

## La gestión organizacional y su influencia en la dinámica de las ONG de la ciudad de Manizales (Colombia)

Paula Zuluaga Arango<sup>1</sup> , Eduardo Lindarte Middleton<sup>2</sup>  y David Ricardo Martínez Dallos<sup>3</sup> 

Recibido: 30 de mayo de 2022 / Aceptado: 8 de mayo de 2023 / Publicado: 3 de agosto de 2023

**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:** Tercer sector; Economía solidaria; Administración; Voluntariado.

**Claves Econlit:** B55; L30; L31; L33.

### [en] Organizational management and its influence on the dynamics of NGOs in the city of Manizales (Colombia)

**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.

**Keywords:** Third sector; Solidarity economy; Administration; Volunteering.

**Sumario.** 1. Introducción. 2. Marco Teórico. 3. Metodología. 4. Resultados. 5. Discusión. 6. Conclusiones e implicaciones prácticas. 7. Referencias bibliográficas.

**Cómo citar.** Zuluaga Arango, P., Lindarte Middleton, E. & Martínez Dallos, D.R. (2023). La gestión organizacional y su influencia en la dinámica de las ONG de la ciudad de Manizales (Colombia). *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 1(144), e88652. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.88652>.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Manizales, Colombia.  
Dirección de correo electrónico: [pzuluaga@autonoma.edu.co](mailto:pzuluaga@autonoma.edu.co).

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Manizales, Colombia.  
Dirección de correo electrónico: [elindarte@autonoma.edu.co](mailto:elindarte@autonoma.edu.co).

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Manizales, Colombia.  
Dirección de correo electrónico: [davidr.martinezd@autonoma.edu.co](mailto:davidr.martinezd@autonoma.edu.co).

## 1. Introducción

Las organizaciones no gubernamentales, pertenecientes al tercer sector en la clasificación de entidades sin ánimo de lucro (Nie & Wu, 2021; Pérez et al., 2011), se han convertido en objeto de estudio y análisis durante la última década, sobre todo en el campo del desarrollo de políticas públicas locales, nacionales y globales (Edwards & Hulme, 1996b; Lewis, 2001; Maya-Jariego et al., 2020) y sus retos en países de renta media (Musah-Surugu et al., 2019; 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, sobre todo por carecer de ánimo lucrativo en el contexto empresarial (L. Salamon & Anheier, 2013) y a su vez los impactos generados desde ámbitos sociales, ambientales y tributarios, entre otros.

En este orden, 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, 1996b; Fowler, 2013; Jolkkonen, 2019; Musah-Surugu et al., 2019), que han marcado su relevancia y significancia. Su legitimidad, como lo indica Gradillas Reverté (2013) citando a Lister (2003), 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 abordada también como un fenómeno económico.

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 investigaciones desde el ámbito sociológico, político y psicológico que no han logrado profundizar en estructuras, dinámicas, funcionamiento y problemáticas desde el campo administrativo y organizacional.

Bajo esta perspectiva, y con el fin de aportar en esta área de estudio, el presente artículo busca analizar la gestión organizacional y su influencia en la dinámica de las ONG de la ciudad de Manizales (Caldas-Colombia). Para ello, se realiza un análisis documental sobre los elementos y procesos de gestión aplicados en las ONG, se identifican las problemáticas relacionadas con posturas ideológicas e inconvenientes con definición y apropiación de criterios que permitirán soportar los hallazgos de investigación de tipo cualitativo, en la que se aplica metodología multi caso, analizando nueve ONG que operan en la ciudad.

Se expone entonces 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, para los cuales se han dado algunos pasos para dar solución, pero que a su vez han polarizado las posturas del sector, al negarse a adoptar modelos que provengan de la empresa privada y pública por temor a perder su verdadero objeto de creación y los cuales se han ido documentando con la identificación de problemáticas concretas en su tipología y aplicación. Igualmente, en este artículo se visualizan diferentes elementos relacionados con la gestión de las ONG que involucran aspectos de planeación estratégica, sus componentes e influencia; la gobernanza y esquemas de poder, la transmisión de información interna y externa, la gestión de los recursos y los esquemas de difusión participativa de resultados, como la aplicación del sistema nacional de acreditación y la rendición de cuentas. Este documento está dividido en siete secciones. La primera que involucra la introducción como aproximación al tema tratado, la segunda que realiza un acercamiento al marco teórico en el cual se enmarca la investigación, el tercero que explica la metodología y proceso de selección de casos y fuentes de información, el cuarto detalla los resultados obtenidos, el apartado cinco que analiza la discusión de los resultados e información expuesta en el artículo, seguido del punto seis que indica las conclusiones e implicaciones prácticas, para finalizar con las referencias bibliográficas.

## 2. Marco Teórico

El tercer sector, puede definirse como el conjunto de instituciones cuya característica principal es ser “de carácter privado, pero no lucrativo” y que a su vez busca 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 él, tales como Entidades No Lucrativas, Organizaciones No Gubernamentales, Asociaciones Voluntarias, Sociedad Civil, o Iniciativa Social (Gómez Álvarez, 2022), conviviendo en este campo organizaciones empresariales que realizan actividades de diversa índole (Busnadiago R, 2019). De esta manera, se toma la definición planteada por Corral-Lage et al., (2019) citada por Gómez Álvarez (2022) “El Tercer Sector es aquel conjunto de entidades en activo cuya estructura se caracteriza por poseer una organización formal; de carácter, naturaleza y origen privado; sin ánimo de lucro; dotadas de autogobierno; con un interés general o colectivo; de carácter altruista y voluntario; de libre adhesión; que producen bienes y sobre todo servicios sin contraprestación o con una inferior al coste; y donde el beneficio económico no es utilizado como principal medida de eficiencia”.

Para su mayor comprensión, se realiza precisión sobre algunos de los términos empleados y la manera en cómo serán abordados en este artículo. Se da como elemento inicial la clasificación de los tres sectores y sus interrelaciones, expuesta por el Centro de tecnología para el desarrollo (CENTED) (2007) tal como se expone en el gráfico 1: el estado, el mercado y el tercer sector. Allí, se define el 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); el estado con sus órganos de gobierno con sus funciones en el legislativo, ejecutivo y judicial; y 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). Según Donati (1997), el tercer sector es visto como un “tercer punto de vista” que busca prescindir del valor “Holístico” del Estado y el “liberal” del mercado. Donati, sigue los preceptos de Jerez y Revilla Blanco (1998), en el que agrupa dentro del tercer sector todos los actores que, socialmente, no pertenecen al sector estatal ni al sector privado o de mercado. El tercer sector es visto como un espacio heterogéneo y diverso por la cantidad de actores que pueden clasificarse allí tales como organizaciones no gubernamentales, corporaciones, negocios sociales, asociaciones, cooperativas e instituciones sin ánimo de lucro (Garkisch et al., 2017). Ahora bien, se explican entonces las intersecciones de los círculos, teniendo en cuenta los dos subgrupos planteados por Monzón (2006), el subsector empresarial, cuyos recursos provienen del mercado, incluyendo allí las cooperativas y algunas empresas sociales. Y, de otra parte, el subsector que obtiene sus recursos por parte de donaciones de manera pública o privadas, rentas o cuotas de socios, en las cuales se incluyen cooperativas, fundaciones, ONG o entidades sin ánimo de lucro (ESAL)<sup>4</sup>. La intersección que corresponde al estado y al mercado, corresponde a la formación de empresas mixtas que son aquellas que cuentan con aportes de capital público y privado. El gráfico 1, muestra el relacionamiento que existe entre ellos y en donde algunas organizaciones cumplen criterios para pertenecer a dos o más sectores.

Gráfico. 1. Representación gráfica de los sectores y sus relaciones



Fuente: Adaptado de Billis (2010, p.12)

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 del

<sup>4</sup> En Colombia se utilizan diversas formas para referirse al tercer sector o sector no lucrativo, entre las más reconocidas están: Entidades sin ánimo de lucro (ESAL), Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), Organizaciones de Desarrollo, Organizaciones Solidarias de Desarrollo (Confederación Colombiana de ONG, 2016).

presente artículo, se identifica que se forjan en el contexto de la organización empresarial y gubernamental en sectores con fines de lucro en Europa y Estados Unidos. De esta manera, al involucrar las organizaciones del tercer sector, se hace importante identificar las principales características definidas en la literatura y las cuales se exponen en la Tabla 1.

Tabla. 1. Características de las organizaciones pertenecientes al tercer sector

<b>Autor</b>	<b>Aporte</b>	<b>Elemento principal</b>	<b>Características relacionadas</b>
Salamon y Anheiner (1992a)	Definición estructural/operacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructuradas: Contar con cierto grado de formalidad (estatutos, acta de constitución, reuniones periódicas, etc.), pero no necesariamente personería jurídica</li> <li>2. Privadas: Formalmente separadas del Estado, aunque no implica que no puedan recibir subsidios u otras ayudas de éste.</li> <li>3. Sin Fines de Lucro: toda ganancia debe ser reinvertida en el cumplimiento con su misión y no ser distribuida entre sus directivos o asociados</li> <li>4. Autogobernadas: capacidad de tomar sus propias decisiones en cuanto a su gobierno y sus actividades sin la intervención de entidades externas</li> <li>5. Voluntarias: libertad para asociarse.</li> </ol>	<p>Organizaciones o Entidades sin fines o ánimo de lucro (ESAL)<sup>5</sup>.</p> <p>Organizaciones de la sociedad civil<sup>6</sup>.</p> <p>Organizaciones No Gubernamentales (ONG)<sup>7</sup>.</p> <p>Organizaciones o entidades intermedias<sup>8</sup></p>
Fricke y Etzioni (1976)	Concepto de tercer sector y sus diferencias organizativas	Las relaciones de poder determinan la variedad de las formas organizacionales. El cumplimiento es el elemento central de la estructura organizacional bajo las relaciones existentes entre quien tiene el poder y sobre quienes lo ejercen.	<p>Destaca las formas de poder:</p> <p>Coercitivo con el cual se realizan amenazas o sanciones físicas;</p> <p>Remunerativo en el que se controlan los recursos materiales y las recompensas;</p> <p>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</p>
Etzioni, Najam (1996)	Movilización de recursos.	Diferencia entre las ONG creadas por los gobiernos y las formas comerciales de “comercio justo”,	<p>Comparan: 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).</p>
Lewis (2003)	Heterogeneidad	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	<p>El impulso o generación de desarrollo<sup>9</sup> se centra en las ONG. Sus propósitos y objetivos pueden ser diversos pero</p>

<sup>5</sup> Personas jurídicas que se constituyen por voluntad de asociación de una o más personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de asociados, terceras personas o comunidad en general y no buscan el reparto de utilidades entre sus miembros (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022).

<sup>6</sup> 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).

<sup>7</sup> Ligadas a labores de promoción del desarrollo social y/o la defensa de derechos, tales como derechos humanos, civiles, discriminación y protección del medio ambiente, entre otros, 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).

<sup>8</sup> Organizaciones entre la sociedad civil organizada y el Estado (Tobar & Fernández Pardo, 2000). Aquellas que se conforman como Organizaciones de la Sociedad Civil, pero poseen un determinado apoyo y marco regulatorio específico desde un nivel de gobierno, municipal, provincial o nacional, más allá de los requisitos para las Organizaciones Sociales en general (Beaumont, 2004; L. M. Salamon & Anheier, 1992b).

<sup>9</sup> 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.

		gubernamentales; son organizaciones diversas, por lo que su objeto está centrado en tareas como la conservación del patrimonio, la vida asociativa profesional, las artes y la cultura o la recreación.	centrados en elementos como pobreza, salud, educación y/o igualdad.
Salamon y Anheier (2013)	características compartidas entre todas las organizaciones pertenecientes al tercer sector	(1) la organización y realidad institucional, (2) ser privadas y separadas del gobierno, (3) sin fines de lucro ni rentabilidades distribuidas entre directores ni propietarios, (4) autónomas y (5) contar con participación de voluntarios a nivel de actividad o gobierno.	

Fuente: Construcción de los autores (2022)

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.

A la par, son identificados dentro de la literatura autores que logran abordar elementos organizacionales que aportan a las ONG desde el ámbito público y privado, y en donde señalan aspectos positivos y dificultades al momento de su implementación, expuestos en la tabla 2 en orden cronológico.

Tabla. 2. Elementos organizaciones públicos y privados aplicados a las ONG

<b>Autor</b>	<b>Problemática</b>
Solomon (1976)	Empoderamiento y equilibrio de poderes, influencia en las relaciones a nivel comunitario, desafío del equilibrio de poder entre proveedores de servicios y clientes versus el trabajo social del sector público.
Walton (1985)	Productividad basada en el nivel de compromiso con los empleados. Se refleja en estructuras organizacionales más planas y participación en toma de decisiones.
Fowler (1997)	Adopción de la planificación estratégica, proceso ejecutado con 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. Enmarca su proceso en cinco factores de éxito: 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.
Selznick (1996)	Explora la limitación de la participación pública en un proyecto de desarrollo frente a la sustantiva y administrativa. Preocupación de las ONG sobre elementos participativos en el desarrollo de proyectos y prestación de servicios a la comunidad.
Osborne (1996).	Incorporación de prácticas justas en el manejo y gestión de los recursos humanos, influencia sobre las políticas de igualdad de oportunidades
Paton (1999)	Existencia del lado oscuro del apego excesivo a los valores que puede reflejarse en el abuso del personal y altos niveles de estrés.
Thomas Murray (1999)	Gestión de proyectos, reforma del sector público en países en desarrollo y los procesos de creación y apoyo a pequeñas y microempresas. Las actividades emprendidas necesariamente deben reflejar sus valores fundamentales.
Lewis (2001)	Identifica negación de adopción de modelos aplicados a organizaciones con ánimo de lucro de la que tratan de desvincularse asociando aspectos que desvían sus esfuerzos y atención de su misión real, el servicio. Aprendizaje netamente experiencial, para rendir cuenta a financiadores externos en ejecución de recursos y logros alcanzados.
Peters y Waterman (2006)	Las organizaciones sin ánimo de lucro exitosas se basan en la cultura y la visión compartida
David Billis (2010)	Aplica teoría de la burocracia de Weber, pero en aspectos como gobernanza, rendición de cuentas, autoevaluación y evaluación externa, al igual que incorporación de voluntarios calificados para elevar la calidad de los servicios y aspectos de las organizaciones.

Fuente: Construcción de los autores (2022)

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. Desde la perspectiva privada, 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.

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 poderosa. 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 eficaces 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 una amplia gama de fuentes que pueden traer aún más ambigüedad al terreno de las ONG al analizar herramientas, técnicas, actividades, relaciones, organización y entornos en los que operan.

Para realizar la distinción de las dimensiones de la gestión de las ONG, es necesario identificar su razón de ser, 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 colectividades 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, las relaciones que desea encontrar y mantener; y los procesos internos de la organización.

En este orden, se exponen en la tabla 3, algunos autores y sus planteamientos de soluciones organizacionales para ser implementadas en estas organizaciones

Tabla. 3. Planteamiento de soluciones organizacionales aplicadas a ONG

<b>Autor</b>	<b>Problemática</b>	<b>Solución</b>
Dichter (1989)	Aplicación de elementos de gestión en las ONG y Organizaciones voluntarias privadas. Existencia de confusión 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.	Aplicación de lo que denomina “la gestión básica” dentro de la estructura organizacional para lograr alcanzar el éxito y permanencia de las mismas en el medio.
De Graaf (1987)	Las organizaciones solo pueden ser efectivas si desarrollan y aplican un sentido articulado de su entorno y dedican recursos organizacionales para conocer, apreciar e influir en su entorno. Requiere ir más allá de sus planteamientos y operaciones principales y aplicar una mayor sofisticación organizativa y operativa que requiere una comprensión intelectual que mejore los procesos internos y se refleje en participación política y filosófica en los enfoques de gestión emergentes hacia las ONG	Marco para la gestión estratégica de las ONG. Modelo para priorizar sus estrategias en función de las oportunidades y limitaciones para ser eficaces.
Paton (1999)	Prioriza 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 y llegó a la conclusión de que las obligaciones gerenciales, definidas por el cómo 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.	Mejorar las capacidades gerenciales de las ONG y no priorizar los valores por encima de su funcionamiento, ya que dificulta los procesos y la gestión.

Michael Edwards (1999)	Analizó investigaciones sobre impacto, sostenibilidad y 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 a través de la interacción de las decisiones organizacionales con el contexto externo comprendiendo su complejidad y dinámica.	Análisis en esquemas de liderazgo y esquemas de poder para el alcance de los objetivos.
Richfield y Grant (2007)	Análisis de formas de gestión en 12 organizaciones sin fines de lucro exitosas en tiempos difíciles, identificando elementos clave para lograrlo. Identificaron como fortaleza el trabajo en equipo, fortalecimiento de factores internos y externos.	Los factores claves de trabajo para el éxito identificados son: a) Trabajar con el gobierno y abogar por el cambio de políticas; b) Aprovechar las fuerzas del mercado y ver el negocio como un socio poderoso; c) Convertir seguidores individuales en evangelistas de la causa; d) Construir y fomentar redes sin fines de lucro, tratando a otros grupos como aliado; e) Adaptarse al entorno cambiante y e) Compartir el liderazgo, empoderando a otros.
David Lewis (2014)	Presenta un marco conceptual básico para la gestión de las ONG, basado en tres áreas interrelacionadas con las actividades ejecutadas y considera que son las principales sin tener en cuenta su diversidad.	Desarrollo de trabajo basado en tres áreas específicas a) el nivel organizativo, estructura interna y sus procedimientos; b) las actividades que emprenden de acuerdo con sus objetivos y perspectivas y c) la administración de sus relaciones con otros organismos, el gobierno, el sector privado y otras ONG
Bittar Rodrigues y Prideaux (2017)	La participación, las asociaciones, el estímulo y la adquisición de habilidades son elementos importantes en el desarrollo de las ONG, al igual que la transferencia de propiedad y conocimiento de un actor externo, que	Solo tendrá éxito si la comunidad tiene condiciones para la gestión como: estructura apropiada, formas de liderazgo, gestión de servicios y gestión financiera como ejes necesarios para la ejecución de un negocio comercial.
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.	Los gerentes consideran la mayoría de los principios como tareas principales de la gestión, sin embargo, se ignora la coordinación entre los gerentes gubernamentales.
Mahboub et al. (2021)	La combinación de características y creencias de la dirección con factores organizacionales y sociales, influye en la gestión de las ONG educativas. Las consecuencias muestran una división en aspectos individuales y sociales, y los factores contextuales influyeron en la forma de gestión interna y externa en aspectos ambientales y formulación de políticas.	La ejecución e implementación no localizada de patrones resultó en el fracaso de la mayoría de los programas de gestión en estas organizaciones.

Fuente: Construcción de los autores (2022)

Así entonces, los estudios e investigaciones que se han logrado identificar en este campo, han reconocido dificultades en las dinámicas y procesos de gestión de las ONG, principalmente en el estudio empírico realizado por la Agencia Internacional para el desarrollo de los Estados Unidos (USAID) (Agency for International Development, 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 planeación y gestión para el futuro que incluye elementos internos y externos como mercadeo, contratación, presupuestos y análisis del entorno; las dificultades para enlazar la visión, la misión y los roles de sus participantes para el logro de metas conjuntas de Edwards y Hulme (1996a) y la confusión de roles y el ejercicio de gobernanza de Smith (1996).

En consecuencia, desde una contribución práctica y de transferencia, esta investigación busca ayudar a las ONG con la identificación de las razones por las que la gestión organizacional influye en sus dinámicas y si estas se relacionan con las planteadas por los autores en la literatura, por lo que pueden plantearse retos y potencialidades de las ONG, que aporten al mejoramiento de su gestión y competitividad en el medio.

### 3. Metodología

El presente artículo se muestra como un estudio exploratorio descriptivo con enfoque empírico analítico con diseño 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.

Para la selección de los casos objeto de estudio fue aplicado muestreo anidado, con el fin de analizar la información de las ONG por bloques, teniendo en cuenta aquellas que contaran con la información disponible, pública y verificable.

Fueron aplicados tres criterios con rigurosidad de cumplimiento, los cuales indican la existencia y representación de la ONG en Colombia con cumplimiento de los lineamientos y registros establecidos por el sistema Nacional, la operación en el departamento de Caldas y la ciudad de Manizales que presentaron información a las partes interesadas de manera voluntaria, y que además, la presentación de esta información se realizara de manera transversal para los años de estudio; y que se describen como: Primero organizaciones que participaron en el “Estudio Organizaciones de la Sociedad Civil: Lineamientos para una política pública”, realizado por Bernal et al. (2019) de la cual se obtuvo información de 133 organizaciones. Segundo, organizaciones que realizaron la Rendición Social Pública de Cuentas (RSPC) durante los años 2017, 2018 y 2019, periodo en el que se dio inicio a la aplicación en Colombia de la misma y con el cual se da elemento de transversalidad. Tercero, Organizaciones que, al haber cumplido los dos criterios anteriores, hicieran parte del Sistema Nacional de Acreditación (SNA) de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) para el departamento de Caldas. De la triangulación y aplicación de los tres criterios anteriores se identifica que nueve de ellas dan cumplimiento a lo descrito. Las Nueve organizaciones seleccionadas fueron:

1. Federación de Organizaciones no Gubernamentales de Caldas (FONGC): Fundada en 1990 como organización de la sociedad civil de segundo grado de carácter privado, de beneficio social y sin ánimo de lucro. Busca liderar procesos de desarrollo social sustentable en un ámbito pluralista, democrático y participativo en la región. Integrar la acción de representación de las ONG a nivel local, regional y nacional, buscando que 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.
2. Fundación Pangea (Pangea): Creada en 2003. ONG 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. Su misión está dirigida hacia la conservación de los recursos naturales.
3. Fundación Nutrir (Nutrir): Creada en 1.986 para 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). 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. Atiende en sus comedores a más de 4.000 beneficiarios en 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.
4. Fundación Cruzada Social (Cruzada Social): Fundada en 1951, busca el mejoramiento de la calidad de vida. Fundamentada en principios del humanismo cristiano, con 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.
5. Corporación Alberto Arango restrepo (CEDER): Inició operaciones en 1962 como una ONG que busca fortalecer 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 y Empleabilidad. Actualmente alcanza un impacto de más de 180.000 personas (Ceder – Centro integral de inclusión social, 2022).
6. Fundación Fesco (FESCO): ONG creada para 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). Creada en 1985 por profesionales del área de la salud, que buscaban el desarrollo de la infancia y la familia.
7. Corporación para el Desarrollo de Caldas (CDC): Creada en 1970 como ONG privada que contribuye al desarrollo de programas y proyectos educativos, turísticos, sociales, culturales, ambientales, agropecuarios, económicos y de servicios básicos para la colectividad. 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)
  8. Fundación Ecológica Cafetera (FEC): 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). Sus programas más relevantes son el Programa Forestal Río Magdalena (FNC-KfW), Mujeres Cafeteras Sembrando Sostenibilidad Ambiental, saneamiento básico ambiental, producción de chapolas de café y suministros rurales. Buscan 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.
  9. Corporación Rafael Pombo (Rafael Pombo): ONG dedicada a la educación artística para niños, jóvenes y adultos, especialmente población vulnerable (Corporación Rafael Pombo, 2022). Creada en 1985 busca generar 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.

Las fuentes de información de los tres instrumentos utilizados para obtener los datos de cada uno de los casos, se describen a continuación:

1. Sistema Nacional 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, cuyo objetivo es implementar un sistema basado en la autonomía, auto regulación 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 (Sistema de Acreditación, 2017) el “Sistema de Acreditación” se define como un sistema de reconocimiento al que acceden las ONG de manera voluntaria, con el objetivo de ser el primer sistema de información integral, gestionado por y para las ONG-Organizaciones de la Sociedad Civil (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; fortalecer y potenciar la confianza entre las ONG-OSC como uno de los principios de la acción y la articulación entre pares; 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 que aborda este instrumento y 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.
2. Caracterización Detallada: Documento que se construyó en el marco de una investigación realizada por Bernal et al. (Bernal Herrera et al., 2019) con el propósito de identificar y consolidar las problemáticas que afrontaban las Organizaciones de la Sociedad Civil en Caldas, y de esa manera generar estrategias que permitieran facilitar su existencia y actuación a través de una política pública. En ella fueron analizadas diversas fuentes y se establecieron unas categorías que posteriormente se incluyeron en el diseño de los instrumentos para recolección de información secundaria. 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 la información para crear bases de datos de diferentes instituciones como 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).

Las variables que fueron abordadas a través de este instrumento fueron las que se describen a continuación:

- 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.
3. Rendición Social Pública de cuentas: Es un mecanismo liderado por la Confederación Colombiana de ONG que le permite 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).

Las variables abordadas de este instrumento en el presente artículo fueron las que se describen a continuación:

- 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.
- g. Recursos provenientes del Sector público: son los recursos anuales provenientes del Estado. 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. Recursos provenientes del Sector privado: Son los recursos anuales provenientes del sector Empresarial, en su mayoría, o personas naturales. 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, 2014).
- 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.

#### 4. Resultados

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.

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. El análisis se expone en la tabla 4 en donde se indican las variables y su relación con cada una de las organizaciones.

Tabla. 4. Caracterización misión

ONG	FONGC	PANGEA	NUTRIR	CRUZADA SOCIAL
Variable				
<b>Misión</b>	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
<b>Sector</b>	Fortalecimiento ONG	Conservación de recursos naturales	Nutrición	Nutrición, educación, restablecimiento y protección de derechos
<b>Cobertura</b>	Región a lo nacional	Nacional	NA*	NA
<b>Población</b>	ONG	NA	Niños, niñas, madres	Niños, jóvenes y adultos mayores.

			gestantes y lactantes en condición de vulnerabilidad	Tejido familiar
<b>Financiero</b>	NA	NA	Gestión eficiente de los recursos	Generación de unidades productivas ecosostenibles
<b>Paz</b>	Construcción de paz	NA	NA	NA
<b>Perspectiva de Desarrollo</b>	Desarrollo	Desarrollo sostenible	Desarrollo social	Desarrollo laboral - ecosostenibles
<b>Alianzas</b>	Gremio, articulación	NA	NA	NA
<b>Talento humano</b>	NA	NA	NA	NA
<b>Operativo - acciones</b>	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

ONG	CEDER	FESCO	CDC	FEC	RAFAEL POMBO
<b>Variable</b>					
<b>Misión</b>	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.
<b>Sector</b>	Salud, educación, empleabilidad	NA	Fortalecimiento institucional	Investigación, educación, fortalecimiento institucional	Fortalecimiento intelectual, educación, formación integral - cultura
<b>Cobertura</b>	Caldas	Locales y regionales	Caldas y región	Región cafetera	NA
<b>Población</b>	Personas con discapacidad	Niñez, juventud y familia	Habitantes de caldas - NA	Caficultores y sus familias	NA
<b>Financiero</b>	NA	NA	NA	NA	NA
<b>Paz</b>	NA	Construcción de ambientes de paz	NA	NA	NA
<b>Perspectiva de Desarrollo</b>	Transformación	Desarrollo humano y sostenibilidad	Desarrollo y calidad de vida	Desarrollo socioambiental	Desarrollo de inteligencias múltiples
<b>Alianzas</b>	NA	NA	Alianzas estratégicas	NA	Alianzas estratégicas
<b>Talento humano</b>	Equipo experto y cálido	NA	NA	NA	NA
<b>Operativo - acciones</b>	Servicios integrales	A través del trabajo con...	Programas, proyectos, procesos y eventos	Acciones, proyectos y programas	A través del fortalecimiento

Fuente: Elaboración propia

\*No aplica – no se identifica información relacionada

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 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 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. 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.

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 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.

Para el Caso 1: 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, está 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.

En el Caso 2: 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.

Al analizar el Caso 3: 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.

Para el Caso 4: En su misión de 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.

En el caso 5: 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.

Para el Caso 6: 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.

En el caso 7: 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.

Para el caso 8: 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.

En el caso 9: 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.

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. La relación y clasificación se expone en la Tabla 2.

Tabla. 5. Relación entre categorías, enfoques y casos

<b>Categoría - enfoque</b>	<b>Caso</b>	<b>Organización</b>
Institucional	1	Federación De Organizaciones No Gubernamentales De Caldas
	7	Corporación Para El Desarrollo De Caldas - Cdc
Sostenibilidad	2	Fundación Pangea
	8	Fundación Ecológica Cafetera
Humano	3	Fundación Nutrir
	4	Fundación Cruzada Social
	5	Corporación Alberto Arango Restrepo - Ceder
	6	Fundación Fesco
Cultura	9	Corporación Rafael Pombo

Fuente: Construcción propia

En la tabla 3 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. 6. 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 en pesos colombianos

- **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.

En la tabla 4 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. 7. 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.

## 5. Discusión

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.

En el desarrollo de la investigación se logra identificar que se presentan dificultades para enlazar la misión y la visión, tal y como lo exponen Edwards y Hulme (Edwards & Hulme, 1996b) lo cual puede inferirse como dificultad en el proceso de crecimiento en el cual las ONG deben adaptarse para captar recursos y puede empujarlas a desviarse temporal o totalmente de sus objetivos en el futuro y del objeto para el que fueron creadas, en su lucha por la sobrevivencia. De la misma manera, se considera que el planteamiento sobre la Gestión Básica de Dichter (Dichter, 1989) continúa más vigente que antes, pues la sofisticación en la gestión para las ONG no facilita sus procesos, sino que los hace más complejos y contribuye hacia la pérdida de control. Por lo que se les recomienda a las ONG de la ciudad volver al interés por la gestión básica y la simplificación de los mismos para facilitar los procesos hacia el interior planteados por Smith (Smith, 1996) y Agency for International Development (Agency for International Development, 1984) que se continúan reflejando con mayores niveles de significancia pero que pueden ser controlados.

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 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 tabla 5.

Tabla. 8. Aportes teóricos sectoriales a la gestión de ONG

Gestión	Autores	Criterios
Sector público	Selznick (Selznick, 1996)	Participación pública (sustantiva y administrativa)
	Solomon (Solomon, 1976)	Empoderamiento y equilibrio de poderes
	Osborne (Osborne, 1996)	Prácticas justas en el manejo y gestión de los recursos humanos
	Thomas Murray (R. Murray, 1999)	gestión de proyectos, procesos de creación y apoyo a pequeñas y microempresas.
	David Billis (David Billis, 2010)	Gobernanza, rendición de cuentas, autoevaluación y evaluación externa. Incorporación de voluntarios calificados
Sector empresarial o privado	Fowler (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.

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 prácticas, 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. (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.

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).

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 más representativos que permitieran identificar similitudes y diferencias entre los sectores y organizaciones entre sí.

## 6. Conclusiones e implicaciones prácticas

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 (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.

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 (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 (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 (Edwards & Hulme, 1996a), 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.

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 realice procesos formativos en los diferentes aspectos relevantes para la gestión organizacional y que este estudio sirva como un llamado y 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.

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.

**Conflicto de interés:** Los autores no declaran conflicto de interés.

**Declaración de contribución de los autores:** Paula Zuluaga Arango: Conceptualización, Metodología, Investigación, Administración del proyecto, Supervisión, Visualización, Redacción. Eduardo Lindarte. Conceptualización, Análisis Formal, Recursos, Validación, Redacción. David Ricardo Martínez Dallos: Investigación, Curación de datos, Redacción.

**Fuente de financiación:** Este artículo forma parte de los requisitos de aprobación de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Autónoma de Manizales, elegible como proyecto a financiar por la Universidad Autónoma de Manizales y la Federación de las ONG del Departamento de Caldas.

## 7. Referencias bibliográficas

- Advisory Committee on voluntary foreign Aid. (1988). *The Effectiveness of private voluntary organizations*. Agency for International Development. (1984). *The Management Needs of Private Voluntary Organizations: A Report Prepared for the Office of Private and Voluntary Cooperation* (C. Stark Biddle, Ed.; Vol. 1). USAID.
- Alaei, S. (2014). Status Of Management And Organizing Of Cultural Ngos In Iran. *Research and Urban Planning*, 5(17), pp. 83–102.
- Beaumont, S. (2004). *Guía para la constitución de Organizaciones Sin Fines de Lucro* (No. 1; 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). Editorial UAM.
- Billis, D. (2010). Towards a theory of hybrid organizations. In D. Billis & P. Macmillan (Eds.), *Hybrid organizations and the third sector: challenges for practice, theory and policy* (1st ed., Vol. 1). Macmillan Publishers Limited. <http://eprints.lse.ac.uk/55260/>.
- 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), pp. 1–19. <https://doi.org/10.1080/14724049.2017.1309045>.
- Busnadiego R, S. (2019). *Análisis de la Economía Social. El caso español*. Universidad de Valladolid.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2022). *Entidades sin Ánimo de Lucro y otros - Cámara de Comercio de Bogotá. Fundaciones, Asociaciones y Corporaciones*. <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, Ed.; Kumarian Press, Vol. 1). Kumarian Press.
- Ceder – Centro integral de inclusión social. (2022). *Ceder – Centro integral de inclusión social*. <https://cedercolombia.org/>.
- Centro de tecnología para el desarrollo (CENTED). (2007). *Centro de Tecnología para el Desarrollo (CENTED)*. Curso Experto En Administración de Organizaciones Sin Fines de Lucro. <http://www.cented.org.ar/>.
- Confederación Colombiana de ONG. (2016). *Lo que hay que saber de las Entidades Sin Ánimo de lucro*. [https://ccong.org.co/files/728\\_at\\_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf](https://ccong.org.co/files/728_at_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf).
- Confederación Colombiana de ONG- CCONG. (2019). *Sistema de Acreditación de las Organizaciones de la Sociedad Civil - Programa Desarrollo para la Paz. Reconocimiento Social*. <https://ccong.org.co/acreditacion/territorios/caldas-2>.
- Cooperación Chilena para el Desarrollo. (n.d.). *Qué es la cooperación*. Cooperación. Retrieved February 24, 2022, from <https://www.agci.cl/que-es-la-cooperacion>.
- Corporación para el Desarrollo de Caldas. (2022). *Corporación para el Desarrollo de Caldas*. <https://www.cpdcaldas.org/>.
- Corporación Rafael Pombo. (2022). *Corporación Rafael Pombo – Plataforma educativa*. <https://corporacionrafaelpombo.com/>.
- Corral-Lage, J., Maguregui-Uriónabarrenechea, L., & Elechiguerra-Arrabalaga, C. (2019). Estudio empírico del Tercer Sector en España: hacia una re-conceptualización unificada. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 22(2), pp. 145–155. <https://doi.org/10.6018/RCSAR.376151>.
- De Graaf, M. (1987). Context, Constraint or Control? Zimbabwean NGOs and Their Environment. *Development Policy Review*, 5(3), pp. 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), pp. 381–393. <https://doi.org/10.1002/PAD.4230090405>.
- Donati, P. P. (1997). El desarrollo de las Organizaciones del Tercer Sector en el proceso de modernización y más allá. *REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, ISSN 0210-5233, N° 79, 1(79), pp. 113–142. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=760091&info=resumen&idioma=SPA>.
- Edwards, M. (1999). NGO Performance – What Breeds Success? New Evidence from South Asia. *World Development*, 27(2), pp. 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. (1996a). Too Close for Comfort? The Impact of Official Aid on Nongovernmental Organizations. *World Development*, 24(6), pp. 961–973. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0305-750X\(96\)00019-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00019-8).
- Edwards, M., & Hulme, David. (1996b). *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). ISBN 84-931721-6-2.
- Federación de ONG de Caldas. (2018). *Rendición de Cuentas*. Rendición Social Pública de Cuentas. <https://ccong.org.co/rspsc/>.
- Fesco, F. – F. (2022). *Fesco – Fundación Fesco*. <https://fundacionfesco.org.co/>.
- Fowler, A. (1997). *Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Development* (A. Fowler, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Routledge.
- Fowler, A. (2013). *Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Development* (A. Fowler, Ed.; 1st 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*. <http://www.rendircuentas.org/rendicion/fundacion-ecologica-cafetera-fec/>.
- Garkisch, M., Heidingsfelder, J., & Beckmann, M. (2017). Third Sector Organizations and Migration: A Systematic Literature Review on the Contribution of Third Sector Organizations in View of Flight, Migration and Refugee Crises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 2017 28:5, 28(5), pp. 1839–1880. <https://doi.org/10.1007/S11266-017-9895-4>.
- Gómez Álvarez, J.J. (2022) Economía Social y Tercer Sector. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 141, e82255. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.82255>.
- 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.
- 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, Issue 2, pp. 217–241). Universidad Cooperativa de Colombia.
- Jolkkonen, R. (2019). NGOs and their role in the welfare mix. In J. Midgley, Surender Rebecca, & Alfes Laura (Eds.), *Handbook of Social Policy and Development* (1st ed., Vol. 1, pp. 451–468). Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781785368431.00032>.
- 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), pp. 325–344. <https://doi.org/10.1080/1471903032000146937>.
- Lewis, D. (2014). *Non-governmental organizations, management and development* (D. Lewis, Ed.; 3rd ed., Vol. 1). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Lister, S. (2003). NGO Legitimacy: Technical Issue or Social Construct? *Critique of Anthropology*, 23(2), pp. 175–192. <https://doi.org/10.1177/0308275X03023002004>.
- 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*, pp. 1–18. <https://doi.org/10.1177/09730052211018891>.
- Maya-Jariego, I., Holgado-Ramos, D., González-Tinoco, E., Muñoz-Alvis, A., & Ortega, M. (2020). More Money, More Problems? Resource Dependence and Professionalization of Non-governmental Social Services Organizations in Southern Spain. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(6), pp. 1212–1225. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00256-z>.
- Monzón, J. L. (2006). Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 56, pp. 9–24.
- Musah-Surugu, I. J., Bawole, J. N., & Ahenkan, A. (2019). The “Third Sector” and Climate Change Adaptation Governance in Sub-Saharan Africa: Experience from Ghana. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(2), pp. 312–326. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-9962-5>.
- Najam, A. (1996). Understanding the third sector: Revisiting the prince, the merchant, and the citizen. *Nonprofit Management and Leadership*, 7(2), pp. 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.
- Nie, L., & Wu, J. (2021). Strategic responses of NGOs to the new party-building campaign in China. *China Information*, 36(1), pp. 46–67. <https://doi.org/10.1177/0920203X21995705>.
- Olvera Rivera, A. J. (2000). *Organizaciones de la sociedad civil: breve marco teórico* (Programa Interdisciplinariode Estudios del Tercer Sector, Ed.; 8th ed., Vol. 1). El Colegio Mexiquense.
- Osborne, S. P. (1996). *Managing in the voluntary sector: a handbook for managers in charitable and non-profit organizations* (Cengage Learning EMEA, Ed.; 1st ed., Vol. 1). International Thomson Business Press.
- Paiva, V. (2004). ¿Qué es el Tercer Sector?1. *Revista Científica: CIENT*, 3(1), pp. 99–116.

- 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). 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, pp. 243–260.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. J. (2006). *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies* (1st ed.). Harper Business.
- R. Murray, T. (1999). *Human Development Theories: Windows on Culture* (Sage Publications, Ed.; Sage, Vol. 1). Sage Publications Ltd.
- 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), pp. 1471–1479.
- Revilla Blanco, M., & Jerez, A. (1998). El tercer sector: una revisión introductoria a un concepto polémico. *¿Trabajo Voluntario o Participación?: Elementos Para Una Sociología Del Tercer Sector*, 1, pp. 26–45. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=981741>.
- Richfield, L., & Grant, H. M. (2007). *Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits* (Wiley, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Wiley.
- 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., & Anheier, H. K. (1992a). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2), pp. 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*, 3(3), pp. 267–309. <https://doi.org/10.1007/BF01397460>.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism “old” and “new.” *Administrative Science Quarterly*, 41(2), pp. 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*. Sistema de Acreditación de OSC. <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). Palgrave, London. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-24485-0\\_12](https://doi.org/10.1007/978-1-349-24485-0_12).
- Solomon, B. B. (1976). *Black empowerment: social work in oppressed communities* (GUILDFORD, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Columbia University Press.
- Tobar, F., & Fernández Pardo, C. (2000). *Organizaciones Solidarias: Gestión e Innovación en el Tercer Sector* (Lugar Editorial, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Lugar editorial.
- 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), pp. 121–138.
- Walton, R. E. (1985). From Control to Commitment in the Workplace. *Harvard Business Review*, 1–9.
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)* (Sage publications, Ed.; 5th ed., Vol. 1). SAGE Publications, Inc.