 femenino (25%) y 6 masculino (75%)	3 femenino (30%) y 7 masculino (70%)
6		481	350	16	109	6	Femenino	4 femenino (100%)	5 femenino (71%) 2 masculino (28%)
9	Cultura	15	3	10	1	1	Masculino	4 femenino (67%) 2 masculino (33%)	3 femenino (33%) 6 masculino (67%)

Fuente: Construcción propia

- **Categoría institucional.** Se evidencian grandes diferencias en el número total de colaboradores de los dos casos que componen esta categoría. Con respecto al caso 1 se presentan todos los tipos de vinculación, con los principales tipos de vinculación la prestación de servicios y los practicantes y se observa equilibrio en la participación de hombres y mujeres en esta organización. Con respecto al caso 7 el principal tipo de vinculación es el contrato laboral, seguido de prestación de servicios, no cuenta con practicantes ni voluntarios. Se presenta una pequeña proporción mayor de género femenino.
- **Categoría sostenibilidad.** El caso 2 tiene como principal tipo de vinculación la prestación de servicios y solo cuenta con una persona con contrato laboral, no tiene voluntarios ni practicantes, contrario al caso 8 en donde el mayor número de persona con gran porcentaje, cuenta con contrato laboral y tiene experiencias con practicantes. En un análisis general de esta categoría se presenta mayor participación masculina.
- **Categoría humano.** Esta es la categoría con más personas vinculadas en total, en todas las organizaciones el principal tipo de vinculación es por contrato laboral, seguido en una menor proporción de contrato por prestación de servicios. Las 4 organizaciones han contado con practicantes y 3 de las 4 tienen trabajo de voluntarios. Se evidencia liderazgo femenino en la dirección de estas organizaciones y equilibrio en cuanto a los fundadores y los miembros de la junta directiva.
- **Categoría cultura.** Esta organización cuenta con participación en todas las modalidades de vinculación, siendo la de mayor proporción la prestación de servicios, seguido de contrato laboral. Se evidencia equilibrio en la participación de hombres y mujeres.

8.4 PLANTEAR LAS POTENCIALIDADES Y RETOS DE LAS ONG DE LA CIUDAD DE MANIZALES FRENTE A LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SU DINÁMICA

Se realiza un planteamiento de las potencialidades y retos identificados en las variables de la gestión organizacional para los nueve casos seleccionados de las ONG de Manizales, objeto del presente estudio, los cuales son analizados de manera general y en algunos de ellos resaltando la categoría a la que pertenece, teniendo en cuenta las particularidades del comportamiento de cada uno y que necesariamente pueden representar la generalidad para el análisis del universo de organizaciones. Sin embargo, cabe aclarar que si se logran identificar dinámicas de gestión de las ONG que comparten algunas características similares.

8.4.1 Misión

Retos:

- En la misión de las organizaciones no se evidencia una apuesta clara por la sostenibilidad financiera, algo fundamental debido a lo complejo que se hace lograr estabilidad y crecimiento en aspectos financieros. Solo dos organizaciones plantean algo relacionado a la sostenibilidad.

Potencialidades:

- Se observa un enfoque de aporte al desarrollo y la transformación, dejando a un lado el enfoque asistencialista y de caridad, el cual fue importante en el origen de las organizaciones pero que cada día pierde vigencia y relevancia.
- La mayoría de las organizaciones tienen cobertura en lo regional generando oportunidades de trabajo, con posibilidades de continuar fortaleciendo el trabajo en la región y de ampliar el trabajo a otras regiones del país.

8.4.2 Visión

Retos:

- No se evidencia en la mayoría de las visiones enfoques de innovación y sostenibilidad, variables fundamentales, en el entendido de la importancia de la permanencia en el tiempo de estas organizaciones y del pensamiento creativo e innovador para lograr el impacto esperado.

Potencialidades:

- Las organizaciones en su mayoría tienen una apuesta por el liderazgo y el reconocimiento por su experiencia y buenas prácticas, lo que contribuye a su posicionamiento.

8.4.3 Población Atendida

Potencialidades:

- La misión refleja la heterogeneidad del sector social y el gran aporte al desarrollo en diferentes sectores y grupos poblacionales. Se evidencia consistencia y coherencia en la mayoría de las organizaciones con respecto a la población atendida entre lo que se observa en la misión y la información suministrada en las fuentes de información.

8.4.4 Gobernanza

Retos:

- De acuerdo a los organigramas, se identifican retos en el sentido de contar con estructuras muy convencionales, si bien se presentan desde el nivel estratégico, táctico y operativo, se podrían desarrollar estructuras mas flexibles e innovadoras, de acuerdo al contexto actual y a las tendencias del sector.

Potencialidades:

- Existe una importante participación de la junta directiva en los procesos de planeación estratégica y de sostenibilidad, lo que genera mayores posibilidades en las organizaciones de tener avances positivos en estos dos procesos fundamentales para la gestión organizacional.

8.4.5 Planeación Estratégica

Potencialidades

- Se evidencia la importancia que las organizaciones dan a este proceso, debido a que, todas tienen su planeación estratégica actualizada o están en proceso, al igual que su plan de acción y plan de seguimiento. De igual forma, las organizaciones tienen o están en proceso de cumplimiento en cuanto al organigrama alineado a la planeación estratégica.

8.4.6 Talento Humano

Retos:

- Las organizaciones cuentan con estructuras flexibles que se van adaptando a la cantidad de recursos y proyectos en los que están trabajando.

Potencialidades:

- Existe una apuesta por el trabajo decente, por un lado, el cumpliendo con la normatividad laboral vigente, minimizando riesgos para la organización y, por otro lado, una apuesta por la calidad en el trabajo del talento humano, un recurso fundamental para las organizaciones de la sociedad civil, está situación se ve reflejada en que la gran mayoría de personas vinculadas a estas organizaciones, se encuentran bajo contrato laboral.
- El voluntariado se convierte en un recurso fundamental para este tipo de organizaciones, en donde personas con diferentes tipos de perfiles donan su tiempo para aportar en las acciones realizadas por la ONG, sea en aspectos administrativos, financieros u operativos. También se observa un trabajo articulado con la academia a través de los procesos de prácticas o pasantías.
- Es de resaltar el rol de las mujeres en el sector social tanto en la creación de este tipo de entidades como en sus órganos directivos y la dirección, especialmente en las organizaciones que pertenecen a la categoría humana.

8.4.7 Gestión

Retos:

- Existe inestabilidad con respecto a la gestión de recursos, lo que genera retos en cuanto a la flexibilidad de la estructura de la organización y a la gestión de la misma.
- Solo dos organizaciones gestionaron recursos de cooperación internacional, las dos hacen parte de la categoría de sostenibilidad lo que plantea una apuesta de la comunidad internacional por el desarrollo sostenible.
- Hay grandes retos en mecanismos de control, tanto internos como externos y en hacer pública esta información como una buena práctica de transparencia y auto-control.

Potencialidades:

- Si bien la situación financiera de las organizaciones es compleja, la mayoría de estas han presentado equilibrio financiero durante los años de estudio.
- Las organizaciones presentan adecuada proporcionalidad entre los gastos administrativos y los recursos destinados a la población atendida.
- Se evidencia participación e interés de la junta directiva en la gestión y sostenibilidad de la organización ampliando las posibilidades de gestión y visión estratégica de las personas pertenecientes a este órgano de gobierno.
- Todas las organizaciones cuentan con página web, algo indispensable de acuerdo a los nuevos requerimientos de los órganos de control y también es estratégico en el propósito de divulgar sus acciones y resultados y buscar aliados estratégicos en los diferentes sectores y en la ciudadanía en general, para esto también se observa una

comunicación a través de redes sociales como, Facebook, Instagram y Twitter, en ese orden de importancia.

9 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo, se relacionan los hallazgos obtenidos durante el proceso investigativo realizado orientado a la identificación de las razones por las que la gestión organizacional influye en la dinámica de las ONG de la ciudad de Manizales- Caldas.

9.1 PREFERENTES TEÓRICOS PRINCIPALES QUE ABORDAN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y LA DINÁMICA DE LAS ONG

Teniendo en cuenta el referente de investigación fueron analizados los referentes teóricos que permitieron analizar desde diferentes perspectivas los elementos que aportan al desarrollo de la presente investigación. En este sentido, se tuvo en cuenta la evolución del concepto de organización, así como los cambios de las perspectivas teóricas y sus principales exponentes.

Igualmente, se realizó la precisión de la terminología utilizada en los procesos aplicados en el tercer sector, considerada como relevante por la heterogeneidad y volumen de las organizaciones que en el participan y con el fin de acotar la línea base del estudio hacia las Organizaciones no gubernamentales ONG como objeto central de la investigación. De esta manera, son abordadas entonces las posturas teóricas que explican el surgimiento y origen de las organizaciones sin fines de lucro, en la cual fueron identificadas y detallada con sus principales características en las que fueron incluidas la teoría de las fallas del mercado y del estado, la teoría de la oferta, la teoría de la confianza, la teoría de la interdependencia y la teoría de los orígenes sociales, como teorías significativas y claves de acuerdo a los procesos de búsqueda realizados.

De otro lado, se identificaron los elementos de gestión y sus características teniendo en cuenta los abordajes realizados desde el sector público y el sector privado. Estos aspectos se identifican como los que han generado mayor controversia dentro de los procesos de adaptación hacia las ONG, manifestado negación de su adaptación por temor a perder su

objeto de creación “el servicio a la sociedad”. En este apartado fueron expuestos los aportes desde cada una de las orillas teniendo en cuenta los principales exponentes y criterios que han sido relevantes en sus procesos de los cuales se destacan los elementos expuestos en la siguiente tabla.

Tabla 12: Aportes teóricos sectoriales a la gestión de ONG

Gestión	Autores	Criterios
Sector público	Selznick (1996)	Participación pública (sustantiva y administrativa)
	Solomon (1976)	Empoderamiento y equilibrio de poderes
	Osborne (1996)	Prácticas justas en el manejo y gestión de los recursos humanos
	Thomas Murray (1999)	gestión de proyectos, procesos de creación y apoyo a pequeñas y micro empresas.
	David Billis (2010)	Gobernanza, rendición de cuentas, autoevaluación y evaluación externa. Incorporación de voluntarios calificados
Sector empresarial o privado	Fowler (1997)	planificación estratégica, diversificación de actividades, capacidad de respuesta ante las crisis y mejoramiento de su desempeño
	Raynard, (1998)	Auditoría social, rendición de cuentas

Fuente: Construcción propia

En este mismo orden fueron analizadas las dimensiones y componentes que han sido abordados para la comprensión de la gestión de las ONG en el que se involucran el relacionamiento, los enfoques de trabajo, la organización interna y el contexto. En cada una de ellas se explica y analiza sus componentes e influencia dentro del proceso de gestión.

9.2 CARACTERIZACIÓN DE LAS ONG Y CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO

Las organizaciones seleccionadas para ser analizadas en el presente estudio fueron las siguientes:

1. Federación de Organizaciones no Gubernamentales de Caldas
2. Fundación Pangea

3. Fundación Nutrir
4. Fundación Cruzada Social
5. Corporación Alberto Arango Restrepo (CEDER)
6. Fundación Fesco
7. Corporación para el Desarrollo de Caldas
8. Fundación Ecológica Cafetera
9. Corporación Rafael Pombo

Las nueve organizaciones, analizadas como casos, fueron seleccionadas teniendo en cuenta los criterios de participación de las mismas de manera simultánea y transversal en el estudio de políticas públicas, haber presentado la rendición social pública de cuentas, y hacer parte del proceso del sistema nacional de acreditación (SNA) de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en Caldas. Estos criterios fueron aplicados a fin de contar con la totalidad de información disponible por parte de las organizaciones participantes.

Solo las organizaciones seleccionadas cumplieron con la totalidad de los criterios descritos.

9.3 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES QUE REPRESENTAN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LOS CASOS DE ESTUDIO Y SU DINÁMICA

En relación con lo que se plantea en este estudio se identifica que la gestión organizacional influye en la dinámica de las ONG de Manizales de manera diferenciada de acuerdo a las características y contexto de cada organización y que no se pretende tener una formula o modelo que sea aplicable a todo el universo, sin embargo lo que se procura con este estudio es analizar las variables relevantes de la gestión organizacional y que puedan servir como herramientas o insumos para la toma de decisiones y la planeación de este tipo de organizaciones. En este sentido, se presentan algunos planteamientos:

- Contar con una plataforma estratégica en donde la misión y la visión reflejen con claridad lo que hace la organización y sus apuestas a futuro, con un enfoque de sostenibilidad, innovación y desarrollo, dejando a un lado ideas asistencialistas.
- Con respecto a la población atendida, se identifica como una potencialidad el gran alcance de las ONG en el sentido de realizar aportes al desarrollo desde diferentes sectores de trabajo y posibilidades de ampliación en la cobertura.
- La participación activa de los consejos y juntas directivas es determinante en los procesos de sostenibilidad y planeación estratégica y se hace fundamental contar con planes de acción, de seguimiento y organigramas alineados a la estrategia.
- Con respecto al talento humano, es importante en las organizaciones contar con estructuras flexibles e innovadoras que respondan a los retos y apuestas como también fomentar el voluntariado y las practicas, además de buenas condiciones laborales para los colaboradores.
- En cuanto a la gestión es importante contar con diversificación de fuentes de financiación como elemento clave para la sostenibilidad y autonomía de las ONG como también promover la transparencia lo que genera confianza y credibilidad en los diferentes sectores.

La misión fue el aspecto inicial abordado para cada una de las ONG. Cada una de ellas fue triangulada teniendo en cuenta la validación de la información en las tres fuentes de datos en la búsqueda que esta fuera exactamente igual a la reportada. De allí se procedió a identificar las variables que componían este aspecto de los cuales fueron analizados entonces: sector, cobertura, población, aspectos financieros, perspectiva de paz y desarrollo, alianzas, talento humano y las acciones para llevar a cabo esta misión.

La visión es el siguiente aspecto analizado para cada caso, en el cual se tuvieron en cuenta elementos de temporalidad, enfoque y perspectiva.

La población objeto presenta una característica específica y es que es información que solo logra identificarse en la caracterización detallada obtenida de los lineamientos de política

pública extraídos de Bernal Herrera et al. (2019), así como del análisis que realiza el investigador de las variables obtenidas en la misión. Para este caso se realiza la triangulación e identificación de cumplimiento de cada una de las variables e interpretación de cada una de ellas.

Para el análisis de Gobernanza en las ONG se tiene en cuenta el rol de la junta directiva y/o el consejo directivo, mientras que para la identificación de los elementos de planeación estratégica y su plataforma se tiene en los componentes de cumplimiento y estado de la Misión, Visión, principios, plan de acción, organigrama y plan de seguimiento a la planeación.

El proceso de caracterización del Talento Humano tiene en cuenta los elementos identificados en la Misión, así como lo que se reporta en la Rendición Social Pública de Cuentas. En este aspecto se identifican los tipos de contratación, la separación por género del representante legal y los participantes de la junta directiva.

La caracterización efectuada en el componente de gestión tiene en cuenta elementos de gestión financiera tales como gestión de recursos, punto de equilibrio, sistema contable y financiero, gastos administrativos y mecanismos de control. Igualmente se incluyen aspectos de propuestas de la junta directiva para la generación de sostenibilidad y elementos de gestión de comunicaciones en el que se incluyen los canales con los que cuenta cada ONG para comunicarse con sus partes interesadas tales como redes sociales, página web y boletines informativos.

9.4 INTERPRETACIÓN CATEGORÍAS DE TRABAJO Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE ONG CON ENFOQUES IDENTIFICADOS

Las organizaciones objeto de este estudio recalcan la importancia por los procesos de planeación estratégica y los diferentes planes para su implementación y seguimiento, dando a entender que este grupo de nueve organizaciones tienen un perfil de desarrollo de la

organización más avanzada que el común de este tipo de entidades, tal como todo tipo de organizaciones, en su primera etapa, la gestión se concentra en la búsqueda y captación de recursos que le permitan consolidarse y no tanto en la planificación y la coordinación, sin embargo, a medida que ésta evoluciona, cobra mayor relevancia el desarrollo de una cultura de gestión basada en la eficacia y la eficiencia para poder sobrevivir y adaptarse a los retos de una sociedad en constante cambio y evolución (Mintzberg, 1984; Vernis et al., 2004; Vernis et al., 2007).

Se puede observar, de acuerdo a los datos reportados por las organizaciones, la importancia que tiene el talento humano en las ONG, colaboradores en las diferentes modalidades de vinculación como también la participación en sus órganos de gobierno y el liderazgo de hombres y mujeres desde la fundación de estas organizaciones, de acuerdo a la teoría de la oferta, la cual, toma como punto de partida la teoría de las fallas del mercado y el estado, y adiciona una segunda condición para el funcionamiento del proceso y por ello indica que esa condición consiste en la “existencia de personas con iniciativa de crear estas organizaciones sin fines de lucro” para satisfacer dicha demanda, las cuales adquieren la denominación de “emprendedores sociales” (James, 1987), aparte del requisito de que el sector público y las empresas privadas fallan, también deben existir ciudadanos con la motivación necesaria para formar organizaciones que permitan dar respuesta a esas necesidades del mercado (Juaneda Ayensa, 2011).

Teniendo en cuenta lo anterior se puede identificar que si bien se deben plantear modelos administrativos y de gestión, estas organizaciones deben ser flexibles y adaptarse a las condiciones del entorno, los nuevos contextos iniciaron a contradecir la idea de Weber sobre la superioridad de la estructura burocrática y la universalidad sobre la aplicación de los principios de Fayol, por lo que a la teoría de la contingencia se le atribuye el reconocimiento de que “la estructura organizativa se modifica en función de la influencia y la complejidad del entorno, las características internas de la propia organización, de su coherencia interna y de la capacidad de resolver sus conflictos” (Mintzberg, 1984).

De acuerdo a De Graaf (1987) el valor de este marco es que muestra las formas en las que la gestión de las ONG debe ser estratégica y flexible, siendo una combinación de acción intencionada para responder en gran medida a las oportunidades y limitaciones que surgen en el entorno más amplio.

Se realiza una agrupación de los casos en categorías, las cuales corresponden al enfoque del trabajo de las organizaciones. En este sentido, se eligieron cuatro categorías: institucional, sostenibilidad, humano y cultural; con el propósito de encontrar similitudes entre las organizaciones de cada una de ellas, así como también las diferencias entre ellas.

En esta categorización fueron agrupadas teniendo en cuenta su enfoque de trabajo entonces de la siguiente manera:

- Institucional: Federación de organizaciones no gubernamentales y corporación para el desarrollo de Caldas.
- Sostenibilidad: Fundación Pangea y Fundación ecológica cafetera
- Humano: Fundación Nutrir, Fundación Cruzada Social, Corporación Alberto Arango Restrepo (Ceder) y Fundación Fesco.
- Cultura: Corporación Rafael Pombo

Para cada una de las agrupaciones fue analizada la relación teniendo en cuenta los datos cualitativos y cuantitativos mas representativos que permitieran identificar similitudes y diferencias entre los sectores y organizaciones entre sí.

9.5 PLANTEAMIENTO DE POTENCIALIDADES Y RETOS DE LAS ONG DE LA CIUDAD DE MANIZALES FRENTE A LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SU DINÁMICA

En este aspecto el planteamiento de potencialidades y retos es generado por cada una de las variables identificadas como significativas para las ONG, enmarcadas de manera general

pero que pueden ser replicadas para las organizaciones no solo en la ciudad de Manizales, sino para las que tienen características similares.

En este orden, se identifican retos y potencialidades enumerados desde los criterios de misión, visión, población atendida, gobernanza, planeación estratégica, talento humano y gestión, de manera que han sido entonces los elementos de mayor relevancia considerados como los que ejercen mayor nivel de influencia en la dinámica de las ONG de la ciudad de Manizales.

Allí se resaltan aspectos como sostenibilidad financiera clara, enfoques de innovación y desarrollo, participación e involucramiento de las juntas directivas en los procesos, apuestas por el trabajo decente y la apuesta por el voluntariado como aspecto relevante del recurso.

10 CONCLUSIONES

El análisis realizado por la presente investigación permite llegar a las siguientes conclusiones:

- Existe desconocimiento y poca exploración investigativa en el tercer sector y se genera confusión en la terminología, por esto es importante hacer precisiones con respecto a los términos con las que se hace referencia a las organizaciones pertenecientes al tercer sector, como lo son las organizaciones de la sociedad civil, organizaciones sociales, organizaciones sin fines de lucro y el subconjunto organizaciones no gubernamentales.
- Cuando se hace referencia al tercer sector, se realiza a organizaciones, razón por la cual resulta importante conocer sus principales características. De acuerdo a Salamon y Anheiner (1992a), en el marco del Proyecto Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro de la Universidad Johns Hopkins se elabora la definición estructural/operacional que establece cinco criterios que deben cumplir las Organizaciones para ser consideradas parte del Tercer Sector y pueden definirse como: estructuradas, privadas, sin fines de lucro, autogobernadas y voluntarias.
- Los resultados parecen reveladores de las grandes dificultades de gestión y administración que estas organizaciones presentan. Ello es tanto más cierto, tomando en cuenta que las mismas son organizaciones con un mayor desarrollo organizacional dentro del sector. Por tanto, la inferencia es que la situación podría presentar mayores dificultades en la mayoría de organizaciones pertenecientes al sector. Lo mencionado anteriormente, refleja vacíos en las competencias de gestión de su personal, insuficiente información sobre las clientelas y sus contextos y la carencia de tecnologías administrativas apropiadas para los requerimientos

específicos y particulares de estas organizaciones. Esta situación podría presentarse entre otras causas, porque este es un sector sin suficiente apoyo externo.

- Si bien se requieren sistemas y modelos de gestión avanzados, tal vez, con influencia de cierta manera así sea de manera parcial del sector empresarial y las organizaciones gubernamentales, se destaca la idea que Dichter (1989) presenta su conclusión más relevante en identificar y lograr aplicar lo que denomina “la gestión básica” dentro de la estructura organizacional para lograr alcanzar el éxito y permanencia de las mismas en el medio.
- El artículo más citado en el área investigada a saber, “Gestión del desarrollo: ¿simple o elegante? Ordenando algunos embrollos” escrito por en el cual se explica por qué el pensamiento sobre el desarrollo ha quedado atrapado en divisiones polémicas y advierte que no se debe pasar por alto un enfoque sólido y básico de la gestión en favor de enfoques más complejos que, en algunos casos, son prematuros o inapropiados. El autor reconoce que existe una gran necesidad sobre la aplicación de elementos de gestión en las ONG y las Organizaciones voluntarias privadas, pero igualmente aclara que no se ha tenido claridad sobre la manera de lograrlo indicando la confusión existente entre los simbolismos e influencias de las técnicas, fines y medios que provienen del sector público y privado dentro de las ONG que a su vez causan confusión entre técnicas y objetivos.
- Se ha planteado como una potencialidad la heterogeneidad del sector social y el gran aporte al desarrollo en diferentes sectores y grupos poblacionales. Se evidencia consistencia y coherencia en la mayoría de las organizaciones con respecto a la población atendida entre lo que se observa en la misión y la información suministrada en las fuentes de información.
- Como lo afirma Lewis (2003), todas las organizaciones que se consideran pertenecientes al tercer sector, se caracterizan por involucrar los siguientes

elementos: Las organizaciones del tercer sector son muy diversas, por lo que su objeto puede estar centrado en tareas como la conservación del patrimonio, la vida asociativa profesional, las artes y la cultura o la recreación.

- Un aspecto importante que se observa en la información suministrada por las organizaciones, es la diversificación de fuentes de financiación, resaltando el trabajo en alianza con el sector público y privado, pero también el dinamismo en los recursos propios y las donaciones. Esta situación es importante por cuanto, en este mismo factor se incluye el aprendizaje organizacional y la eficacia que envuelven el manejo de los procesos de contratación, en los que de manera similar al punto anterior, la ONG pierde el control, específicamente en los casos en que el donador o financiador impone demandas administrativas que implican desvíos de recursos al negarse a cubrir costos básicos de funcionamiento y optar por la contratación por proyectos, situación que hace que las mismas presenten una condición de sub administración y gestión en las que se considera, en palabras de Carroll “como si todas las ONG pudieran hacer un buen trabajo casi sin costos operativos ni gastos generales” (Carroll, 1992).
- Si bien es fundamental contar con diversificación de fuentes de financiación y de un relacionamiento dinámico con actores financiadores, no se debe perder la autonomía ni generar dependencia de estas entidades, la creciente y rápida globalización de los procesos de gestión no han sido ajenos a las ONG, pues la participación de donantes internacionales, gubernamentales y privados así como los diferentes enfoques demandados por los proyectos a desarrollar en pro del desarrollo local, regional, nacional e internacional, son modificados o ajustados de acuerdo a los intereses de los financiadores, obligando a las ONG a incluir en sus portafolios o a modificar su objeto social de manera más amplia que pueda incluir aspectos como sostenibilidad, responsabilidad social, poblaciones específicas, sociedad civil, violencia y género, como los más comunes, que implican un elemento de cambios constantes para la

organización y que no depende directamente del control o administración de la ONG si desea sobrevivir en el medio.

- Otro de los factores relevantes para el estudio tiene relación con el trabajo en red y la posibilidad de contar con un trabajo amplio en la región y en otras regiones del país.

La gestión de las relaciones es la otra área principal de la gestión de las ONG. Como sostiene Fowler (2013), las ONG no son entidades cerradas dentro de límites claros, sino que forman parte de "sistemas abiertos". Esto hace que dependan en gran medida de los eventos y recursos de su entorno, pero también les da el potencial de influir en ese entorno. Por ello, suelen comenzar como organizaciones de pequeña escala que operan dentro de un alcance limitado, y la gestión de relaciones más amplias se vuelve crucial si quieren profundizar su impacto y eficacia a través de la ampliación de sus relaciones, generación de redes de contactos y promoción de servicios y proyectos. Edwards y Hulme (1996), sugieren que cuando las ONG muestran creatividad e innovación, es porque son resultados derivados de las relaciones generadas en redes y coaliciones formales e informales con otras ONG, agencias gubernamentales y el sector privado.

11 RECOMENDACIONES

Una vez concluida la investigación, se considera relevante considerar temas y áreas de estudio posteriores que pueden ser abordados por otros investigadores que permitan dar continuidad con la ampliación y profundización con lo relacionado a los procesos, elementos y dinámicas de gestión que involucren no solo a las organizaciones no gubernamentales sino también al tercer sector en su totalidad.

Este estudio se encuentra alineado a la política pública de las organizaciones de la sociedad civil de Caldas, en donde se identificaron necesidades y potencialidades de fortalecimiento de este tipo de organizaciones, por lo que se hace un llamado para que la academia y en especial la Universidad Autónoma de Manizales realice procesos formativos en los diferentes aspectos relevantes para la gestión organizacional y que este estudio sirva como una provocación y una apertura hacia un sector incidente, apasionante y poco explorado desde el ámbito organizacional.

En este sentido cobran mayor relevancia los procesos de rendición de cuentas y de acreditación de las ONG, en el orden de generar información, hacerla pública y contar con credibilidad y confianza en los diferentes actores, con el fin que puedan involucrar una variedad de partes interesadas, desde clientes comunitarios hasta donantes y gobiernos. La percepción de falta de rendición de cuentas a muchos de estos grupos se ha considerado cada vez más como una de las principales limitaciones de las ONG por lo que se hace necesario fortalecer su implementación para promover una mayor transparencia dentro de la relación

Se recomienda la continuidad de los procesos de rendición de cuentas y acreditación como un esfuerzo para la institucionalización de las organizaciones y la implementación de sistemas de gestión que contribuyan a su fortalecimiento, teniendo presente que, en estos

casos, son procesos desarrollados y liderados por el mismo sector que permitirán acrecentar su credibilidad y establecimiento dentro de la población y partes interesadas.

Al identificar problemas comunes como la falta de capacidad de liderazgo en el sector, problemas de comunicación interna, una planificación financiera e institucional, problemas en gobernanza en relación con el funcionamiento de los consejos y una falta de atención a la gestión de los recursos humanos, se hace un llamado de acompañamiento desde la academia y los sectores públicos y privados para generar mecanismos de apoyo y fortalecimiento a estos procesos de gestión que son fundamentales en las organizaciones y sus dinámicas, y que tal vez en las de menor tamaño no exista una claridad sobre la manera correcta de implementarlos.

Igualmente, se hace un llamado para que las organizaciones de diferentes sectores, en especial, la academia, proporcionaran mayor apoyo en términos de investigación sobre los requerimientos y características de estas organizaciones que son intermedias entre sus clientelas y sectores patrocinantes.

Si bien se ha incrementado el debate, la autocrítica, el conocimiento y la profesionalización en el manejo de las ONG, y dichas organizaciones se han sensibilizado sobre las necesidades de innovación y cambio, aún se realizan pocos esfuerzos y recursos al desarrollo, implementación y medición de los sistemas de gestión, en especial en aquellas en las que por poca experiencia no se le presta especial atención a los procesos organizacionales y administrativos, por lo que las estructuras organizacionales siguen adoleciendo de elementos de control y mejora en la prestación de sus servicios, así como la poca aplicación de evaluaciones de impacto, los mecanismos de aprendizaje y gestión del conocimiento, o los sistemas de control de la calidad.

Por lo anterior, se considera como relevante que los administradores y líderes de las ONG de la ciudad de Manizales conozcan los resultados y análisis del presente

documento a fin de que puedan utilizar aspectos transferibles en sus organizaciones que les permitan potencializar sus procesos y dinámicas de gestión que se vean reflejadas en resultados para sus beneficiarios y benefactores, teniendo en cuenta las características propias de cada organización, su entorno y redes de relacionamiento.

El trabajo en red y articulación intersectorial y entre las mismas ONG es fundamental para la gestión de las organizaciones y el alcance en la prestación de servicios a las comunidades vulnerables.

12 ANEXOS

Anexo A: Modelo de solicitud uso de información

Señor@:
XXXX
ONG
Cargo
Manizales, Caldas

Ref.: SOLICITUD DE USO DE INFORMACIÓN

Cordial saludo

Mi nombre es David Ricardo Martínez Dallos, soy Profesional en Mercadeo Nacional e Internacional y actualmente estudiante de la Maestría en Administración de Negocios- MBA en la Universidad Autónoma de Manizales.

Me encuentro realizando mi trabajo de grado denominado "LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA DINAMICA DE LAS ONG DE LA CIUDAD DE MANIZALES- CALDAS", a través de un estudio multi caso de 9 ONG de la ciudad de Manizales, organizaciones seleccionadas bajo los siguientes parámetros: haber participado en el Sistema Nacional de Acreditación, Rendir Cuentas durante los años 2017, 2018 y 2019 y hacer parte del grupo de 133 organizaciones con las cuales se realizó una caracterización detallada en el marco de la construcción de los lineamientos de la política pública de las organizaciones de la sociedad civil de Caldas.

Las organizaciones seleccionadas fueron las siguientes:

Caso	Razón Social	Sigla
1	Federación de Organizaciones no Gubernamentales de Caldas	FONGC
2	Fundación Pangea	PANGEA
3	Fundación Nutrir	NUTRIR
4	Fundación Cruzada Social	CRUZADA SOCIAL

5	Corporación Alberto Arango Restrepo (CEDER)	CEDER
6	Fundación Fesco	FESCO
7	Corporación para el Desarrollo de Caldas	CDC
8	Fundación Ecológica Cafetera	FEC
9	Corporación Rafael Pombo	RAFAEL POMBO

La entidad que usted representa hace parte de este grupo de entidades y en este sentido realizo la solicitud de uso de información, manifestando que será destinada a usos académicos para la realización de esta tesis.

Cabe resaltar que los resultados de este estudio serán socializados a través de diferentes estrategias, con el propósito de que sea una herramienta que contribuya al fortalecimiento y sostenibilidad de las organizaciones sociales.

Atentamente,

David Ricardo Martínez Dallos
Profesional en Mercadeo Nacional e Internacional
Estudiante de MBA
Universidad Autónoma de Manizales
3015866171

Anexo B: Base de datos Organizaciones participantes en caracterización lineamientos para una política pública

No	Nombre de la Organización	NIT
1	FUNDACIÓN LUZ DE LA ESPERANZA	8100059836
2	ASOCIACIÓN AFRODESCENDIENTES SAN ANA DE LOS CABALLEROS	9011452402
3	ASOCIACIÓN DE PADRES DE FAMILIA DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA VIBORAL	0
4	ASOCIACION AGROPECUARIA Y AGROINDUSTRIAL EL CARMELO	9006980301
5	SOCIEDAD DE MEJORAS PÚBLICAS DE PÁCORÁ	890804316-2
6	ASOCIACION DE EMPRENDEDORES AGROPECUARIOS DEL MUNICIPIO DE RISARALDA	9006417414
7	ASOCIACION DE VIVIENDA COMUNITARIA SAN JAVIER	8100003787
8	ASOCIACIÓN DE USUARIOS COLECTIVOS LA PALMA	9009154660
9	ASOCIACIÓN DE FIQUEROS Y ARTESANOS DE LA CABUYA DE ARANZAZU	090005290-7
10	ASOCIACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD, CUIDADORES Y FAMILIAS SIN FRONTERAS	8908010242-6
11	ASOCIACIÓN ACUEDUCTO SAN PEDRO	9004883978
12	CORPORACIÓN SOFIA	9004883978
13	FUNDACIÓN JUAN PABLO II	9005146476
14	ASOCIACION DE USUARIOS DE SERVICIOS COLECTIVOS DE EL HORRO	8001684576
15	ASOCIACION DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO TABLAR ROJA	9012911122
16	ASOCIACION AGROINDUSTRIAL DE VITERBO	9010846631
17	ASOCIACION DE RECICLADORES DE VITERBO CALDAS	9011473986
18	ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES ASOACOL	9010063490
19	ASOCIACIÓN DE USUARIOS ACUEDUCTO EL MADROÑO	9004804543
20	ASOCIACIÓN DE ARTESANOS UNIDOS EN BELALCAZAR	9009960600
21	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL CAMPO DE SANJOSE CALDAS -	9009997411
22	BUS DE POT	No registra
23	FUNDACIÓN INTERNACIONAL MARIA DE MORENO	830073822-1
24	FINANFUTURO	890807517
25	ASOCIACION DE AFRODESCENDIENTES VEGA 2 SUPIA	9009908440
26	LA ASOCIACION DE USUARIOS DE SERVICIOS COLECTIVOS BAJO OBISPO	8100012998
27	ASOCANNACOL	90127752630-2

28	ASOMONES	
29	ASOCIACIÓN AFROCOLOMBIANA DE LA VEREDA MOCHILON	no me sale en la base de datos de la camara de comercio
30	AOSICACIÓN DE EGRESADOS DE COMUNICACIÓN	No registra
31	FUNDACIÓN PROTECTORA ANIMAL VEGETAL LINNAO	900188436-1
32	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE MARMATO	9008637836
33	FUNDACIÓN KABAI	900462017-1
34	FUNDACIÓN AIRES	901215198-1
35	FUNDACIÓN MILAGRO DE ABRIL	9010762072
36	ASOCIACION DE INDIGENAS EMPRENDEDORES	9007284225
37	ASOMAVI ASOCIACION MANANTIAL DE VIDA SIGLA ASOMAVI	810004812-0
38	ASOCIACION DE USUARIOS DE SERVICIOS COLECTIVOS DE EL GUARUMO.	9009763688
39	ASOCIACION DE USUARIOS DE SERVICIOS COLECTIVOS DEL CORREGIMIENTO DE SAN LUIS	9009650955
40	CORPORACIÓN DE ARTISTAS Y GESTORES SOCIALES SIGLA: CORPOARTE G.S.	9007890176
41	FUNDACIÓN LA MERIENDA	8001024232
42	MADRE KUMBRA	No registra
43	CENTRO DE ATENCION INTEGRAL PARA EL BIENESTAR DEL ADULTO MAYOR SANTA LAURA MONTOYA	9005464311
44	CENTRO DE ATENCION INTEGRAL PARA EL BIENESTAR DEL ADULTO MAYOR SANTA LAURA MONTOYA	9005464311
45	CORPORACION TEJEDORAS VIRGEN DE LA LOMA	9006741804
46	ASOCIACION DE CULTIVADORES Y PRODUCTORES DE LA PLANTA VETIVERIA EN EL MUNICIPIO DE AGUADAS CALDAS	9003210840
47	FUNDACION COMUNATIVA HUERTAS URBANAS	9010328818
48	COLABORATORIO DE ACCIÓN COLECTIVA PLURIVERSOS	No registra
49	FUNDACIÓN ESCUELA CONTRA CONTRA LA POBREZA	No registra
50	FUNDACIÓN ECOLÓGICA Y DE PAZ (FUNDECOPAZ)	No registra
51	TORTUGAS DE BUENAVISTA	
52	COMCHIDOR	
53	CORTCSAR	
54	CENTRO DE ESTUDIOS KUMANDAY	No registra
55	MARCHA CARNAVAL CALDAS	No registra
56	COLECTIVO TEJIENDO TACTOS	No registra
57	FUNCRECER	
58	CORPORACIÓN PARA EL DEPORTE LA RECREACIÓN Y LA PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO	81703574-8
59	FUNDACIÓN LUKER	800250255-5

60	SOCIEDAD DE MEJORAS PUBLICAS DE MANIZALES	890800912-4
61	ASOCIACIÓN LA COBIJA DEL POBRE	8908046561
62	APRON	
63	MANIZALES EN COMÚN	90010622903
64	FUNDACIÓN POLARI	No registra
65	ARMARIO ABIERTO	No registra
66	FUNDACIÓN CULTURA VIVA ARTE Y CORAZÓN	0
67	FUNDACIÓN VALORA.T	900716591-1
68	FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL EJE CAFETERO	900069017-7
69	FUNDACION ALEJANDRA VELEZ MEJIA	810000574-4
70	CORPORACION TURISTICA AMBIENTAL Y ECOLOGICA DE NORCASIA CALDAS	9010852110
71	ASPAVIC	9006881418
72	ASOCIACION VICTORIA TELEVISION	9000497494
73	ASOCIACION DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO DE LA QUEBRADA SANTA RITA	9003010512
74	ASOCIACION RISOSUEÑA DE CONFECCIONISTAS	901042229-8
75	CORPORACIÓN CARNAVAL DE RIOSUCIO	8908067211
76	FUNDACIÓN SOFÍA	No registra
77	FUNDACIÓN ECOPÁRAMO	0
78	ASOCIACION DE USUARIOS DE SERVICIOS COLECTIVOS DE GUAYACALITO	8100003984
79	FUNDACION PROTECTORA DE ANIMALES MI MEJOR AMIGO	9008527047
80	FUNDACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE SAN FELIX (FUNDISA)	9002910761
81	CORPORACION EMPRESARIAL DEL MAGDALENA	810005629-3
82	ASOCIACION DE CONSUMIDORES DE MANIZALES Y CALDAS	80.0009412-4
83	CORPORACION INTEGRAL NUEVO MUNDO	9005446428
84	CORPORACION DE TÉCNICOS AUTOMOTRIZ Y AMBIENTAL DE LA REGION	900933108-5
85	ASOCIACION FUTURO RENACER DEL CAMPO	9011947552
86	FUNDACION MAJANAVA	9012924802
87	FUNDACION REDES COLOMBIA	900800920
88	ASOCIACION DE MUJERES CAMPESINAS EL PRODIGIO	9007064442
89	DAMAS VOLUNTARIAS DE LA CLÍNICA PSIQUIATRICA SAN JUAN DE DIOS	89080250975
90	ASOCIACION COLOMBIANA DE INGENIEROS ACIEM. SIGLA ACIEM CAPITULO DE CALDAS	809806008-7
91	FUNDACIÓN BECAS GONZAGA	890805252-4
92	SOCIEDAD CALDENSE DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS	8908015158
93	CLUB ACTIVO 20-30 DE MANIZALES	8000854110
94	ASOCIACION DE DAMAS DE LA CARIDAD DE NEIRA CALDAS	8908032951

95	CORPORACIÓN CÍVICA VECINOS DE SANTAGUEDA	8908068915
96	ASOCIACIÓN DE PERSONAS SORDAS DE CALDAS	8908051139
97	SOCIEDAD CALDENSE DE OBSTETRICIA Y GINECOLOGIA	8100014124
98	FUNDACIÓN COMUNITARIA HUELLAS DE VIDA	900702887-3
99	SEMILLERO HÁBITAT SUSTENTABLE	No registra
100	MALEZA	No registra
101	ASOCIACIÓN DE APICULTORES RIOSUCIO ASOAPIAGRO	9743584-2
102	FEMINARIAS	No registra
103	ASOCIACIÓN LA NOVENA	0000
104	ASOCIACIÓN LA NOVENA	0000
105	VEEDURÍA CIUDADANA AMBIENTAL	No registra
106	CAMACOL REGIONAL CALDAS	8908030251
107	CENTRO DE CONTADORES PÚBLICOS DE MANIZALES CEDECONTA	8908001319
108	FUNDACIÓN CRAZULAS	No registra
109	CORPORACION CHISPAS DE ESPERANZA	9012992071
110	ASOCIACION DE USUARIOS DE SERVICIOS COLECTIVOS LA GREGORITA	8001716620
111	ASOCIACION CAMINOS DE FE - UN NUEVO AMANECER	9012742333
112	ASOCIACION NACIONAL NO AIDS 'ONLUS'	9012931241
113	FUNDACIÓN AGUANTE LA VIDA	9013035041
114	FUNDACION LUCIANA TOVAR GOMEZ	9012661474
115	FUNDACION SOCIAL RENACER EN DIOS	9012956329
116	FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE CALDAS	800106037- 0
117	FUNDACION PANGEA	810.005.978-9
118	FUNDACIÓN CON ESTILO HUMANO	900100869-7
119	CORPORACIÓN CÍVICA DE CALDAS	890805772
120	FUNDACIÓN INSTITUTO CALDENSE PARA EL LIDERAZGO	800245790-4
121	FUNDACIÓN PEQUEÑO CORAZÓN	810000423-0
122	FUNDACION OBRAS SOCIALES BETANIA	890.800.975-8
123	COMITÉ ASESOR VOLUNTARIO DE NUTRICION - NUTRIR	800.062.338-1
124	FUNDACION CRUZADA SOCIAL	890.800.971-9
125	CENTRO DE DESARROLLO COMUNITARIO VERSALLES	800180234-1
126	CORPORACIÓN ALBERTO ARANGO RESTREPO - CEDER	890.802.356-8
127	FUNDACION FESCO	890807284-9
128	CORPORACION PARA EL DESARROLLO DE CALDAS CDC	890.801.752-7
129	FUNDACION ECOLOGICA CAFETERA	810001305
130	CORPORACIÓN RAFAEL POMBO	890.807.698-4
131	FUNDACIÓN ESPARZA MONFORTE	810004275-5
132	ASOCIACION GOTA DE LECHE	890807898-0
133	FUNDACIÓN UNIDOS POR EL CAMBIO MANIZALES	900951089-1

Anexo C: Base de datos Organizaciones que presentaron Rendición Social Pública de Cuentas (RSPC) para los años 2017, 2018 y 2019

	Plataforma nueva			
	RSPC 2017	RSPC 2018	RSPC 2019	
1	Asociación De Productores De Musáceas De Manizales	1 Asociación Cívica Social Pro Desarrollo Integral del viejo - Asoviejos	1 Asociación Cívica Social Pro Desarrollo Integral Del Viejo- Asoviejos	
2	Asociación Cívica Social Pro Desarrollo Integral Del Viejo- Asoviejos	2 Asociación de Musaceas de Caldas- Asomuma	2 Asociación de Mujeres Víctimas del Conflicto- Gestionando Paz	
3	Corporación Actuar Microempresas	3 Asociación Gota de Leche	3 Asociación Gota de Leche	
4	Corporación Alberto Arango Restrepo - Ceder	4 Asociación Mundos Hermanos	4 Asociación Mundos Hermanos	
5	Corporación de la Sagrada Familia	5 Centro de Desarrollo Comunitario Versalles	5 Centro de Desarrollo Comunitario Versalles	
6	Corporación para el Desarrollo de Caldas	6 Centro de Estudios Regionales, Cafeteros y Empresariales - CRECE	6 Centro de Estudios Regionales, Cafeteros y Empresariales - CRECE	
7	Corporación Rafael Pombo	7 Fundación Centro De Pensamiento Ambiental - Cepa	7 Corporación Alberto Arango Restrepo - CEDER	
8	Fe y Alegría - Regional Eje Cafetero	8 Corporación Actuar Microempresas - Finanfuturo	8 Corporación Cívica de Caldas	
9	Federación ONG de Caldas	9 Corporación Alberto Arango Restrepo - CEDER	9 Corporación de la Sagrada Familia	
10	Fundación Avizor	10 Corporación Cívica de Caldas	10 Corporación Nuevo Despertar	
11	Fundación Centro De Pensamiento Ambiental - Cepa	11 Corporación de la Sagrada Familia	11 Corporación para el Desarrollo de Caldas - CDC	
12	Fundación Con Estilo Humano	12 Corporación Nuevo Despertar	12 Corporación Programa Desarrollo Para la Paz del Magdalena Centro- PDPMC	
13	Fundación Cruzada Social	13 Corporación para el Desarrollo de Caldas - CDC	13 Corporación Rafael Pombo	
14	Fundación Ecológica Cafetera	14 Corporación Rafael Pombo	14 Federación ONG de Caldas	
15	Fundación Esparza Monforte	15 Federación ONG de Caldas	15 Fundación Carita Feliz	
16	Fundación Fesco	16 Fundación Con Estilo Humano	16 Fundación Centro de Pensamiento Ambiental - CEPA	
17	Fundación Nutrir	17 Fundación Cruzada Social	17 Fundación Con Estilo Humano	
18	Fundación Pangea	18 Fundación Ecológica Cafetera - FEC	18 Fundación Cruzada Social	
19	Fundación Siervos sin Tierra	19 Fundación Esparza Monforte	19 Fundación Ecológica Cafetera - FEC	
20	Instituto Caldense Para El Liderazgo	20 Fundación FESCO	20 Fundación Esparza Monforte	
		21 Fundación Manizales en Común	21 Fundación Expedición a la Felicidad	
		22 Fundación Nutrir	22 Fundación FESCO	
		23 Fundación Obras Sociales Betania	23 Liderazgo	
		24 Fundación Pangea	24 Fundación Nutrir	
		25 Fundación para el Desarrollo Comunitario de Samaná - Fundecos	25 Fundación Obras Sociales Betania	
		26 Fundación Pequeño Corazón	26 Fundación Pangea	
		27 Instituto Caldense para el Liderazgo	27 Fundación para el Desarrollo Comunitario de Samaná - Fundecos	
			28 Fundación Participar IPS	
			29 Fundación Pequeño Corazón	
			30 Fundación Unidos por el Cambio	

Anexo D: Base de datos Organizaciones que presentaron información al sistema nacional de acreditación (SNA) de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en Caldas.

	Acreditación
1	Asociación Cívica Social Pro Desarrollo Integral del viejo - Asoviejos
2	Asociación Gota de Leche
3	Asociación Mundos Hermanos
4	Centro de Desarrollo Comunitario Versalles
5	Centro de Estudios Regionales, Cafeteros y Empresariales - CRECE
6	Centro de Pensamiento Ambiental - CEPA
7	Corporación Alberto Arango Restrepo - CEDER
8	Corporación Cívica de Caldas
9	Corporación de la Sagrada Familia
10	Corporación Nuevo Despertar
11	Corporación para el Desarrollo de Caldas - CDC
12	Corporación Rafael Pombo
13	Federación ONG de Caldas
14	Fundación Cruzada Social
15	Fundación Ecológica Cafetera - FEC
16	Fundación FESCO
17	Fundación Nutrir
18	Fundación Obras Sociales Betania
19	Fundación Pangea
20	Fundación para el Desarrollo Comunitario de Samaná - Fundecos
21	Fundación Pequeño Corazón
22	Instituto Caldense para el Liderazgo

Anexo E: Tabulación de información de Organizaciones no Gubernamentales con cumplimiento de criterios

Nit	Organizaciones No Gubernamentales
800106037	FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE CALDAS
810005978	FUNDACION PANGEA
800062338	FUNDACIÓN NUTRIR
890800971	FUNDACION CRUZADA SOCIAL
890802356	CORPORACIÓN ALBERTO ARANGO RESTREPO - CEDER
890807284	FUNDACION FESCO
890801752	CORPORACION PARA EL DESARROLLO DE CALDAS - CDC
810001305	FUNDACION ECOLOGICA CAFETERA
890807698	CORPORACIÓN RAFAEL POMBO

13 REFERENCIAS

- Adhikari, M. P. (2016). *SOCIAL AUDITING: PRACTICES AND CHALLENGES OF NON-GOVERNMENT ORGANISATIONS (NGOS) IN NEPAL*. Queensland University of Technology, Nepal.
- Advisory Committee on voluntary foreign Aid. (1988). *The Effectiveness of private voluntary organizations*. Retrieved from https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABB020.pdf
- Agency for International Development. (1984). *The Management Needs of Private Voluntary Organizations: A Report Prepared for the Office of Private and Voluntary Cooperation* (Vol. 1; C. Stark Biddle, Ed.). Retrieved from https://books.google.com.co/books/about/The_Management_Needs_of_Private_Voluntar.html?id=m6jZAAAAMAAJ&redir_esc=y
- Alaei, S. (2014). Status Of Management And Organizing Of Cultural Ngos In Iran. *Research and Urban PLanning*, 5(17), 83–102. Retrieved from <https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=433711>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Beaumont, S. (2004). *Guía para la constitución de Organizaciones Sin Fines de Lucro* (No. 1). Retrieved from https://issuu.com/cented/docs/beauumont-guia_constitucion_osfl-2004/1
- Bernal Herrera, M. A., Lindarte Middleton, E., Gallego González, E., Ortiz Ortiz, D., Gómez Sánchez, D. M., Aguirre Aldana, L., & Martínez Dallos, D. R. (2019). *Organizaciones de la Sociedad Civil en Caldas. Lineamientos para una política pública* (1st ed., Vol. 1). Retrieved from <https://editorial.autonoma.edu.co/index.php/libros/catalog/book/199>

- Billis, David. (2010). Towards a theory of hybrid organizations. In David Billis & P. Macmillan (Eds.), *Hybrid organizations and the third sector: challenges for practice, theory and policy* (1st ed., Vol. 1). Retrieved from <http://eprints.lse.ac.uk/55260/>
- Billis, David, & Harris, M. (1996). *Voluntary agencies : challenges of organisation and management* (1st ed., Vol. 1; Red Globe Press, Ed.). London: Macmillan.
- Bittar Rodrigues, C., & Prideaux, B. (2017). A management model to assist local communities developing community-based tourism ventures: a case study from the Brazilian Amazon. *Journal of Ecotourism*, 17(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/14724049.2017.1309045>
- Busnadiago R, S. (2019). *Análisis de la Economía Social. El caso español* (Universidad de Valladolid). Retrieved from <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/35920/TFG-E-708.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2022, February 24). Entidades sin Ánimo de Lucro y otros - Cámara de Comercio de Bogotá. Retrieved February 24, 2022, from Fundaciones, asociaciones y corporaciones website: <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Fundaciones-asociaciones-y-corporaciones>
- Carroll, T. F. (1992). *Intermediary NGOs: The Supporting Link in Grassroots Development* (Kumarian Press, Vol. 1; Kumarian Press, Ed.). Retrieved from <https://www.amazon.com/Intermediary-NGOs-Supporting-Grassroots-Development/dp/B01FKSUSVM>
- Ceder – Centro integral de inclusión social. (2022). Ceder – Centro integral de inclusión social. Retrieved February 26, 2022, from <https://cedercolombia.org/>
- Centro de Ayuda para el Desarrollo CAD. (2011). *Informe de eficacia de la Ayuda del banco*

Mundial 2011: Avance de implementación del Acuerdo de Paris-Capítulo Colombia.

Retrieved from https://www.oecd.org/dac/effectiveness/Colombia_2.pdf

Centro de tecnología para el desarrollo (CENTED). (2007). Centro de Tecnología para el Desarrollo (CENTED). Retrieved February 23, 2022, from Curso experto en administración de organizaciones sin fines de lucro website: <http://www.cented.org.ar/>

Clegg, S., Kornberger, M., Pitsis, T., & Mount, M. (2019). *Managing and organizations : an introduction to theory and practice*. (5th ed.; Sage Publications Asia-Pacific PTE Ltd, Ed.). New Delhi: Sage Publications Asia-Pacific PTE Ltd.

Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
<https://doi.org/10.1111/J.1468-0335.1937.TB00002.X>

Confederación Colombiana de ONG- CCONG. (2019, October 7). Sistema de Acreditación de las Organizaciones de la Sociedad Civil. - Programa Desarrollo para la Paz. Retrieved February 24, 2022, from Reconocimiento Social website: <https://www.programadesarrolloparalapaz.org/recibimos-reconocimiento-para-participar-del-sistema-de-acreditacion-de-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil/>

Cooperación Chilena para el Desarrollo. (n.d.). Qué es la cooperación. Retrieved February 24, 2022, from Cooperación website: <https://www.agci.cl/que-es-la-cooperacion>

Corporación para el Desarrollo de Caldas. (2022). Corporación para el Desarrollo de Caldas. Retrieved February 26, 2022, from <https://www.cpdcaldas.org/>

Corporación Rafael Pombo. (2022). Corporación Rafael Pombo – Plataforma educativa. Retrieved February 26, 2022, from <https://corporacionrafaelpombo.com/>

Cruzada Social. (2022). Cruzada Social. Retrieved February 26, 2022, from <https://cruzadasocial.org/>

- De Graaf, M. (1987). Context, Constraint or Control? Zimbabwean NGOs and Their Environment. *Development Policy Review*, 5(3), 277–301. <https://doi.org/10.1111/J.1467-7679.1987.TB00468.X>
- Dichter, T. W. (1989). Development management: Plain or fancy? Sorting out some muddles. *Public Administration and Development*, 9(4), 381–393. <https://doi.org/10.1002/PAD.4230090405>
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *Source: American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dolan, S. I., García, S., & Auerebach, A. (2003). Understanding and managing chaos in organisations. *International Journal of Management*, 20(1), 23–31. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/265748021>
- Edwards, M. (1999). NGO Performance – What Breeds Success? New Evidence from South Asia. *World Development*, 27(2), 361–374. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(98\)00125-9](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(98)00125-9)
- Edwards, M., & Hulme, D. (1996). *Beyond the magic bullet: NGO performance and accountability in the post-cold war world*. 285.
- Elizalde, A. (2016). Sociedad Civil y Tercer Sector, inclusión y exclusión en un mundo g-localizado. Fragmentos y retazos de un modelo para armar. *Interações (Campo Grande)*, 3(4). <https://doi.org/10.20435/interações.v3i4.576>
- Fayol, H., & Taylor, F. (1984). Administración industrial y general. Edición en español. In Ateneo (Ed.), *Administración industrial y general* (1st ed., Vol. 1). Paris: Ateneo.
- Federación de ONG de Caldas. (2018). Rendición de Cuentas. Retrieved February 24, 2022,

from Rendición social pública de cuentas website: <https://fongc.org/que-es-la-rspc/>

Federación de ONG de Caldas. (2022). Federación de ONG de Caldas. Retrieved February 26, 2022, from <https://fongc.org/>

Fesco, F. – F. (2022). Fesco – Fundación Fesco. Retrieved February 26, 2022, from <https://fundacionfesco.org.co/>

Fowler, A. (1997). *Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Developmen* (1st ed., Vol. 1; A. Fowler, Ed.). Retrieved from <https://www.routledge.com/Striking-a-Balance-A-Guide-to-Enhancing-the-Effectiveness-of-Non-Governmental/Fowler/p/book/9781853833250>

Fowler, A. (2013). *Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Developmen* (1st ed.; A. Fowler, Ed.). Routledge.

Fricke, P., & Etzioni, A. (1976). A Comparative Analysis of Complex Organizations. *Political Science Quarterly*, 91(2), 341. <https://doi.org/10.2307/2148419>

Fundación Ecológica Cafetera (FEC). (2022). Fundación Ecológica Cafetera (FEC) - Centro Virtual para la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil. Retrieved February 26, 2022, from <http://www.rendircuentas.org/rendicion/fundacion-ecologica-cafetera-fec/>

Fundación Nutrir. (2022). Fundación Nutrir. Retrieved February 26, 2022, from <https://nutrirong.com/>

Fundación Pangea. (2022). Fundación Pangea. Retrieved February 26, 2022, from <http://www.pangeacolombia.org/>

Global Standar. (2017). *Transformación de la rendición de cuentas. Compromisos para una*

rendición de cuentas dinámica.

Gradillas Reverté, M. C. (2013). *La gestión de las ONG de desarrollo en su lucha por la supervivencia Legitimidades, estructura y entornos* (Universidad de Barcelona).

Retrieved from www.tdx.cat

Guerra, P. (2014). La conformación de los tres grandes sectores de nuestros mercados determinados. In Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia (Ed.), *Socioeconomía de la solidaridad. Una teoría para dar cuenta de las experiencias sociales y económicas alternativas* (Ediciones, pp. 217–241). Retrieved from [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RVsbaGIHlo0J:https://ediciones.ucc.edu.co/index.php/ucc/catalog/download/1/1/130-](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RVsbaGIHlo0J:https://ediciones.ucc.edu.co/index.php/ucc/catalog/download/1/1/130-1+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co)

[1+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RVsbaGIHlo0J:https://ediciones.ucc.edu.co/index.php/ucc/catalog/download/1/1/130-1+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co)

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives* (3rd ed., Vol. 1). Londres: Oxford University Press.

Hernández, A., Saavedra, J., & Sanabria, M. (2007). Hacia la construcción del objeto de estudio de la administración: Una visión desde la complejidad. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 1, 91–112. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/909/90915106.pdf>

James, E. (1987). Economic Theories of the Nonprofit Sector: A Comparative Perspective. In De Gruyter (Ed.), *The Third Sector* (2nd ed., Vol. 1). <https://doi.org/10.1515/9783110868401.21/HTML>

Juaneda Ayensa, E. (2011). El sector no lucrativo de la economía social en La Rioja: una primera aproximación. In Universidad de La Rioja (Ed.), *El Tercer Sector, una realidad heterogénea* (1st ed., Vol. 1, pp. 17–28). Instituto de Estadística de la Rioja.

- Leat, D. (1995). *Challenging management : an exploratory study of perceptions of managers who have moved from for-profit to voluntary organisations*. (1st ed., Vol. 1; City University. VOLPROF., Ed.). Londres: City University, VOLPROF.
- Lewis, D. (2001). *The Management of Non-Governmental Development Organizations: An Introduction*.
- Lewis, D. (2003). Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations: Towards a composite approach. *Public Management Review*, 5(3), 325–344. <https://doi.org/10.1080/1471903032000146937>
- Lewis, D. (2014). *Non-governmental organizations, management and development* (3rd ed., Vol. 1; D. Lewis, Ed.). London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Lister, S. (2003). NGO Legitimacy: Technical Issue or Social Construct? [Http://Dx.Doi.Org/10.1177/0308275X03023002004](http://Dx.Doi.Org/10.1177/0308275X03023002004), 23(2), 175–192. <https://doi.org/10.1177/0308275X03023002004>
- Luhmann, N. (1997). *Introducion a la Teoria de Sistemas*. Universidad Iberoamericana, A.C.
- Mahboub, S. A., Araghieh, A., Khorshidi, A., Babadi, A. K., & Moradi, S. (2021). Designing a Model for the Management of Educational Non-governmental Organisations Active in the Field of School Construction (Barekat Foundation): *International Journal of Rural Management*, 1–18. <https://doi.org/10.1177/09730052211018891>
- Michels, R. (1979). *Los partidos políticos: Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna. Edición en Español* (2nd ed., Vol. 1; Amorrouрту, Ed.). Retrieved from <https://mrcalicante.files.wordpress.com/2014/06/los-partidos-politicos-robert-michels.pdf>

- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones* (Vol. 1; Ariel, Ed.).
- Mukasa, S. (1999). Are Expatriate Staff Necessary in International Development NGOs? A Case Study of an International NGO in Uganda. *CVO International Working Paper 4*, 1–33. Retrieved from <http://www.lse.ac.uk/collections/CCS/publications/>
- Mulhare, E. M. (1999). Mindful of the future: Strategic planning ideology and the culture of nonprofit management. *Human Organization*, 58(3), 323–330. <https://doi.org/10.17730/HUMO.58.3.975V78735176943V>
- Najam, A. (1996). Understanding the third sector: Revisiting the prince, the merchant, and the citizen. *Nonprofit Management and Leadership*, 7(2), 203–219. <https://doi.org/10.1002/NML.4130070210>
- Negrón, F. (2009). El cuarto sector: retos actuales para la gestión de las ONG en países de renta media. *Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales CLACSO*, 299–312.
- New Economics Foundation. (2001, July 9). A Proposed Performance and Accountability Framework for Community Development Finance in the... | New Economics Foundation. Retrieved August 27, 2021, from New Economics Foundation website: <https://neweconomics.org/2001/07/proposed-performance-accountability-framework-community-development-finance-uk>
- Olvera Rivera, A. J. (2000). *Organizaciones de la sociedad civil: breve marco teórico* (8th ed., Vol. 1; Programa Interdisciplinariode Estudios del Tercer Sector, Ed.). Retrieved from <https://silo.tips/download/organizaciones-de-la-sociedad-civil-breve-marco-teorico>
- Osborne, S. P. (1996). *Managing in the voluntary sector: a handbook for managers in charitable and non-profit organizations* (1st ed., Vol. 1; Cengage Learning EMEA,

- Ed.). International Thomson Business Press.
- Paiva, V. (2004). ¿Qué es el Tercer Sector?1. *Revista Científica: CIENT*, 3(1), 99–116.
Retrieved from http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/346/Qué_es_el_tercer_sector.pdf?sequence=1
- Pasdermajian, H. (1959). *La deuxième révolution industrielle* (1st ed., Vol. 1; A. Siegfried, Ed.). Retrieved from <https://www.amazon.com/-/es/Hrand-Pasdermajian-ebook/dp/B084WHR7RX>
- Paton, R. (1999). International perspectives on voluntary action: Reshaping the third sector. In D. Lewis (Ed.), *International Perspectives on Voluntary Action: Reshaping the Third Sector* (Vol. 1, pp. 1–276). Londres: Taylor and Francis.
- Pérez, G., Arango, M., & Sepulveda, L. (2011). Las organizaciones no gubernamentales – ONG–: hacia la construcción de su significado*. *Ensayos de Economía*, (38), 243–260.
Retrieved from file:///C:/Users/Elienai Cupul/Downloads/27942-98991-1-PB.pdf
- Pérez Ortega, G. (2006). *Las Organizaciones No Gubernamentales -ONG-, conceptualización y contextualización*. Retrieved from <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/10885>
- Perrow, C. (1990). *Sociología de las organizaciones* (Libros McGraw Hill). Retrieved from <https://www.amazon.es/Sociología-organizaciones-1990-Charles-PERROW/dp/B01DAZY27I>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. J. (2006). *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Compaines* (1st ed.). Londres: Harper Business.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations : a resource*

dependence perspective. Stanford Business Books.

R. Murray, T. (1999). *Human Development Theories: Windows on Culture* (Sage, Vol. 1; Sage Publications, Ed.). Retrieved from <https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=He5yAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=thomas+1999+development+theories&ots=3NhyyBIXrd&sig=Hf7xp18HsQ5rertiCimAVaL6lls#v=onepage&q=thomas 1999 development theories&f=false>

Raynard, P. (1998). Coming Together. A Review of Contemporary Approaches to Social Accounting, Auditing and Reporting in Non-Profit Organisations on JSTOR. *Journal of Business Ethics*. Springer, 17(13), 1471–1479. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/25073980>

Richfield, L., & Grant, H. M. (2007). *Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits* (1st ed., Vol. 1; Wiley, Ed.). Retrieved from <http://www.forcesforgood.net/book.html>

Rojot, J. (2005). Les théories de la contingence structurelles. In Eska (Ed.), *Theorie des Organisations* (2nd ed., Vol. 1). Paris: Editions Eska.

Salamon, L., & Anheier, H. (2013). International perspectives on voluntary action: Reshaping the third sector. In D. Lewis (Ed.), *International Perspectives on Voluntary Action: Reshaping the Third Sector* (1st ed.). Taylor and Francis.

Salamon, L. M. (1987). Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 16, 29–49. <https://doi.org/10.1177/089976408701600104>

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992a). In search of the non-profit sector. I: The question

- of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 1992 3:2, 3(2), 125–151. <https://doi.org/10.1007/BF01397770>
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992b). In search of the non-profit sector II: The problem of classification. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 1992 3:3, 3(3), 267–309. <https://doi.org/10.1007/BF01397460>
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). *The emerging nonprofit sector : an overview* (1st ed., Vol. 1; Manchester Univ Press, Ed.). Manchester: Manchester University Press.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1999). *Nuevo Estudio del Sector Emergente Resumen Valoración revisada*.
- Salamon, L. M., Anheier, H. K., List, R., Toepler, S., & Sokolowski, S. W. (1999). La Sociedad Civil Global. Las dimensiones del sector no lucrativo Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo-Colombia. In Universidad Johns Hopkins (Ed.), *LA SOCIEDAD CIVIL GLOBAL Las dimensiones del sector no lucrativo Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins* (1st ed., Vol. 1). Retrieved from www.jhu.edu/~cnp
- Sanabria, M., Saavedra, J. J., & Smida, A. (2014). *Los estudios organizacionales, Fundamentos evolución y estado actual del campo* (p. 770). p. 770. Retrieved from <https://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id=2lwyDwAAQBAJ&pg=GBS.PT11>
- Scott, W. R. (2004). Reflections on a Half-Century of Organizational Sociology. <https://doi.org/10.1146/Annurev.Soc.30.012703.110644>, 30, 1–21. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV.SOC.30.012703.110644>
- Selznick, P. (1996). Institutionalism “old” and “new.” *Administrative Science Quarterly*,

41(2), 270–277. <https://doi.org/10.2307/2393719>

Sistema de Acreditación. (2017). Sistema de Acreditación | Fortalecimiento de la autonomía y oferta de valor para las OSC. Retrieved February 24, 2022, from Sistema de Acreditación de OSC website: <https://ccong.org.co/acreditacion/>

Smith, J. D. (1996). Should Volunteers be Managed? In D. Billis & M. Harris (Eds.), *Voluntary Agencies: Challenges of Organisation and Management* (1st ed., Vol. 1, pp. 187–199). https://doi.org/10.1007/978-1-349-24485-0_12

Sociedad Civil Rendir Cuentas. (2020). ONG por la Transparencia de Colombia rindió cuentas - Centro Virtual para la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil. Retrieved August 27, 2021, from Informe de rendición de cuentas website: <http://www.rendircuentas.org/resultados-rendicion-cuentas-osc-colombia/>

Solomon, B. B. (1976). *Black empowerment : social work in oppressed communities* (1st ed., Vol. 1; GUILDFORD, Ed.). New York: Columbia University Press.

Starbuck, W. H. (2005). The Origins of Organization Theory. In KnudsenChristian & Tsoukas Haridimos (Eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory* (2nd ed., Vol. 1). <https://doi.org/10.1093/OXFORDHB/9780199275250.003.0006>

Tobar, F., & Fernández Pardo, C. (2000). *Organizaciones Solidarias: Gestión e Innovación en el Tercer Sector* (1st ed., Vol. 1; Lugar Editorial, Ed.). Retrieved from <https://docplayer.es/11068640-Organizaciones-solidarias-gestion-e-innovacion-en-el-tercer-sector.html>

Torres, A. O., & Ortíz, E. J. G. (2017). Comprensión de la gestión financiera en las entidades sin ánimo de lucro, sustentada desde el presupuesto. *Gestión y Desarrollo Libre*, 1(2), 121–138. Retrieved from

[http://unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/gestionyd/article/view/182%0Ahttp://files/2311/Torres y Ortiz - 2017 - Comprensi3n de la gesti3n financiera en la entida.pdf%0Ahttp://files/2312/182.html](http://unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/gestionyd/article/view/182%0Ahttp://files/2311/Torres_y_Ortiz_-_2017_-_Comprensi3n_de_la_gesti3n_financiera_en_la_entida.pdf%0Ahttp://files/2312/182.html)

Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B., & Sanz, Á. (2004). *Los retos en la gesti3n de las organizaciones no lucrativas : claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector* (1st ed., Vol. 1; Ediciones Granica S.A, Ed.). Ediciones Granica, S.A.

Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B., Solernos, M., Urgell, J., & Vidal, P. (2007). *La gesti3n de las organizaciones no lucrativas* (1st ed., Vol. 1; Ediciones Deusto S.A., Ed.). Deusto.

Walton, R. E. (1985). From Control to Commitment in the Workplace. *Harvard Business Review*, 1–9. Retrieved from <https://store.hbr.org/product/from-control-to-commitment-in-the-workplace/85219>

Weber, M. (1977). *¿Qué es la Burocracia? Edici3n en espa3ol* (1st ed., Vol. 1; Libros Tauro, Ed.). Munich.

Weisbrod, B. A. (1977). *The voluntary nonprofit sector: an economic analysis* (1st ed., Vol. 1; Great Source Education Group, Ed.). Lexington, Mass.: Lexington Books.

Weisbrod, B. A. (1998). The future of the nonprofit sector: Its entwining with private enterprise and government. *Journal of Policy Analysis and Management*, 16(4), 541–555. Retrieved from [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1520-6688\(199723\)16:4%3C541::AID-PAM2%3E3.0.CO;2-G](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1520-6688(199723)16:4%3C541::AID-PAM2%3E3.0.CO;2-G)

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications : a study in the economics of internal organization*. Free Press.

Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)* (5th ed., Vol. 1; Sage publications, Ed.). London: SAGE Publications, Inc.