

**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS
ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN CARTAGENA DE INDIAS**

**PAOLA BALLESTEROS MARTÍNEZ
JOHNNY MELÉNDEZ BANQUEZ
BEATRIZ SALAS DÍAZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
CARTAGENA, 2007**

**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS
ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN CARTAGENA DE INDIAS**

**PAOLA BALLESTEROS MARTÍNEZ
JOHNNY MELÉNDEZ BANQUEZ
BEATRIZ SALAS DÍAZ**

Proyecto de investigación para optar el título de magíster en administración

Director:

JULIO CESAR SÁNCHEZ SÁNCHEZ

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
CARTAGENA, 2007**

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos:

A los directivos de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, por su constante dedicación y esfuerzos en el valioso e inigualable proceso de formación académica que nos brinda día a día en un proceso educativo superior ideal; así como también a todas las personas que de alguna manera colaboraron en la realización de éste proyecto investigativo.

DEDICATORIA

Los autores dedican este trabajo:

A Dios que es el ser supremo de toda la creación y a nuestros padres y familiares, porque con su apoyo, se han convertido en el mayor soporte de nuestros sueños y proyectos de vida, en esencia son una fuente de energía que nos permiten seguir adelante días tras días.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
0.1 DISEÑO METODOLÓGICO	20
0.1.1 Tipo De Estudio Por Realizar	20
0.1.1.1 Diseño de la investigación	20
0.1.2 Delimitación	20
0.1.3 Operacionalización de la Variables	21
0.1.4 Población y muestra	22
0.1.5 Fuentes y técnicas de recolección de información	24
0.1.5.1 Fuentes Primarias	24
0.1.5.2 Fuentes Secundarias	24
0.1.5.3 Técnicas	24
0.1.6 Procesamiento de la investigación	25
CAPITULO I	
1 FUNDAMENTO TEÓRICOS EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	26
1.1. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES - ONG	26
1.2. CONCEPTOS CLAVES QUE APORTAN A LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBENRAMENTALES - ONG: TEORÍA ORGANIZACIONAL	42
1.2.1 Enfoques Clásicos y Neoclásicos	43

	Pág.
1.2.2. Enfoque de la Burocracia: Introducción de la Comprensión Funcionalista	45
1.2.3. Enfoque Estructuralista	46
1.2.4. Enfoques Provenientes de las Escuelas de la Conducta	49
1.3. TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	50
1.3.1. Paradigmas Cuantitativos y de Toma de Decisiones	51
1.3.2. La Organización como una Coalición	52
1.3.3. Paradigmas de integración	53
1.4. TEORÍA DE SISTEMAS	53
1.4.1. Modelos de organización	56
1.4.2. Modelo Socio Técnico de Tavistock	57
1.5. TEORÍA CONTINGENCIAL	57
1.6. CONCEPTO DE GESTIÓN	64
1.7. DEFINICIONES COMPLEMENTARIAS	67
1.7.1. Marco Antropológico – Filosófico	67
1.7.1.1. Concepto del hombre económico	67
1.7.1.2. El hombre social – Homo Socialis	68
1.7.1.3. El Hombre Autorrealizado	69
1.7.1.4. El hombre complejo	70
1.7.1.5. Hombre Administrativo – Teoría del Comportamiento Hombre Administrativo	71
1.7.1.6. El hombre organizacional	71
1.7.2. Comportamiento organizacional	73
1.7.3. El hombre desde el punto de vista de la ética	73

	CAPITULO II	
2.	ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN LA CIUDAD DE CARTAGENA	75
2.1.	ENTORNO DE ACTUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTAL	75
2.2.	LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES – ONG – Y SU CLASIFICACIÓN	80
2.2.1.	Por los fines que persiguen	82
2.2.2.	En función de su actividad específica	83
2.2.3.	En función de su proximidad a las víctimas o a las fuentes de poder	83
2.2.4.	En función de sus orientaciones ideológicas	84
2.2.5.	En función de su grado de incidencia en las deliberaciones de Naciones Unidas	84
2.3.	CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	85
2.3.1.	Clasificación desde los Jurídico	85
2.3.2.	Las ONG pueden definir su forma institucional como de autodesarrollo, acompañamiento y representación gremial	88
2.4.	MODOS INTERVENCIÓN	89
2.5.	ESPECIALIDAD DE ACTUACIÓN GEOGRÁFICA Y OTRAS ESTRUCTURA DE CLASIFICACIÓN	92
2.5.1.	Geográficamente concentradas y definidas	93
2.5.2.	Geográficamente dispersa	93
2.5.3.	Radio de acción según su Tamaño de Actuación	93
2.5.4.	ONG motivadas hacia las actividades	93
2.5.5.	ONG de incidencia pública	94
2.5.6.	Fuentes de Financiación y Control	94

	Pág.	
2.5.7.	Organizaciones motivadas hacia el control	95
2.6.	DEFINICIÓN DEL SER Y SABER EL QUE HACER	95
2.6.1.	Misión	95
2.6.2.	Visión	96
2.7.	SECTOR DE ACTIVIDAD	97
2.8.	CAMPO DE EXPERIENCIA	99
2.9.	DIRECCIONAMIENTO DE LOS PROGRAMA SOCIALES VS VULNERABILIDAD	103
2.10	POBLACIÓN OBJETIVO	107
2.11.	ORIENTACIÓN HACIA LOS BENEFICIARIOS	112
2.12.	COBERTURA DE LA ACCIÓN	115
2.12.1.	Por división Territorial del País	115
2.12.2.	Ubicación De La Acción por división geográfica de la ciudad	117
2.13.	FUENTES DE FINANCIACIÓN	118
2.13.1.	Clasificación de las fuentes de cooperación	118
2.14.	CAPACIDAD INSTALADA DE LAS ONG EN CARTAGENA DE INDIAS	123
2.14.1.	Capacidad en Mercadotecnia	124
2.14.2.	Capacidad financiera	126
2.14.3.	Capacidad Organizacional	127
2.14.4.	Capacidad en Instalaciones y Equipos	129
2.14.5.	Capacidad en Direccionamiento Estratégico	130
2.14.6.	Capacidad en Gestión del Factor Humano	131
2.14.7.	Capacidad Tecnológica en Administración de Conocimiento Organizacional	138
2.14.8.	Capacidad en Gestión de Proyectos	140

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Forma institucional	22
Tabla 1.1	Líneas Medias De Pobreza E Indigencia En Colombia III Trimestre	78
Tabla 2	Formas jurídicas de las ONG en Cartagena	86
Tabla 3	Formas institucionales de las ONG en Cartagena	88
Tabla 4	Modos de intervención de las ONG en Cartagena	90
Tabla 5	Misión de las ONG en Cartagena	96
Tabla 6	Visión de las ONG en Cartagena	96
Tabla 7	Sector de actividad de las ONG en Cartagena	99
Tabla 8	Campos de experiencia de las ONG en Cartagena	102
Tabla 9	Vulnerabilidades que atienden las ONG en Cartagena	106
Tabla 10	Relación de Población Desplazada por la Violencia en Colombia	109
Tabla 11	Tipo de población que atienden las ONG en Cartagena	111
Tabla 12	Orientación hacia los beneficiarios de las ONG en Cartagena	113
Tabla 13	Cobertura de acción de las ONG en Cartagena	116
Tabla 14	Ubicación de la acción de las ONG en Cartagena	117
Tabla 15	Fuentes de financiación de las ONG en Cartagena	120
Tabla 16	Capacidad mercadológica de las ONG en Cartagena	127

Tabla 17	Capacidad financiera de las ONG en Cartagena	127
Tabla 18	Capacidad de organización de las ONG en Cartagena	128
Tabla 19	Capacidad de instalaciones y equipos de las ONG en	129
Tabla 20	Capacidad de dirección estratégica de las ONG en Cartagena	131
Tabla 21	Capacidad del factor humano de las ONG en Cartagena	132
Tabla 22	Nivel de formación del factor humano en las ONG en Cartagena	133
Tabla 23	Dedicación del personal en las ONG en Cartagena	135
Tabla 24	Relación de frecuencias de los profesionales universitarios vinculados a las ONG en Cartagena	136
Tabla 25	Número de empleados por rango	136
Tabla 26	Capacidad tecnológica y administración del conocimiento	139
Tabla 27	Capacidad de gestión de proyectos	142
Tabla 28	Cantidad de beneficiarios por proyectos que ejecutan las ONG en Cartagena	143
Tabla 29	Consolidado de los proyectos realizados por las ONG en Cartagena de indias	145

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Pobreza y Crecimiento Económico desde 1991 hasta 2005 en Colombia	79
Figura 2	Formas Jurídicas	87
Figura 3	Formas Institucional	89
Figura 4.	Modos de intervención	92
Figura 5:	Sector de actividad de las ONG en Cartagena	98
Figura 6.	Campo de experiencia de la ONG	101
Figura 7.	Direccionamiento de los Programa Sociales Vs Vulnerabilidad	105
Figura 8.	Relación de población desplazada por la violencia en Colombia	110
Figura 9.	Orientación hacia los beneficiarios de las ONG En Cartagena	115
Figura 10.	Fuente de financiación de las ONG en Cartagena	123
Figura 11	Tipo de vinculación que establecen las ONG En Cartagena	137
Figura 12	Rango de proyectos ejecutados por las ONG	144

INTRODUCCIÓN

Esta investigación parte de la Caracterización de la Gestión Organizacional de las Organizaciones No Gubernamentales ONG en la ciudad de Cartagena de Indias; por los conocimientos emitidos por estudiosos en el tema; por inquietudes y experiencia propias de los autores en el sector de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y por la oferta social que brinda el Estado para el desarrollo del país.

El objetivo de esta investigación es establecer y analizar las características de la gestión organizacional de las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) en la ciudad de Cartagena de Indias como también los nuevos desafíos que enfrentan para su desarrollo, esto con el fin de diseñar lineamientos y estrategias generales que alimenten la sostenibilidad social y financiera de estas entidades.

Las Organizaciones No Gubernamentales como organizaciones constituyen un sistema sociotécnico¹ integrado, como enuncia Eric Trist, Fred Emery y otros en la tesis de los sistemas socio técnicos (TSS), se establece que todas las

¹ La tesis de los sistemas socio técnicos (TSS) (Eric Trist, Fred Emery y otros) dice que todas las organizaciones se componen de un sistema social y un sistema técnico, y que los cambios en un sistema producen efectos en el otro. Para lograr un nivel elevado de productividad y de satisfacción de los empleados, las organizaciones deben estar estructuradas para perfeccionar ambos sistemas.

organizaciones se componen de un sistema social y un sistema técnico, y que los cambios en un sistema producen efectos en el otro. Para lograr un nivel elevado de productividad y de satisfacción de los empleados, las organizaciones deben estar estructuradas para perfeccionar ambos sistemas, alejado del equilibrio y en caos permanente e inestable, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación". Las ONG como instituciones sociales son entidades integradas a espacios sociales más amplios con los que interactúan y, a su vez, articulan, dentro de sus límites, las actividades de un conjunto de personas y grupos que despliegan dinámicas de alta complejidad.

Las ONG hacen parte de la trama social y están completamente atravesadas por los procesos del contexto circundante en el que se mueven; las fluctuaciones económicas, las mutaciones políticas, el avance en los conocimientos, la creación y transformación de los valores y representaciones, las formas de ejercicio del poder y los medios de información masiva, sólo por citar algunos ejemplos, pasan por las instituciones y las constituyen, las vez que las instituciones pueden incidir en las dinámicas políticas, económicas y culturales de su contexto.

Las ONG se hallan insertas en la realidad social, hacen parte de ella, y su dinámica no es ajena ni independiente a las dinámicas complejas del ambiente. Aunque no absolutamente subsumidas y diluidas en el contexto, las organizaciones están haciendo parte del ambiente social, ahí su complejidad para gestionarlas.

Las ONG están constituidas por un conjunto de personas que interactúan a través de equipos de trabajo, de una estructura de roles y de red de relaciones en donde los cambios en cualquier punto de la institución afectan al conjunto y, viceversa, los cambios en el conjunto afectan sensiblemente a cada uno de los equipos de trabajo y a las personas que involucran.

Las ONG son el medio donde los grupos de trabajo institucionales desarrollan sus estructuras de comunicación, afecto y producción; estas estructuras de grupos suministran el contexto social para el comportamiento de cada uno de los individuos miembros de la entidad, el clima afectivo organizacional, los niveles motivacionales, entre otros aspectos.

Las ONG están constituidas por dimensiones. La ONG es una totalidad cuyas partes (o dimensiones) se relacionan y se influyen permanentemente; se producen incluso superposiciones entre partes de la organización en teoría dedicadas a distintas tareas. Es por ello que siempre que se considera una dimensión debe

tenerse en cuenta al resto, a las otras partes que componen la organización. Las dimensiones que se utilizarán para describir las ONG son, el proyecto institucional, la tarea y la tecnología, la estructura organizativa, la integración psico-social, las condiciones internas de trabajo en la organización, el sistema político, el factor humano, los grupos internos de poder y el contexto.

La gestión de una ONG exige responsabilidad en la medida en que hay que emplear debidamente -“optimizar”- los recursos disponibles, para garantizar el logro del fin social para la que fue creada. Los gestores son responsables ante los socios o fundadores y ante todos los que han depositado su confianza en la entidad (organismos y colaboradores), pero sobre todo, ante las personas a quienes se atiende, que podrían verse desamparadas si la entidad desapareciera.

Precisamente por la diversidad de responsabilidades en las que incurre una ONG, su gestión es compleja pero no por ello debe incurrir en falta de eficacia. La complejidad de cada entidad viene definida por sus funciones, entendiéndose por tales las acciones que corresponden a todo órgano de ejecución y que se realizan dentro de un sistema organizado para alcanzar un resultado. En definitiva, se trata de dar cumplimiento a unos objetivos de forma organizada.

La gestión de la ONG se articula por medio de distintas funciones, entendiéndose por función la acción que corresponde a todo órgano de ejecución y que se realiza

dentro de un sistema organizado para alcanzar un resultado. La entidad se convierte así en una organización en marcha. Las funciones que integran una entidad son: organización y dirección, técnica (o de proyectos), recursos humanos, administración y finanzas, y comunicación y relaciones externas.

- Dirección: relacionada con el establecimiento de las políticas generales, las orientaciones estratégicas y la gestión de los recursos.
- Técnica: relacionada con la prestación de servicios o elaboración de productos
- Recursos humanos: relacionada con la administración del personal voluntario y remunerado o contratado
- Administración y Finanzas: relacionada con la gestión de los recursos económicos y el registro contable de las operaciones diarias
- Relaciones Externas: relacionada con la comunicación con terceros para dar a conocer las actividades de la entidad

La gestión de una ONG implica la capacidad de coordinar el trabajo humano y los recursos existentes para alcanzar unos objetivos previstos. La efectividad de la gestión de la ONG, depende de la cantidad y calidad del aprendizaje colectivo que desarrollen, lo cual a su vez depende de la manera como se estructure y ordene el trabajo. Esta, es la principal tarea del proceso de gestión.

En este enfoque, la gestión integral se fundamenta en tres componentes básicos:

El primer componente es el direccionamiento estratégico el cual es concebido como el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir. Contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores y propósitos y la forma como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día.

El segundo componente, es la gerencia de los procesos, entendiendo por proceso un conjunto de acciones ejecutadas con orden y secuencia para transformar los insumos en resultados (productos y servicios). La gerencia de los procesos aborda la cotidianidad de la organización, implica el control de la rutina de trabajo. Su propósito fundamental es garantizar el establecimiento, mantenimiento y mejoramiento de los procesos repetitivos de una organización.

El tercer componente es la gerencia de la cultura, entendida como el conjunto de acciones deliberadas y planeadas, encaminadas a liderar la transformación, fortalecimiento y/o integración de los patrones y características culturales deseables para la organización. Este elemento es vital para una organización en la medida en que su éxito depende de la capacidad que ésta tenga de adecuarse

constantemente a los cambios del contexto, a la identificación que haga del tipo de organización que desea ser y las acciones que desarrolle para consolidarse como tal. Por tanto, existe la necesidad de detenerse y entender que la gestión de ONG socialmente orientadas no crece en forma espontánea, silvestre, hay que cultivarla, hay que adelantarla muy inteligentemente, lo cual implica estudiarla y manejarla con importantes dosis de reflexión.

El presente documento esta organizado en tres capítulos. El primer capitulo se refiere a todo el diseño Metodológico utilizado de forma científica para la obtención de los resultados de esta investigación y los procedimientos que permitieron de una manera organiza y precisa la toma de datos y el análisis posterior. El segundo capitulo son los fundamento teóricos en la gestión organizacional de las organizaciones no gubernamentales, basados en la bibliografía y testimonios de las organizaciones no gubernamentales que arduamente han generado sus actividad a partir de su experiencia empírica. En el capitulo tres se centra en las Organizaciones no gubernamentales en la ciudad de Cartagena, como muestra de estudio para dar pautar que generalicen la caracterización de las ONG y su modelo gestión. En el capitulo cuatro encontramos los modelos de gestión predominantes en las ONG en españolas y en América latina, como modelo de desarrollo de este tipo de empresas. Y por ultimo el capitulo cinco: Modelo propuesto de la gestión de las organizaciones no gubernamentales.

0.1 DISEÑO METODOLÓGICO

0.1.1. Tipo De Estudio Por Realizar

La investigación es tipo descriptiva, y documental. Consisten en describir las características, rasgos, y propiedades más importantes de la gestión de las organizaciones no gubernamentales, comparar los resultados con reseñado en el marco de referencia y analizar información escrita sobre el tema, para llegar a conclusiones referentes al tema de investigación que satisfagan los objetivos de la misma.

0.1.1.1. Diseño De La Investigación. La presente es una investigación no experimental, de diseño transversal y descriptivo. No contempla la manipulación, ni el control de las variables, la obtención de los datos se realiza una sola vez en cada unidad de análisis, con aplicación única a cada sujeto de investigación

0.1.2. Delimitación

La presente investigación se desarrolla geográficamente en la ciudad de Cartagena y recoge información de las ONG inscritas en la cámara de comercio

de Cartagena bajo la tipología de instituciones de utilidad común, fundaciones corporaciones y asociaciones.

0.1.3 Operacionalización de la Variables

	Variable o Categorías Descriptivas	Dimensión	Indicadores	
Caracterización de La Gestión Organizacional de las ONG en la Ciudad de Cartagena de India	Identificación de las ONG	Sus características, modo de acción, fortaleza y debilidades, localización, directivas, estatutos, objetivos, áreas temáticas, factor humano, beneficiarios, presupuesto, fuentes de financiamiento y proyectos.	Tipos	Balance Social de Gestión Encuestas y Entrevistas
	Diagnostico de gestión de las ONG	Gestión Financiera Direccionamiento Estratégico Gestión Administrativa Gestión Técnica y de proyecto Mercadeo social Alianzas estratégicas Reconocimiento y visibilidad	Frecuencia	Balance Social de Gestión Entrevistas Reuniones
	Características de la gestión organizacional de las ONG	Gestión Financiera Direccionamiento Estratégico Gestión Administrativa Gestión Técnica y de proyecto Mercadeo social Alianzas estratégicas Reconocimiento y visibilidad	Porcentaje	
	Lineamientos generales para la gestión organizacional de las ONG		Clase	Revisión documental

0.1.4. Población y muestra

La población está constituida por los directores ejecutivos, asesores y miembros de juntas directivas de las ONG de las organizaciones no gubernamentales inscritas formalmente en cámara de comercio de Cartagena como entidades sin animo de lucro bajo la forma institucional de asociaciones civiles, corporaciones y fundaciones, adicionalmente debe cumplir con las siguientes característica:

Tabla 1. Forma institucional

Forma Institucional	Población
Corporaciones	671
Fundaciones	752
Total	1.423

Fuente Cámara de Comercio de Cartagena de Indias, febrero 01 de 2006

Del total de las ONG inscritas en Cámara de Comercio de Cartagena de Indias, tan sólo un 15% se mantiene en actividad permanente en la ciudad y tienen una relevancia en las decisiones políticas en el tema social y económico de Cartagena. El tamaño de la población por tanto es finito, asciende a 213 organizaciones.

Para determinar el tamaño y representatividad de la muestra se hará uso de formula estadística aplicando el sistema aleatorio simple.

$$n = \frac{N\sigma^2}{\frac{(N-1)\epsilon^2}{Z^2} + \sigma^2}$$

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población: 213

σ : desviación estándar: 0,6

ϵ : máximo error permisible: 10%

Z: valor normal asociado al nivel de confianza deseado

Por tanto al aplicar la formula se obtiene que la muestra debe tener un tamaño de 84 ONG. El diseño muestral incluye la determinación de la unidad de muestreo y el método de selección de la muestra.

Unidad de muestreo: la unidad de muestreo es el presidente, director ejecutivo, administrador de la ONG, miembros de junta directiva, asesores o cualquier persona al interior de la misma que haga las veces de estos.

Método de selección de la muestra: Para seleccionar la muestra se aplicará el sistema de números aleatorios, cuidando que la misma cumpla con los criterios establecidos anteriormente.

0.1.5. Fuentes y técnicas de recolección de información

Con el objeto de garantizar la confiabilidad y validez del estudio y obtener información válida y fiable se propone la utilización de fuentes de información primaria y secundaria

0.1.5.1. Fuentes Primarias La presente investigación hará uso de fuentes primarias de información representada por el cuestionario, que se aplicará a los directores ejecutivos de las ONG, Miembros de Junta directiva o asesores. Y entrevistas con expertos en el tema en referencia, estudio de casos de ONG con relevancia en la ciudad.

0.1.5.2. Fuentes Secundarias. Las Fuentes Secundarias de información serán fuentes documentales, libros, textos, tesis, monografías y documentos de trabajo.

0.1.5.3 Técnicas. La presente investigación aplicará las siguientes técnicas de información: el cuestionario y entrevistas aplicados a los directores ejecutivos, miembros de la junta directiva de las organizaciones No Gubernamentales, la consulta de texto e Internet

0.1.6. Procesamiento de la investigación

Para el procesamiento de la investigación se hará uso de programas estadísticos computarizados, presentando la información mediante la distribución de frecuencias, histogramas, representaciones graficas, cálculos de la media, la varianza y la desviación estándar. Para la buena comprensión del presente material de estudio y conocimiento y de acuerdo con el tipo de investigación abordada, la información será presentada a través de documentación escrita, representaciones tabulares con el empleo de cuadros y representaciones graficas que representarán los resultados obtenidos de forma comprensible y clara para cualquier lector.

El procedimiento para procesar los datos incluye: introducir los datos en el computador, tabularlos y analizar los resultados

CAPITULO I

1. FUNDAMENTO TEÓRICOS EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

1.1 GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES - ONG

Conocer como los estudiosos del tema de las Organizaciones No Gubernamentales analizan sus incidencias en el desarrollo del país y los aportes de las ciencias que se ocupan de la gestión de las organizaciones para formular indicadores de gestión que permitan caracterizar la Gestión Organizacional de las ONG en la ciudad de Cartagena de Indias y sugerir lineamientos generales para una buena gestión.

Formaran parte de estudio de esta investigación y serán insumos de consulta para reforzar los lineamientos finales como también punto de comparación con los resultados obtenidos por la información recolectada.

A continuación se resaltan estas investigaciones fruto de la búsqueda de la información secundaria. Autores como Hernán Vargas, José Bernardo Toro, Martha Rodríguez, publican en 1992 Naturaleza y Evolución de las ONG en

Colombia presentado en la Confederación Colombiana de ONG. Patricia Villegas en 2001 presenta su libro Evaluación de las capacidades de gestión de las ONG del Sector Rural, con la participación del Proyecto Británico para el Fortalecimiento de las ONG en el Sector Agropecuario Colombiano. Autores Jorge Ivan Restrepo, Álvaro José Silva M, Jorge Eduardo Ceballos en 2002, con el apoyo del Instituto Humboldt publican El Papel de las ONG en el Uso Sostenible y la Comercialización de Productos de la Biodiversidad. Rodrigo Villar en 2001 escribe Tercer Sector en Colombia con la participación de la Confederación Colombiana de ONG. Obstáculos Jurídicos para el Desarrollo de las OSC, por José Rafael Mateus Hoyos, Consuelo Mariño con la participación de la Confederación Colombiana de ONG. Diagnostico de Gestión de los Organismos de Gestión del Programa Empleo en Acción con recursos del Fondo para la Inversión para la Paz - FIP, por el Equipo interdisciplinario de la Confederación Colombina de ONG en el año 2003. La Dirección Estratégica en las Organizaciones No Lucrativas: Una Tipología de Estrategias por Ramón Sabater Sánchez, José Piñera Salmerón, con la participación de la Universidad de Murcia.

Para caracterizar la gestión organizacional de las ONG se revisó el ser de las ONG, la teoría de la gestión de las organizaciones, teoría organizacional y la relación con otros temas. Al igual que conceptos relacionados con la teoría social, que permite enmarcar el objeto social de las organizaciones no gubernamentales y comprender su actuación en un sistema gerencial. Frente a estos tres conceptos,

teoría organizacional, teoría de la gestión y teoría social, existe una cantidad de autores que han enfocado sus estudios desde diferentes ópticas.

Para conocer el ser de las ONG “Se puede hablar que la formación de las Organizaciones No Gubernamentales ONG remontándonos a la época en la que las organizaciones políticas buscaban funcionar como Estado en Mesopotamia, Perú y Mesoamérica, hecho ante el cual aparecían las organizaciones no estatales².”

Respeto a lo anterior, hay quienes proponen que por una de sus funciones, la de asistencia, podría pensarse que las ONG aparecieron en la época de las cruzadas (siglos XI, XII y XIII). Otra mirada sobre el origen de las ONG, se logra al interpretar la necesidad que ha tenido la sociedad de ordenar el trabajo de cooperación y solidaridad, de allí la aparición de movimientos de solidaridad organizada en Yugoslavia e Irlanda que derivaron en movimientos cooperativos.

Un hito histórico lo produjeron las organizaciones gremiales que propugnaban el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de la condición humana de niños, mujeres y hombres empleados en las fábricas en Italia, Inglaterra y Estados Unidos. La presencia de asociaciones gremiales (sastres, artesanos, zapateros) a

² HARRIS Edwards, Importancia de las ONGs en el siglo XXI. Buenos Aires. Edusa.1988p.42

mediados del siglo pasado también fue importante para el surgimiento de las ONG.

“El término Organizaciones No Gubernamentales (ONG) tiene su origen en el sistema de la Naciones Unidas (Artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas) y su significado original es de una gran amplitud ya que incluye cualquier organismo de servicios con finalidad no lucrativa. Naciones Unidas fue el primer organismo internacional que reconoció el papel de las ONG al aceptar la propuesta de éstas en el año 1946, de que sus representantes participaran en el trabajo del Consejo Económico y Social, (ECOSOC en español), a pesar de no tener derecho a voto³. También la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO por sus siglas en inglés), la Organización Internacional del Trabajo, (OIT) y la Organización Mundial de la Salud, (OMS) admiten la presencia de ONG en sus foros desde 1960⁴”.

Según Ana Pii, “Las ONG surgen en los países desarrollados como expresión espontánea de una conciencia solidaria de la sociedad civil sobre la base de motivaciones éticas, religiosas y/o políticas y se caracterizan por:

3 Carta de las Naciones Unidas (Artículo No. 71)

4 Pii Ana, Origen y Reto de las ONG en México. Ciudad de México. P.53

- Ser de carácter no lucrativo
- El servicio de la mayoría de sus integrantes es voluntario
- Las motivaciones de su origen son básicamente religiosas, humanísticas, o profesionales.
- Las actividades son desarrolladas sobre proyectos de ejecución y alcance limitados.
- La relación, en los lugares donde se desarrollan los proyectos con otras ONG llamadas contrapartes permiten ejecutar y/o concretar el proyecto.
- El envío de cooperantes a los países donde se llevan a cabo los proyectos.
- El seguimiento y vigilancia de las acciones según informes.
- La publicación de documentación para dar difusión a sus actividades y conseguir donaciones.
- El interés en la sensibilización y educación en los temas del desarrollo
- El trabajo en el llamado cuarto mundo, zonas marginadas del país de origen”.

Son varias las teorías que se han formulado para explicar el origen de las organizaciones no gubernamentales (ONG) y del tercer sector. Las organizaciones que integran la sociedad civil han surgido como elementos estratégicamente importantes en la búsqueda de una vía intermedia entre la mera confianza en el

mercado y la mera confianza en el Estado, que ahora parece estarse produciendo de manera creciente.

El origen de las ONG se explica desde las fallas del gobierno y del mercado y de los bienes públicos (Weisbrod, 1986)⁵, las fallas contractuales (Hansman 1986), de las fallas de la oferta institucional (James 1987), la interdependencia entre el gobierno y el tercer sector (Salomón 1987) y los orígenes sociales (Salamon y Anheir). En Colombia el origen de las ONG no es un fenómeno aislado del movimiento social o del tercer sector⁶. Es parte integral de la historia del movimiento social, que desde su origen en la colonia ha estado relacionado con los procesos de formación y transformación del Estado.

La iglesia católica, los partidos políticos, los gobiernos, la sociedad civil el empresariado, y las agencias de cooperación internacional han jugado un papel fundamental en la formación y desarrollo de las organizaciones civiles en el país.

Para Villar Rodrigo (2001)⁷, el origen del tercer sector en el país se explica basado en cortes de carácter político institucional, y establece o identifica seis momentos. Villar, sostiene que los orígenes de las ONG en Colombia provienen de diferentes

5 CAMPETELLA Andrea y GONZÁLEZ Bombal. El Desarrollo Histórico del sector sin fines de lucro en la Argentina: Debate con algunos modelos teóricos. Buenos Aires. 2003.p.24

6 VARGAS Hernán, TORO José Bernardo, RODRÍGUEZ Martha. Naturaleza y Evolución de las ONG en Colombia presentado en la Confederación Colombiana de ONG.1192.Bogota. 2004.p.21

grupos y de diversas perspectivas sociales y políticas. Un importante grupo se desarrolló ligado a los cambios y a la apertura de la iglesia en los años sesenta, otras fueron formadas por profesionales, anteriormente vinculados a experiencias políticas de izquierda, pero descontentos con su perspectiva de cambio estructural y revolucionario. Activistas de movimientos sociales comprometidos con el apoyo a organizaciones populares también participaron en la creación de otras ONG. Líderes cívicos e intelectuales vinculados con empresas privadas también promovieron la creación de este tipo de organizaciones. Las ideas de justicia social y de compromiso con los pobres, autogestión y el desarrollo participativo, las soluciones a pequeña escala, el cuestionamiento de la política partidista y del papel preponderante del gobierno en el desarrollo, son elementos que en diferentes combinaciones contribuyen a la formación de estas organizaciones.

La Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales – (CCONG)⁸ define a las mismas como “Entidades de derecho Privado, sin ánimo de lucro, con claros objetivos de beneficio social, jurídicamente están ubicadas en el grupo de las entidades sin ánimo de lucro, la denominación como ONG corresponde a una tipificación convencional a nivel internacional, tienen trabajo voluntario y reinvierte excedentes en su objeto social”. Según la CCONG⁹, “las

⁷ VILLAR, R. El tercer sector en Colombia evolución, dimensión y tendencia. Confederación Colombiana d ONG. Bogotá.2001. p.38

⁸ Confederación Colombiana de ONG(2002), ACB de las ONG, Bogotá

⁹ Ibíd. p.32

ONG se caracterizan por: regirse por el derecho privado, ser autónomas e independientes de las instancias del gobierno, estar constituidas como entidades sin ánimo de lucro, tener como objeto manifiesto en sus estatutos la presentación de un servicio de beneficio social; es decir, que sus actividades contribuyan al cumplimiento de los derechos humanos, aplicar los excedentes que se generen a programas de su línea de servicio y que la prestación de los servicios se haga a terceros, los beneficiarios de sus programas son personas diferentes de los miembros de la institución.

Está característica las hace diferentes de las organizaciones de base que son aquellas formas de organización de un grupo de personas para dar solución a sus propias necesidades particulares, la inclusión de saldos pedagógicos en las actividades desarrolladas con las comunidades, en las cuales están siempre presentes la promoción de valores y actitudes de justicia social, equidad, democracia, participación y solidaridad y compromiso con la difusión de la Declaración Universal de los Derechos Humanos y con la promoción del cumplimiento integral de los mismos". Estas organizaciones se encuentran reconocidas en la Constitución Política de Colombia, de diferentes maneras.

Igualmente en el Distrito de Cartagena de Indias han surgido ONG asociadas al movimiento social o del tercer sector, asociadas a diferentes intereses y líneas de

intervención relacionadas con los procesos de formación y transformación del Estado.

El sector de las Organizaciones No Gubernamentales – ONG en la ciudad de Cartagena de Indias está integrado por más de 1.423 Corporaciones y Fundaciones según datos de la Cámara de Comercio de Cartagena de Febrero de 2006. Estas organizaciones desarrollan sus actividades en diferentes zonas geográficas de la ciudad, se estima que benefician a un poco más del 20% de la población total y generan una dinámica social importante y pertinente para el desarrollo, evidenciada en varios aspectos y que deben ser optimizados por su productividad. El reconocimiento de su labor por parte de la sociedad y del Estado les da un poder de convocatoria y movilización de un amplio grupo de la sociedad civil. Por otra parte tienen una participación activa en espacios establecidos por el Estado, están presentes en instancias consultivas de la política pública local, en los Consejos de Planeación Territorial (CTP), en el Consejo de Política Económica y Social (Conpes), en el Comité Territorial de Atención Integral de la Población Desplazada, entre otros espacios consultivos.

En la ciudad de Cartagena de Indias, cada día se incrementa la existencia y presencia de ONG. En solo dos años desde 2004 a 2006 pasó de 850 a 1.453, se ha señalado como razones de este crecimiento entre otras, la oportunidad que brinda el Estado al descentralizar sus funciones de intervención social a través de

la ejecución de recursos por programas o proyectos, una mejor interlocución con los países donantes a través de la implementación de modalidades mas efectivas de cooperación y procedimientos de coordinación entre el Gobierno y las ONG que reciben cooperación, igualmente surgen organizaciones comunitarias que por la necesidad y el interés de abordar y dar soluciones concretas en áreas donde el Estado tiene poca o ninguna presencia se ven obligadas a ocuparse de temas como la protección del medio ambiente, la construcción de ciudadanía, la violación de derechos humanos y el equipamiento urbano entre otros. Por otra parte en ámbitos como la educación, la salud, la seguridad social y en lo productivo, participan conjuntamente con el Estado y las organizaciones internacionales.

La estructura gremial de las ONG en Cartagena de Indias y Colombia está integrada por un sistema de cuatro niveles; el primer nivel lo conforman las ONG individuales, el segundo nivel las asociaciones y redes de ONG, el tercer nivel las federaciones de ONG y el cuarto nivel la confederación.

Según datos proporcionados por la Federación de ONG de Cartagena de Indias y Bolívar (FONCAB) y la experiencia de los actores, este sector realiza un aporte significativo e importante al sostenimiento del tejido social, la generación de empleo, la movilización social, el impulso del desarrollo local y el dinamismo de la economía de la ciudad. El sector de las ONG en la ciudad de Cartagena de Indias

se caracteriza por su diversidad misional, por su heterogeneidad poblacional y variedad de tamaño. El número de ONG por sectores de actividad varia de manera continua toda vez, que, una ONG misma está presente en más de un sector al tiempo, de donde entran y salen con mucha facilidad dependiendo si cuentan o no con proyectos, sin embargo, se presentan líneas de trabajo bien definidas en áreas como el micro crédito, la formación para el empleo, la atención de niños en la calle, la atención a la población desplazada, la promoción de la mujer, la promoción de los jóvenes, la atención a población en discapacidad, el fortalecimiento del sector educativo, la promoción y protección de los derechos humanos, la formación para la democracia y la ciudadanía, el medio ambiente, la participación ciudadana, el desarrollo humano y social y en control social y veeduría.

La gestión de las ONG en la ciudad cada día es más compleja, los factores que influyen en esta complejidad con más fuerza son, su propia naturaleza y razón de ser, los cambios que están ocurriendo en el contexto externo y en el ambiente interno en el que se desempeñan tales organizaciones. La razón de ser de la existencia de las ONG está determinada por la contribución que hacen al desarrollo de la gente y de la sociedad. La gestión de las ONG es condicionada por su razón de ser, deben desarrollar una labor social y política que al mismo tiempo tiene que ser productiva, competitiva y efectiva en términos de impacto e incidencia en las políticas públicas. La naturaleza de estas organizaciones las

impulsa a desarrollarse como espacios democráticos y participativos, donde las decisiones obedecen a un proceso complejo de consenso, toda vez que una ONG es el resultado de la conjugación de voluntades.

En la actualidad las ONG se encuentran inmersas en un ambiente sumamente dinámico, se producen cambios importantes, y en forma acelerada. La estructura de la sociedad se transforma en todos sus ámbitos; económicos, sociales, culturales y políticos; Igualmente el Estado ha cambiado, en la forma cómo se relaciona con los miembros de la sociedad y sus distintos grupos.

El entorno mundial en que se desenvuelven las ONG se caracteriza por factores tales como la crisis en la concepción misma del desarrollo, la globalización, mayor protagonismo del mercado, reformas económicas del Estado, expansión de la ideología neoliberal, la crisis del sistema político, los procesos de pacificación y redemocratización, se refuerza la importancia de los movimientos sociales como elementos articuladores de esa iniciativa social necesaria. Se cuestiona el propio papel de los movimientos sociales, esto invita a redefinir cual es su función social y cuales deben ser en coherencia con ello, sus formas de organización y actuación. Reforzamiento de la dimensión local de asociacionismo, cada día más las iniciativas tienden a fortalecer sus vínculos y raíces con un territorio concreto de trabajar con una perspectiva amplia. La reducción de los recursos de

cooperación internacional y el aumento de los condicionamientos externos para acceder a la cooperación internacional.

En el contexto nacional se destaca las siguientes transformaciones; una fuerte política de seguridad democrática y contra el terrorismo, mayor control del accionar de las ONG, aumento de una tensión entre las ONG y Estado-gobierno, pocos espacios para la promoción de los derechos humano y pocos avances en la superación de la pobreza, aumento del desplazamiento y el logro de los objetivos del milenio no se avizoran.

Los donantes también han cambiado, aumentan sus exigencias y condicionamiento, desea establecer relaciones de largo plazo con ONG locales que cubran con sus propios recursos los gastos de funcionamiento, están interesados en el impacto que generan los recursos que aportan, se incrementa la competencia por los recursos de los donantes, lo que exige a la organización un mejor desempeño, mayor impacto y transparencia en el manejo de los mismo. En el ambiente interno los cambios están relacionados con los procesos de profesionalización, incorporación de personal técnico remunerado, formalización institucional, mejoramiento de servicios, transparencia y rendición de cuentas, reducción de costos, sostenibilidad y auto financiamiento emprendidos por iniciativas propias de las mismas ONG, con la finalidad de incrementar el cumplimiento del compromiso asumido con los usuarios, entregar mayor valor a

los mismos logrando su satisfacción máxima, cumplir con la misión y razón de ser de su existencia, aumentando la efectividad institucional y la sostenibilidad de la organización. El acelerado crecimiento de las ONG implica una mayor competencia y rivalidad por los recursos de cooperación internacional, de los donantes y de los usuarios o beneficiarios. Surgen nuevas formas de cooperación, de coordinación inter asociativa las redes horizontales, se crean y extienden con sentido estratégico y de reflexión, las redes abren para los movimientos sociales nuevos campos o ámbitos de intervención.

Por investigación propia de los autores, la gestión organizacional de algunas ONG en la ciudad de Cartagena se caracteriza por la improvisación, el ensayo y error de enfoques administrativos y de gestión provenientes del mundo empresarial, aunque estas entidades adoptan nuevos métodos y técnicas empresariales, marketing, dirección estratégica, sistemas administrativos, sistema de gestión de la calidad, esquema tecnología de información y comunicación, producto mas de la experiencia que de esquemas de gestión organizacionales diseñados para estas organizaciones y de la poca referencia bibliográfica disponible para tales organizaciones.

“Las ONG cuentan con muy pocas fuentes de consultas concebidas específicamente para ellas, que les ayude a encarar su dirección y administración; la dependencia de recursos externos para su operación; un esquemas por

proyectos, programa, servicios y el poco conocimiento que poseen los directivos de tales organizaciones del espectro de temáticas necesaria para una adecuada gestión organizacional”¹⁰.

Hoy en día la gestión de las ONG en la ciudad exige a sus directivos que posean conocimiento administrativo, contables, financieros, tributarios, de gestión organizacional, de mercadeo de ONG, de análisis social, de servicio, de formulación de proyectos, de políticas públicas, de incidencia en políticas, del funcionamiento de la cooperación internacional, y la conformación de equipos de trabajos, lo que hace que la gestión de la tales organizaciones sea más compleja aún.

Finalmente, las ONG son conciente de estas necesidades y de las demandas y tensiones que generan en la gestión institucional de tales organizaciones. La ONG no está exenta de las responsabilidades de planear, establecer objetivos y metas a alcanzar, dirigir, ejecutar, controlar, evaluar, ajustar y gestionar con base en la calidad, en los resultados, el desempeño y medición del impacto organizacional. La efectiva gestión de las ONG no es una cuestión de elección organizacional, es fruto irremediable del derecho de las personas, es un compromiso basado en la ética.

¹⁰ DRUCKER Peter F. Dirección de Instituciones sin fines de lucro Argentina, editorial, El ateneo.p.2a

Las ONG constituyen un elemento fundamental de la sociedad actual, juegan un importante papel en la misma, se manifiestan como un componente muy dinámico en una gran variedad de países de todo el mundo. Este conjunto de entidades atiende importantes necesidades del ser humano, son una importante fuerza económica en auge, un notable contribuyente a la economía y a la construcción de una vida social.

Las actividades de las ONG han tenido un notable desarrollo durante las últimas décadas. Su proyección en la sociedad se ha ampliado y diversificado cumpliendo una labor cada vez más estimable en la canalización de las iniciativas ciudadanas, en la atención de las más diversas necesidades sociales y en el fomento de los valores cívicos, democráticos y solidarios. Según investigación preliminar realizada entorno a las organizaciones que agencias proyectos de cooperación internacional para la ciudad en promedio anualmente estas organizaciones gestionan mas de 20.000 millones de pesos para Cartagena de Indias, por ejemplo solo una organización maneja más de 4.000 millones al año de recursos provenientes de la cooperación internacional y atiende a más de 15.000 personas.

La gestión de estos recursos y la magnitud de la intervención que hacen estas organizaciones a población vulnerable es punto de partida para conocer y caracterizar el modelo de gestión organizacional de estas entidades.

El aporte científico de esta investigación es poder a través de un modelo articular todos los componentes que hacen parte de la gestión organizacional, que hemos detectado como investigadores que actualmente están dispersos. Además diseñar herramientas prácticas de gestión aplicables a las ONG en los aspectos tributarios, organizacionales, proyectos de inversión social fuentes de financiación y articulación a las políticas públicas y los objetivos del milenio. Es por esta razón que la presente investigación se fundamenta en su justificación práctica y en los aportes que hará al conocimiento de los modelos de gestión que aplican las ONG y avanzar en el conocimiento de tales organizaciones, como manifiesta Salamon y Anheier para que “las ONG no siga siendo el continente perdido del panorama social de la sociedad moderna, invisible para la mayoría de los políticos, empresarios, la prensa, e incluso para muchas personas dentro del mismo sector”¹¹. Es evidente la necesidad vital de mejorar el conocimiento general de este conjunto de instituciones especialmente en la ciudad de Cartagena de Indias, es apremiante situar firmemente las ONG en el mapa mental de la ciudad.

1.2 CONCEPTOS CLAVES QUE APORTAN A LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES - ONG: TEORÍA ORGANIZACIONAL

¹¹ SALAMON Lester M, ANHEIER Helmut K, The Emerging sector an overview, editorial JHU Design & Publications, Estados Unidos 1994.p.51

Una de las definiciones más utilizadas de organización la describe (Robbins, 1997; P. 5) como “una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funcionan relativamente de manera continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes”.

De La Torre¹² considera que, la teoría de las organizaciones (TO) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. Toda organización requiere de un método, de un conjunto mínimo de reglas que orienten la conducta del grupo hacia el logro de metas útiles para la sobrevivencia de la comunidad, de tal modo, las técnicas de administración surgen desde que aparecen las primeras formas de organización.

Para esta investigación se estudiará los diferentes enfoques, enfoques clásicos y neoclásicos, enfoque de la burocracia, enfoque estructuralista, enfoques provenientes de las escuelas de la conducta.

1.2.1. Enfoques Clásicos y Neoclásicos: Contemplan a la organización como una máquina, las ideas de Taylor concibe la organización como "una distribución rígida y estática de piezas" (citado por Beatriz Hernández). Según Shafritz et al. En La teoría organizacional clásica la organización debe lograr su mejor funcionamiento posible a través del uso de sus partes: obreros, equipo y capital.

12 DE LA TORRE Norberto. Corrientes Contemporáneas De La Administración. Edit Luna azul. Lima.2003.p.14

Estás teorías tratan principalmente temas relacionados con la 'anatomía', estructura o constitución física de la organización. La teoría clásica considera a la organización como una estructura, forma y disposición de sus partes y sus interrelaciones entre sí. Para la teoría clásica los aspectos organizacionales se analizan desde arriba hacia abajo (de la dirección a la ejecución) y del todo a las partes (de la síntesis al análisis), lo contrario al enfoque de la administración científica.

Para Henry Fayol todas las empresas u organizaciones tienen seis funciones básicas: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Para Fayol La organización se refiere al establecimiento de la estructura y de la forma por lo que la considera estática y limitada. Chiavenato, 1994; plantea una posición interesante al afirmar que la administración es un todo del cual la organización es una de las partes. A partir de esta división se señala a la organización como una unidad social en la cual las personas interactúan y una función administrativa, en la cual la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrarse los recursos y los órganos responsables de ellos, uno con otros

Para el enfoque neoclásico, la base fundamental de la organización es la división del trabajo. A medida que una organización crece, tiende a diferenciarse y a

especializar cada vez más las unidades que componen su estructura organizacional.

1.2.2. Enfoque de la Burocracia: Introducción de la Comprensión Funcionalista: Racionalización, Límites y Control como Elementos Constitutivos. El sociólogo alemán Max Weber (1922) desarrolló una teoría de estructuras y describió la actividad organizacional con base en las relaciones de autoridad. Describió un tipo ideal de organización al que llamó Burocracia, que era un sistema caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía definida en forma clara, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales. La teoría de Weber se preocupó más por los grandes esquemas de la organización. La teoría de Weber es parte integrante de una teoría general de la organización social y económica.

Para Weber la burocracia es la organización eficiente por excelencia. Para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir anticipadamente y con detalles la manera que deberán hacerse las cosas. La burocracia tiene las siguientes características: 1. Carácter legal de las normas y reglamentos, 2. Carácter formal de las comunicaciones, 3. Carácter racional y división del trabajo, 4. Impersonalidad en las relaciones, 5. Jerarquía de autoridad, 6. Rutinas y procedimientos estandarizados, 7. Competencia técnica y meritocrática, 8. Especialización de la administración, independientemente de los propietarios, 9.

Profesionalización de los participantes y 10. Completa previsión del funcionamiento.

En 1947 Parsons publicó una compilación de los escritos de Weber con relación a las organizaciones bajo el título *The Theory of Social and Economics Organizations*, la cual considera que lo planteado por Weber en caracterizar a la organización eficiente como un sistema social que ha ordenado racionalmente sus tareas y funciones, estableciendo mediante esa ordenación sus límites, entendiéndose como “una relación social que está cerrada o limita a la admisión de extraños por medio de reglas (...) donde su orden es impuesto por la acción de individuos específicos cuya función regular es ésta, la de fungir como jefe o cabeza y por lo general tiene un persona administrativo” (Weber en Hall, 1996; p.29).

1.2.3. Enfoque Estructuralista: La organización en el campo administrativo cobra una mayor importancia con la teoría estructuralista, esta teoría tiene su énfasis en la estructura y considera la sociedad como una sociedad de organizaciones. Para los estructuralistas, la sociedad moderna e industrializada es una sociedad de organizaciones, de las cuales el hombre pasa a depender para nacer, vivir y morir. La organización moderna es más eficiente que las organizaciones antiguas y medievales, por las necesidades de considerar a la organización como una unidad

social grande y compleja, donde interactúan grupos sociales que comparten algunos de los objetivos de la organización.

Watson recuerda que uno de los primeros sociólogos que señalaron los aspectos negativos de la administración burocrática fue Robert Merton, que se centró en algunas que denominó “disfunciones de la burocracia” (Watson, 1994).

El enfoque estructuralista se concentra en el estudio de las organizaciones, principalmente en su estructura interna y en su interacción con otras; concibiéndolas como “unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas, con el fin de alcanzar objetivos específicos. Un tipo específico de organizaciones son las llamadas organizaciones formales, las cuales constituyen una forma de agrupamiento social, que se establece de manera deliberada o con el propósito de alcanzar un objetivo específico. Una organización formal se caracteriza principalmente por las normas, reglamentos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros. Entre las organizaciones formales surgen las llamadas organizaciones complejas, debido al tamaño o a la naturaleza complicada de las operaciones. El enfoque estructuralista se sitúa en el problema de las relaciones entre la organización formal e informal. En este sentido, el estructuralismo es una síntesis de la teoría clásica (formal) y de la teoría de las relaciones humanas (informal): “Encontrar equilibrio entre los elementos racionales y no racionales del comportamiento humano constituye un punto principal de la

vida, de la sociedad y del pensamiento modernos. Constituye también el problema central de la teoría de las organizaciones.” El estructuralismo cambia el foco de atención orientado hacia el individuo (teoría clásica) y hacia el grupo (teoría de las relaciones humanas), hacia la estructura de la organización como un todo.

El enfoque estructuralista estimuló el interés en el estudio de organizaciones no industriales y de organizaciones sin ánimo de lucro, como escuelas, universidades, hospitales, sindicatos, cárceles, etc. Este hecho indica una concientización acerca de lo inadecuado de los conceptos administrativos derivados exclusivamente de las empresas industriales, campo de estudio preferido por la teoría clásica y por la de las relaciones humanas. A continuación se presentan las suposiciones básicas de esta perspectiva (según Bolman y Deal):

1. Las organizaciones son instituciones racionales apuntando hacia el logro de objetivos establecidos. El comportamiento racional está asociado a un sistema de reglas y a una autoridad formal. El control organizacional y la coordinación son importantes para mantener la racionalidad de la organización.
2. Existe una mejor estructura para cualquier organización, de acuerdo a sus objetivos, condiciones de su ambiente (mercado, competencia, etc.), naturaleza de sus productos, tecnología, etc.

3. Especialización y división del trabajo incrementan la calidad y la cantidad de producción.

4. La mayoría de los problemas provienen de 'vendavales' estructurales y pueden ser resueltos cambiando la estructura de la organización.

1.2.4. Enfoques Provenientes de las Escuelas de la Conducta: Contemplan a la organización desde el punto de vista de la conducta de los grupos humanos. Incluye todas las teorías denominadas de "relaciones humanas", entre las cuales ocupa un lugar destacado el "desarrollo organizacional". La organización es considerada como un sistema social cooperativo (Chester I. Barnard), las personas no actúan aisladamente, sino a través de interacciones con otras personas, para alcanzar objetivos con mayor facilidad, para lograr esto se requiere de la cooperación. "Barnard, en *The functions of the executive* propuso una teoría general del comportamiento cooperativo en las organizaciones formales que abrió una línea de investigación distinta a ambos, el *scientific management* y el modelo de burocracia weberiano. El deseo de cooperar depende de los incentivos ofrecidos por la organización así como también influir en el comportamiento de las personas a través de incentivos materiales, oportunidades de crecimiento, consideración, prestigio poder personal, de condiciones físicas adecuadas de trabajo, etc. La función del ejecutivo dentro de la organización es crear y mantener un sistema de esfuerzos cooperativos y las condiciones para que una organización

exista son la interacción entre dos o más personas, el deseo y disposición para la cooperación y la finalidad de alcanzar algún objetivo común.

Por lo tanto se plantea que el análisis de la organización a partir del comportamiento. La teoría del comportamiento analiza la organización desde el punto de vista dinámico de su comportamiento y está profundamente preocupada por el individuo como tal. Sin embargo, el análisis organizacional varía de acuerdo con el autor.

1.3. TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En este punto se parte del concepto de organización, los autores del Desarrollo Organizacional (DO) adoptan una posición antagónica al concepto tradicional de la organización y destacan las diferencias fundamentales existentes entre los sistemas mecánicos (típicos del concepto tradicional) y los sistemas orgánicos (enfoque del DO.). Estos últimos logran que las organizaciones sean colectivamente conscientes de sus destinos y de la orientación necesaria para alcanzarlos. Desarrollan una nueva concientización social de los participantes de las organizaciones, los cuales, al lado de su vivencia particular, de su pasado personal y de su auto concientización, definen su rol en la relación con su organización. Le sigue el concepto de cultura organizacional que es considerada no es estática, sino que experimenta alteraciones con el transcurso del tiempo,

dependiendo de las condiciones internas y externas. El clima organizacional esta íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros.

1.3.1. Paradigmas Cuantitativos y de Toma de Decisiones: La teoría de decisiones nació con Herbert A Simon, quien la utilizó como base para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. Según la teoría del comportamiento no es sólo el administrador quien toma las decisiones, sino que se da en todos los niveles jerárquicos. La organización es un complejo sistema de decisiones.

Según Ramió y Ballart, “otra importante tendencia del análisis organizativo es la teoría de la toma de decisiones, la cual sigue una evolución marcada por el racionalismo y el neoracionalismo” (Ramió y Ballart, 1993: 27). El representante mayor de esta corriente, también llamada behaviorista (Peris, 1995: 79), es, sin duda, H.A. Simon. Bueno Campos dice que “el enfoque cuantitativo incorpora los modelos matemáticos que se desarrollaron a partir de la segunda guerra mundial, para el análisis de operaciones y la preparación científica de las decisiones”. A este enfoque está vinculado el de H.A. Simon, que “indica que el modelo de comportamiento humano, base del proceso real de toma de decisiones en la organización, está más cerca de un sistema estímulo-respuesta que de una elección entre alternativas” (Bueno Campos, 1996: 61).

La obra de Simon tiene un marcado carácter interdisciplinar y se le concedió el Premio Nobel de Economía en 1978 por sus contribuciones en lo relativo a la teoría de la decisión:

“Simón ha desarrollado dos importantes conceptos relacionados entre sí: el de racionalidad limitada (bounded rationality) y el de satisfacción (satisficing). Ambos forman, en opinión del propio Simon, el núcleo central de toda su actividad intelectual. Dichos conceptos se centran en las limitaciones humanas y de las organizaciones para obtener y procesar información. Aplicados al terreno de la conducta humana y de la toma de decisiones en el seno de organizaciones, suponen un reto a la noción de racionalidad dominante en la economía” (Giner y otros, 1998: 685).

1.3.2. La Organización como una Coalición: Los autores proponen concebir a la organización como una coalición (imperfecta) de individuo organizado a través de subcoaliciones. Cada subcoalición puede ser vista como formada por individuos que tienen tareas similares.

Para esta teoría las organizaciones incluyen individuos con (al menos potencialmente) preferencias variables. Que a través del regateo y los pagos marginales o de facciones ('side payments') los participantes en la organización

llegan a acuerdos de coalición acerca de los propósitos del juego (o de la organización).

1.3.3. Paradigmas de integración: Comprenden los enfoques de sistemas, contingentes y de planeación estratégica, que introducen y dan gran importancia a las variables del entorno de la organización y al esquema insumo proceso – producto, así como a los mecanismos de retroalimentación y de visión a largo plazo.

1.4. TEORÍA DE SISTEMAS

En la Investigación y desarrollo de un modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales, realizada en la Universidad de Deusto Programa de doctorado en sociología por Fernando Fantova Azcoaga 2000, abordan el concepto de sistema reconociendo que (...) la última cita de Sztompka nos deja la puerta abierta para hablar de los sistemas y de los enfoques sistémicos (...) dichos enfoques pueden conducir a una visión estática de la realidad. Otros hacen una crítica similar; así, por ejemplo en el campo de la teoría de la organización, se señala que para Greenfeld:

“la perspectiva fenomenológica, asentada en una visión de la organización como construcción social y realidad subjetiva establecida sobre favores, deseos,

intenciones y ambigüedades, superaría la perspectiva sistémica, que asume que los propósitos de una organización vienen dados, son comprendidos y quedan más o menos asumidos por sus miembros” (Gairín, 1996: 34).

(...) el concepto de sistema y la teoría de sistemas es, sin lugar a dudas uno de los referentes principales en la teoría social y, algunos de sus desarrollos se encuentran entre los que queremos reflejar y asumir en este recorrido a través de nuestros conceptos de referencia¹³.

“Cabe definir un sistema como un conjunto de elementos que se relacionan entre ellos y con el medio” (Von Bertalanffy, 1986: 146). Según este autor, “el sentido de la expresión algo mística ‘el todo es más que la suma de las partes’ reside sencillamente en que las características constitutivas no son explicables a partir de las características de las partes aisladas. Así, las características del complejo aparecen como nuevas o emergentes” (Von Bertalanffy, 1981: 55).

Esta teoría considera la organización como sistema abierto, el sistema abierto “puede ser comprendido como un conjunto de partes en constante interacción constituyendo un todo sinérgico (el todo es mayor que la suma de las partes), orientado hacia determinados propósitos (con comportamiento teleológico, es

¹³ FANTOVA, Fernando. Investigación y desarrollo de un modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales. Universidad de Deusto. Deusto.2.000.p.37

decir, orientado hacia los fines) y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo (interdependencia que debe entenderse como la doble capacidad de influenciar el medio externo y de ser influenciado por él).

Características de las organizaciones como sistemas abiertos: Comportamiento probabilística y no determinístico de las organizaciones. El ambiente no tiene, potencialmente, fronteras e incluye variables desconocidas e incontroladas. Por otra parte, las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no determinísticas.

Las organizaciones como parte de una sociedad mayor constituida por partes menores. Los sistemas son “complejos de elementos colocados en interacción”. El énfasis se hace más sobre las relaciones entre los elementos ínter actuante. Esta interacción entre los elementos produce un todo que no puede ser comprendido mediante la simple investigación de las diversas partes tomadas aisladamente.

Interdependencia de las partes. La organización es un sistema social con partes interdependientes e interrelacionadas. Una organización no es un sistema mecánico en el cual una de las partes puede ser cambiada sin que haya un efecto concomitante sobre las demás partes. Ante la diferenciación de las partes

provocada por la división del trabajo, dichas partes necesitan ser coordinadas a través de medios de integración y de control.

Homeostasis o “estado de equilibrio”. La organización puede alcanzar un estado de equilibrio solamente cuando se presentan dos requisitos: unidireccionalidad y progreso. a) Unidireccionalidad o constancia de dirección. A través de otros medios, el sistema continúa orientado hacia el mismo fin. Progreso con respecto al fin, es decir, el sistema mantiene con relación al fin deseado un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables.

1.4.1. Modelos de organización: Modelo de Katz y Kahn. Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo mediante la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones. Según el modelo propuesto por ellos, la organización presenta las siguientes características típicas de un sistema abierto:

- a) La organización como sistema abierto
- b) Las organizaciones como una clase de sistema social.
- c) Características de primer orden.
- d) Cultura y clima organizacionales.
- e) Dinámica del sistema.
- f) Concepto de eficacia organizacional.
- g) La organización como un sistema de roles.

1.4.2. Modelo Socio Técnico de Tavistock. Concibe a la organización como una combinación de tecnología y al mismo tiempo como un subsistema social. El subsistema tecnológico y el social se consideran en una interacción mutua y recíproca y cada uno determina al otro. La tarea influye en la naturaleza de la organización de las personas, de la misma manera como las características psicosociales de las personas influyen la forma en que se va a ejecutar un cierto cargo de trabajo.

El modelo básico adoptado por el enfoque socio técnico es el modelo de importación-conversión-exportación derivado de la teoría de sistema abierto, este modelo es aquel a través del cual se lleva a cabo la tarea primaria de la empresa.

1.5. TEORÍA CONTINGENCIAL

Como lo investigo el Licenciado Tahis Quintero (...) contingencia significa algo incierto o eventual que puede suceder o no, suele representar una proposición cuya verdad o falsedad puede conocerse por la experiencia o la razón. Esta se fundamenta en que:

- No existe un modelo organizacional, único y exclusivo para organizar- existe dependencia del ambiente externo, la variación en el medio ambiente y la tecnología influyen en la variación de las estructura organizacional.

- la variación en el medio ambiente y la tecnología influyen en la variación de la estructura organizacional.

Hoy en día se afirma, que la Teoría Contingencial marca una nueva pauta en la Teoría general de la Administración (TGA), dejando atrás algunos planteamientos pero que de una u otra manera contribuyeron al surgimiento de esta. Veamos a continuación algunas de esas teorías:

- La Teoría Clásica; (...) la organización como un sistema cerrado sin conexión con su ambiente exterior.
- La Teoría de las Relaciones Humanas; (...) enfoque hacia el ambiente interno- lo que era valido para una organización humana era valido para las demás.
- La Teoría de la Burocracia (Max Weber); solo se preocupo por los aspectos internos y formales de un sistema cerrado, sin la participación individual.
- La Teoría Estructuralista; aquí se hace el primer enfoque en la interacción organización-ambiente y se ve la organización como un sistema abierto.
- La Teoría de Sistemas; es donde surge la preocupación por la creación de modelos abiertos mas o menos definidos que interactúan en forma dinámica con el ambiente.

Todas estas teorías recogen planteamientos que dan pie al nacimiento de la Teoría Contingencial donde se observan las organizaciones de adentro hacia

fuera, aquí son los factores externos los que condicionan las características organizacionales (culturales, políticos, económicos, sociales etc.)

El origen de la Teoría Contingencial nace a partir de una serie de estudios para verificar si las organizaciones eficaces de determinadas industrias seguían los supuestos de la teoría clásica (la división del trabajo, la amplitud del control y la jerarquía de autoridad), tales como Chandler (...). Este basó sus investigaciones en grandes organizaciones norteamericanas; la estructura organizacional de las grandes empresas estuvo determinada de forma gradual por su estrategia de mercadeo y determinó que estas pasaron por un proceso histórico que comprende tres fases:

- a. Acumulación de Recursos; las empresas preferían ampliar sus instalaciones de producción antes de organizar una red de distribución.
- b. Racionalización del Uso de Recursos; las empresas integradas de esta manera hubo que reorganizarlas, se requería que los costos se mantuvieran estables a través de la creación de una estructura funcional, con clara definición de línea de autoridad y de comunicación. Las utilidades dependían de la racionalidad de la empresa y su estructura debía adecuarse a las variaciones del mercado. Continuación del Crecimiento; debido a lo mencionado anteriormente las utilidades bajaron, el mercado se fue saturando, se redujeron las posibilidades de disminuir más los costos,

de allí surgió la necesidad de diversificar y buscar nuevos productos y mercados.

- c. Racionalización del Uso de Recursos en Crecimiento; estrategia de mercado para abarcar nuevas líneas de productos y nuevos mercados, (nueva estructura de división por departamentos, de allí la necesidad de una buena aplicación de recursos en crecimiento.

Con estas investigaciones se afirmaba que "el cambio ambiental es el factor principal en la escogencia de la estructura adecuada"

Burns y Stalker, realizaron estudios a veinte empresas inglesas, para realizar la relación existente entre las prácticas administrativas y el ambiente externo de esas industrias; determinando que existían dos sistemas organizativos (mecanicista y orgánico):

- a. El Mecanicista: los individuos se desempeñaban en sus tareas como si estas fueran distintas a las tareas reales de la compañía, se decía que la forma mecanicista de organización funciona en condiciones ambientales estables
- b. EL Orgánico: estos sistemas se adaptan a condiciones inestables, aquí la forma orgánica se adapta en condiciones ambientales de cambio e innovación.

Con estas investigaciones se determino que el ambiente determina la estructura y funcionamiento de las organizaciones.

Lawrence y Lorsch Su investigación se realizo en 10 empresas en tres diferentes medios industriales: plásticos, alimentos empacados y recipientes. En su teoría coinciden que los problemas en las organizaciones son la (diferenciación e integración), diferenciación porque existe una subdivisión en subsistemas o departamentos en los que cada cual se desempeña en una tarea especializada y un contexto ambiental también especializado e integración porque mientras mas diferenciada es una organización mas difícil es lograr la integración (la utilización de soluciones es mas simple). Después de esta investigación los autores coinciden que no existe una manera absoluta de organizar, se depende de las condiciones ambientales (Teoría Contingencial).

Joan Woodward tomo para su estudio 100 firmas de diferentes tipos de negocio y las dividió en tres diferentes tipos de tecnología de producción, que mencionamos a continuación:

- a. Producción Unitaria o de Taller; se producen unidades o pequeñas cantidades; el proceso productivo es menos estandarizado, (aeronaves y navíos).

- b. Producción en Masa o Mecanizada; se produce y fabrica en gran cantidad, los obreros operan maquinas que pueden realizar varias operaciones sobre el producto (automóviles).
- c. Producción en Serie o Automatizadas; la participación humana es mínima. Existía un proceso continuo (refinerías de petróleo, producción química, siderurgica).

La conclusión de este investigador se afianzaba en que la tecnología adoptada por la empresa es la que determina su estructura y comportamiento organizacional.

Evaluación Critica de la Teoría Contingencial, busca comprender las relaciones que se establecen dentro de los subsistemas y las organizaciones y su ambiente. Esta orientada a sugerir diseños organizacionales apropiados para situaciones especificas. Se decía que:

- No existe una mejor manera de administrar u organizar se depende del ambiente.
- El administrador debe desarrollar habilidades de diagnostico para tener la idea precisa en el momento preciso.
- La falta de consonancia entre una organización y su ambiente, conduce a la ineficiencia.

En fin, el enfoque contingencial se basa en los enfoques de otras teorías y las críticas de cada una de ellas para demostrar que nada es absoluto. No existe un método óptimo para las organizaciones cada una se adapta al que le proporcione mejor resultado.

- La teoría (x) y la teoría (y) no son dos teorías sino dos extremos administrativos.
- El modelo mecanicista y el orgánico no son antagónicos, sino dos extremos de variedades de modelos organizacionales.

El punto de vista de contingencia de las organizaciones y su administración propone que una organización es un sistema compuesto por subsistemas y delimitado por límites identificables con respecto al suprasistema que lo rodea. El punto de vista de la contingencia busca entender las interrelaciones dentro y entre los Subsistemas, así como dentro de la organización y su medio ambiente, definir los esquemas de relaciones o configuraciones de variables. Subraya la naturaleza multivariable de las organizaciones y trata de entender en que forma operan bajo condiciones variables y en circunstancias específicas. Los puntos de vista de contingencia están finalmente dirigidos a sugerir los diseños de organización y las acciones administrativas más adecuadas a situaciones específicas.

La teoría contingencial, presenta los siguientes aspectos básicos: la organización es de naturaleza sistémica, es decir, es un sistema abierto. Las variables

organizacionales presentan una compleja interrelación entre sí y con el ambiente, lo cual explica la íntima relación entre las variables externas (certeza, estabilidad del ambiente) y los estados internos de la organización (diferenciación e integración organizacionales), como también con el tipo de solución utilizado en los conflictos interdepartamentales e interpersonales. Las variables ambientales funcionan como variables independientes, mientras que las variables organizacionales son variables dependientes.

La teoría contingencial procura explicar que no hay nada de absoluto en los principios de la organización. Los aspectos universales y normativos deben sustituirse por el criterio de adecuación entre organización, ambiente y tecnología.

1.6. CONCEPTO DE GESTIÓN

Se retomaron los conceptos claves enunciados en la Investigación y desarrollo de un modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales Tesis doctoral presentada por Fernando Fantova Azcoaga presentada en Bilbao, en diciembre de 1999 (...) recorre algunas definiciones de gestión (...) Koontz y Wehrich, que consideran que la esencia del trabajo del administrador o la habilidad gerencial fundamental es la coordinación, definen la administración de la siguiente manera:

“La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas” (Koontz y Wehrich, 1994: 4).

Claver, siguiendo a Kast y Rosenzweig, afirma que “la administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de unos objetivos” añadiendo en la línea de Simon que “la verdadera esencia del proceso administrativo es la toma de decisiones” (Claver, 1996: 35). Otros autores opinan lo mismo (Mateos-Aparicio, 1998: XXVIII). Según Cuervo: “La dirección se ocupa de coordinar e integrar el conjunto de factores productivos que configuran la empresa y, muy en especial, a los hombres que trabajan en ella, su principal activo” (Cuervo, 1996: 153).

(...) definiciones clásicas de gestión, definiciones que nos ayudan a aproximarnos al fenómeno pero que podrían ser matizadas o completadas. Mintzberg, por ejemplo, dirá: “Directores generales (...), vicepresidentes, obispos, capataces, entrenadores de hockey (...). ¿Es que todas estas personas pueden tener algo en común? (...) Un punto de partida importante es que todas están investidas de autoridad formal sobre una unidad organizativa. De la autoridad formal procede el estatus, el cual conduce a varias relaciones interpersonales, y de éstas procede el acceso a la información. La información, a su vez capacita al directivo para tomar decisiones y estrategias para su unidad” (Mintzberg, 1991b:14-15).

Sin embargo el propio Mintzberg hace una crítica de las definiciones al uso:

“Si se pregunta a los directivos qué hacen, probablemente dirán que planifican, organizan, coordinan y controlan (...). El hecho es que esas cuatro palabras, que han dominado el vocabulario de la dirección desde que el industrial francés Henry Fayol las introdujo por primera vez en 1916, no dicen mucho sobre lo que los directivos hacen en realidad” (Mintzberg, 1991b: 7-8).

Crainer introduce, también, otro tipo de matizaciones: “Con unas organizaciones que cada día tienen menos estratos y la aparición de equipos pequeños que se autoorganizan, la distinción entre dirección y trabajadores se ha hecho más confusa aún. Sin embargo, el hecho de que hoy día exista un componente directivo en casi todos los puestos de trabajo aumenta, que no disminuye, la necesidad de ser ducho en tareas de organización, integración y coordinación” (Crainer, 1997: 11-12).

El mismo autor, definía management de la siguiente manera: “Proviene de una palabra italiana que significa montar a caballo, manejo del caballo. Se utiliza ahora, generalmente para la consecución de objetivos empresariales, movilizándolo a otras personas. Pero, ¿cómo y con qué modelo mental?” (Crainer, 1995: 1129).

1.7. DEFINICIONES COMPLEMENTARIAS

Definiciones que ayudan a orientan la investigación de la gestión organizacional de las ONG en la ciudad de Cartagena.

1.7.1. Marco Antropológico – Filosófico. En este apartados¹⁴ se abordan los conceptos de hombre económico, de hombre social, de hombre autorrealizado, de hombre complejo, de hombre administrativo, de hombre organizacional, de hombre funcional terminando con la concepción de hombre ético.

1.7.1.1. Concepto del hombre económico: Con la administración científica se implantó el concepto de homo economicus, esto es, el hombre económico, según el cual se cree que toda persona está motivada únicamente por las recompensas salariales y materiales, el hombre busca el trabajo no porque le gusta, sino como medio para ganarse la vida. Igualmente, el hombre es visto como un individuo limitado, mezquino, y egoísta por naturaleza. Pretenderá su bienestar personal por sobre el del conjunto social". Esta lleno de prejuicios y es culpable de la holgazanería y del desperdicio de las empresas, a quien se debe controlar continuamente mediante la racionalización previa del trabajo y el establecimiento del tiempo estándar. Sus aspiraciones son predominantemente objetivas y

14 DISANDRO Eduardo, ALMIRÓN Hugo. Liderazgo y Dirección: La función de dirección en las organizaciones comunitarias. Modulo 6 1997. Ciudad de Mexico.p.64

materiales busca siempre la maximización absoluta o la mejor manera de ejecutar una actividad¹⁵.

1.7.1.2. El hombre social – Homo Socialis El obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo. La persona humana¹⁶ es motivada esencialmente por la necesidad de estar en: compañía, relación con otras personas, de ser reconocida, de acceder a una compañía adecuada y obtener “sentido de identidad personal” en su relación con otras personas. La persona se constituye a partir de los afectos y de la amistad con el grupo al que pertenece y por el que suda la camiseta.

En este enfoque el hombre responde más a las fuerzas sociales de su grupo que a los incentivos de la Organización y responde en la medida que quien conduce puede satisfacer sus necesidades sociales.

Quienes se basan en estos supuestos para conducir las organizaciones, se preocupan menos por los incentivos económicos y por el control en la concreción de las tareas encomendadas. Atienden más a los sentimientos, al sentido de pertenencia e identidad de los colaboradores. Entienden los grupos de trabajo

15 CHIAVENATO Adalberto. introducción a la administración general quinta edición McGraw Hill, México paginas 62 - 63

¹⁶ Ibíd.68

como una realidad que potencia el trabajo individual, y se preocupan más por los incentivos de grupo y el equipo, que por los incentivos individuales.

1.7.1.3. El Hombre Autorrealizado Los supuestos que sostienen este concepto de hombre¹⁷, dicen que las personas están sujetas a distintos tipos de necesidades, que van desde las más básicas (hambre, sed, vestido, etc.) hasta las más complejas y con un nivel de satisfacción distinto, como son las de autorrealización (ser y sentirse exitosos para tener reconocimiento social y personal). Sostiene que las personas intentan ejercer sus tareas exigiendo un cierto grado de autonomía y el desarrollo de sus aptitudes y talentos personales en la Organización. El hombre es capaz de autocontrol, automotivación y autodisciplina; desea que la tarea, el trabajo que hace, tenga un elevado significado para sí, se satisface al encontrar en su trabajo un sentido de orgullo y autoestima y desea que le deleguen más responsabilidades.

Esta forma de percibir a las personas considera que los controles e incentivos externos pueden provocar “actitudes inmaduras”, dificultades con la tarea y el lugar de trabajo. Los sujetos son personas que desean ser estimulados con nuevos desafíos y les gusta ser reconocidos en sus aciertos.

¹⁷ Ibid.p.67

1.7.1.4. El hombre complejo El hombre como sistema complejo¹⁸ de valores, percepciones, características personales y necesidades que mantiene su equilibrio frente a las exigencias que le plantea las fuerzas del ambiente externo.

El hombre no solo es complejo, sino también es variable, ya que sus muchas motivaciones están jerarquizadas y sujetas a cambios de acuerdo con la situación y el momento.

El hombre es un ser que realiza transacciones que no sólo recibe insumos del ambiente, sino que reacciona frente a los mismos, adoptando una posición proactiva, anticipándose a los cambios y generando otros en el ambiente, el hombre es un modelo abierto de sistema. Desde esta perspectiva se considera al hombre como un ser complejo y variable. Sus necesidades varían de momento en momento, y de situación en situación; incluso las personas adquieren nuevas necesidades por la experiencia que van acumulando.

El hombre puede, por esta razón, satisfacer sus necesidades en diferentes Organizaciones, o en diferentes áreas de la misma Organización.

¹⁸ Ibid.p.67

Es tan complejo el ser humano que si el trabajo que realiza requiere de una variedad de habilidades, es posible que para cada tarea y para cada ocasión, operen diferentes motivaciones. Para este enfoque el rendimiento de una persona depende de la interrelación que se da entre sus motivaciones (necesidades y expectativas), la tarea que debe realizar, sus aptitudes y las otras personas que trabajan con él.

1.7.1.5. Hombre Administrativo – Teoría del Comportamiento Hombre Administrativo – Teoría del Comportamiento¹⁹, sostiene que la persona humana, generalmente, es conformista y se contenta con “cumplir”. Busca un resultado “satisfactorio”. El hombre siempre considera sus satisfacciones a la luz de lo, que está a su alcance, contentándose con ello, así sea un logro mínimo.

El hombre administrativo busca solo la manera satisfactoria y no la mejor manera de realizar un trabajo. Toma decisiones sin poder considerar todas las alternativas posibles, no busca la utilidad máxima, sino la adecuada; no el precio óptimo, sino el precio razonable.

1.7.1.6. El hombre organizacional La teoría del hombre organizacional²⁰ considera al hombre como que desempeña roles en diferentes organizaciones, el

¹⁹ Ibid.p.68

²⁰ Ibid.p.68

hombre organizacional refleja una personalidad eminentemente cooperativa y colectiva, busca el progreso y la riqueza a través de la competencia.

Las personas desempeñan ciertos roles en la organización social, cada persona pertenece a varios grupos o varias organizaciones, desempeña diversos roles, ocupa muchas posiciones y acepta igualmente gran número de normas diferentes.

Para Willian F. Whyte, citado por Chiavenato, el hombre organizacional necesita poseer las siguientes características para tener éxito, flexibilidad ante los cambios de la vida y la organización, potencia ante las frustraciones, capacidad de diferir las recompensas y adaptarse al trabajo rutinario de la organización y permanente deseo de realización.

Hombre funcional El hombre funcional²¹ es se fundamenta en que el individuo desempeña un rol dentro de las organización y se interrelaciona con los demás individuos como un sistema abierto. En sus acciones, en un conjunto de roles, mantiene expectativas en cuanto al rol de los demás participantes y procura dar a conocer las suyas a los demás. Esta interacción cambia o refuerza el rol. El comportamiento del hombre se orienta a ciertos objetivos.

²¹ Ibid.p.67

1.7.2. Comportamiento organizacional Según el comportamiento organizacional²² las personas buscan o forman organizaciones porque esperan que su participación en ellas satisficiera alguna de sus necesidades personales. Para obtener dichas satisficciones, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos gastos o a efectuar ciertas inversiones personales en la organización. Las personas están dispuestas a cooperar si sus actividades en la organización contribuyen directamente a la consecución de sus objetivos.

1.7.3. El hombre desde el punto de vista de la ética. Ser humano es histórico atravesado en un contexto biológico – cultural con posibilidades de transformar y transformarse sin determinaciones exclusivas, en la obligación y con la capacidad de comprender sus condiciones reales, de aprehender los acumulados para construir posibilidades asombrosamente variadas y variables con la tendencia de quedarse con lo construido. Para construir estructuras seguras y dogmáticas²³.

Para los autores la persona humana es abierta. Siempre tiene posibilidad de crecer. De concebir un proyecto de vida y realizarlo. De crear y transformar su mundo. Con el deber de responder ante su propia existencia, a su vocación y capacidades. El primer deber ético de la persona humana es ante si mismo, de realizar el proyecto de vida, de responder a las exigencia que la vida reclama de

²² Ibid.p.67

cada uno. Para crecer y subsistir necesitamos de los demás. La persona humana es abierta, posee la capacidad de enfrentarse a nuevas circunstancias y problemas con el fin de superar un determinado límite, con la responsabilidad y la obligación moral de crecer. El hombre tiene la capacidad de aprender y reflexionar sobre su experiencia, darse cuenta de que tiene un cierto límite y buscar alternativas para superar sus límites²⁴.

²³ DÍAZ Olga Sofía y GUZMÁN Enrique. Jóvenes difusores en educación sexual, 1994 informe preliminar

²⁴ Guerrero, Luís Eduardo. Seminario de filosofía empresarial TEC. Bogota.2004.p.21

CAPITULO II

2. ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN LA CIUDAD DE CARTAGENA

El mundo ha cambiado junto con sus problemas y su gente.
Para hacer frente a ello, es necesario revitalizar aquellas
instituciones que luchan por crear una ambiente de sana
armonía y convivencia entre las naciones...

Kofi Annan, Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas

2.1. ENTORNO DE ACTUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTAL

En primer lugar, se hace referencia al entorno social en que se desarrollan estas organizaciones, a nivel mundial y nacional.

El nuevo paradigma que ha generado movimientos de las organizaciones no gubernamentales con las organizaciones del Estado ha sido la declaración de los objetivos del milenio. En Septiembre de 2000, 191 jefes de Estado firman Declaración del Milenio en la ciudad de New York, en la Asamblea de las

Organizaciones de las Naciones Unidas - ONU, la cual contemplaba los compromisos de: Reducir la pobreza, mejorar la salud, promover la paz, los derechos humanos y la sostenibilidad ambiental. Compromiso de trabajo entre países desarrollados y en vía de desarrollo. Y Establecer sólidas formas de colaboración con el Sector Privado y con las Organizaciones de Sociedad Civil en pro del desarrollo y de la erradicación de la pobreza.

Estos objetivos surgen por una panorama global que se esta viviendo. Fernando Herrera, especialista del PNUD – Colombia hace una redacción a partir de Elementos para una lectura de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Colombia y dice: El hambre: Más de 800 millones de personas pasan hambre todos los días. 270 millones de niños sufren malnutrición; educación en el mundo, 114 millones de niños no alcanzan la educación primaria. 584 millones de mujeres son analfabetas. En la salud: La esperanza de vida en el África Sub-Sahariana es menor a 55 años – y sigue cayendo. El agua y saneamiento: 4 de cada 10 personas en el mundo no tiene acceso a una simple letrina y 2 de cada 10 no tiene acceso a agua potable. La pobreza: Más de mil millones de personas en el mundo vive con menos de un dólar al día. Otros 2.700 millones viven con menos de 2 dólares al día.

El 14 de Marzo del 2005 el Gobierno Nacional de Colombia, mediante el documento CONPES 091, planteó la política de Estado para cumplir los objetivos

del milenio. En el documento se establecen metas concretas en diversos indicadores socio-económicos para el 2015. Para cada objetivo se analizó la evolución de los indicadores en los últimos años y su factibilidad dentro del marco de crecimiento y de las condiciones fiscales del país. Aunque los objetivos universales se mantienen, las metas que se derivan de cada uno de ellos fueron adaptadas al contexto nacional.

El surgimiento de Organizaciones no gubernamentales, parte de la motivación por indicadores que se arrojan a nivel nacional, caso la pobreza y su comparación con el crecimiento del PIB. Como escribe Félix Bombarolo Arquitecto, argentino, con estudios en sociología y desarrollo local en su investigación de los Mitos, miserias y epopeyas de las organizaciones sociales... la construcción cultural y el conflicto social, no saben de sectores²⁵ y publicada en CAYAPA Revista Venezolana de Economía Social Año 1 N° 2 Noviembre 2001 "(...) el análisis sobre su impacto cultural, especialmente en la conformación de las relaciones sociales de las sociedades en las que actúan (...) es así que surgen interrogantes que relacionan la actuación de las organizaciones sociales frente a la erradicación de la pobreza.

²⁵ Ponencia presentada en el III Encuentro de la Red Latinoamericana y del Caribe de la ISTR celebrada en Buenos Aires los 12-14 de septiembre de 2001.

En la tabla 1 presentada por el Departamento Nacional de Planeación - DNP - muestra la línea media de pobreza e indigencia y unos niveles de ingresos para catalogar que tan pobre e indigente es una persona y a la vez su núcleo familiar.

Información que ayuda a tener referentes de actuación a las ONG en el país. Este parámetro ubica los sectores geográficos donde actúan las ONG en la ciudad de Cartagena. En la investigación realizada los sectores con mayores niveles de pobreza y de pobreza extrema son los barrios marginados como Nelson Mandela, Pozón, Olaya Herrera, entre otros.

Tabla 1.1. Líneas Medias De Pobreza E Indigencia En Colombia III Trimestre 2005 (metodología DANE 2005)

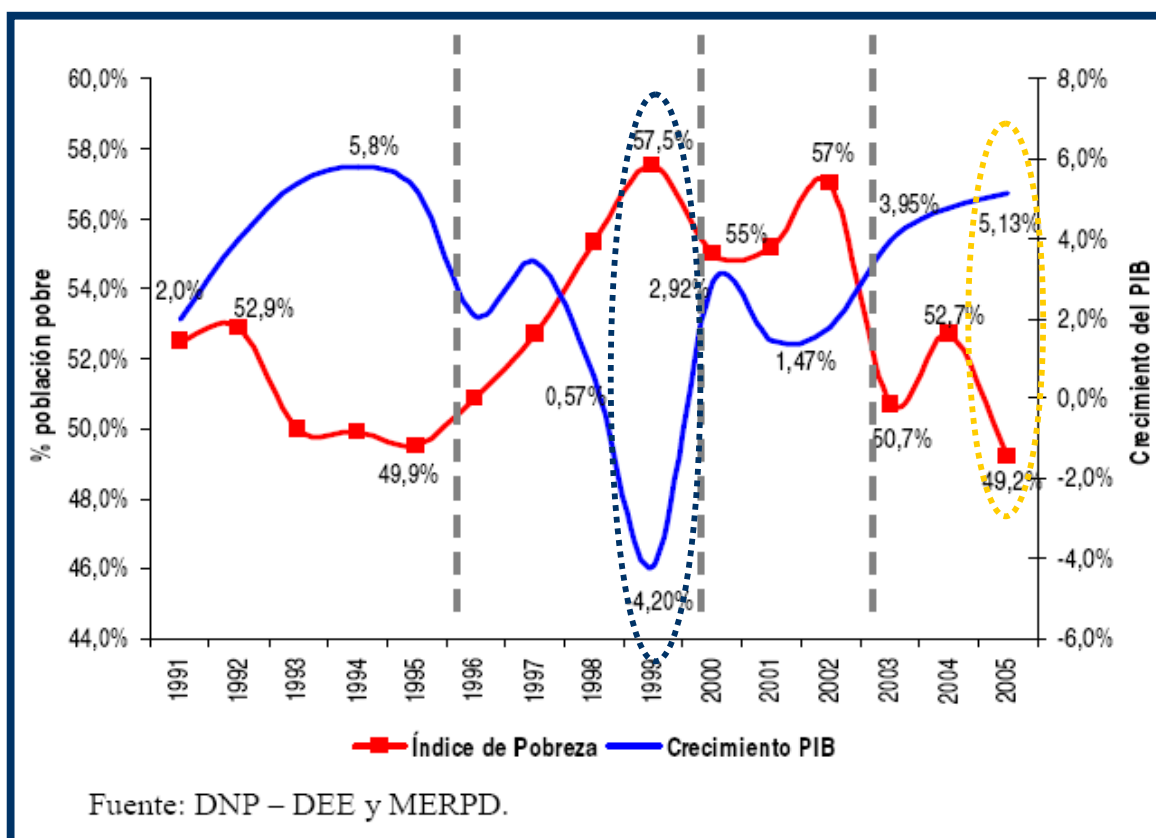
	Personas x hogar ⁽¹⁾	Por persona (\$ mes)		Por hogar (\$ mes)	
		Indigencia	Pobreza	Indigencia	Pobreza
Nacional	4,0	90.710	224.307	360.444	891.299
Urbano ⁽²⁾	3,9	97.440	246.055	379.325	957.867
Rural	4,2	71.951	163.685	303.432	690.291

Fuente: Estimaciones MERPD. con base en metodología DANE 2005 (Encuesta de ingresos y gastos 1994-95; población de referencia: 25%).

(1) Personas que hacen parte de la unidad de gasto (UG) que excluyen servicio doméstico y sus hijos como pensionistas
(2) Incluye 13 principales ciudades y cabeceras

Otro indicador importante para la actuación de las ONG son los niveles de crecimiento del país. En la Figura 1 Pobreza y Crecimiento Económico desde 1991 hasta 2005 en Colombia, son datos históricos que permiten posteriormente analizar si la intervención de las ONG en el país y el modelo de desarrollo económico inciden en la superación de la pobreza.

Figura 1 Pobreza y Crecimiento Económico desde 1991 hasta 2005 en Colombia



Ya en el campo local de la ciudad de Cartagena en la presentaciones de Indicadores Sociales De Cartagena Primer Semestre de 2001 presentado por el Banco de la Republica, manifiesta que (...) en diversos estudios sobre pobreza urbana en Colombia se destacan los altos índices de pobreza y miseria en ciudades grandes, medianas y pequeñas (...) el método de NBI para medir la pobreza, en Cartagena, se registra para el año 1999, el 25.2%2 de las personas se encuentran en esta condición, La miseria en la ciudad se estima en un 8%, este porcentaje representa las personas en hogares con dos (2) o más necesidades básicas insatisfechas. Lo anterior muestra que la ciudad presenta unos índices similares al promedio nacional que para este año fue de 25.9% de pobreza y 8.4% de miseria.

Esta información refleja la importancia de actuar, el área social, de las ONG y su interrelación con las organizaciones gubernamentales OG, de forma eficiente y con un alto nivel de gestión organizacional.

2.2. LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES – ONG – Y SU CLASIFICACIÓN

"Las ONG incluyen un conjunto enormemente heterogéneo de organizaciones pertenecientes al llamado tercer sector, por oposición al sector representado por el mercado. A caballo, pues, entre lo público y lo privado, las ONG representan a

aquel subconjunto de organizaciones procedentes de la sociedad civil que orientan y organizan acciones de relevancia social con una explícita finalidad solidaria y altruista, es decir, sin ánimo de lucro" (Castiñeira, 1996, 122)²⁶.

Tras la anterior definición podríamos decir que, si bien existe una gran variedad de organizaciones, todas ellas comparten unas características comunes:

Están integradas principalmente por voluntarios y cooperantes. Su estructura organizativa cada vez cobra mayor importancia dado que de ella depende en gran medida su buena imagen pública.

Autonomía financiera que les hace depender fundamentalmente de recursos privados y que les permite llevar a cabo sus actuaciones sin condicionamientos externos.

Aunque la clasificación de las ONG puede hacerse a partir de diferentes criterios: por el ámbito territorial en el que actúan (nacionales o internacionales), por su filiación (confesionales, político-sindicales, solidarias, de servicios, etc.) por lo que

²⁶ JIMÉNEZ LÓPEZ, Ángeles Las bibliotecas y centros de documentación de organizaciones no gubernamentales como fuentes de información especializada en temas de solidaridad, cooperación y desarrollo. Universidad Autónoma De Barcelona.

concierno al presente trabajo las clasificaremos a partir de su actividad: las de asistencia social, ONG de desarrollo internacional y ONG ecologistas.

No obstante cabe señalar que, en ocasiones, resulta difícil encasillarlas dentro de un único grupo puesto que con frecuencia llevan a cabo actividades que pueden asociarse a más de uno.

2.2.1. Por los fines que persiguen: político, económicos, etc. Respecto a sus fines, hay ONG que trabajan específicamente una sola área de problemas vinculados a los derechos humanos, y ésta puede ser: política, económica, cultural, educativa, etc.: Quienes trabajan el área política, por ejemplo Amnistía Internacional (AI) que sólo atiende a presos políticos o de conciencia, ocasionalmente deberán atender también a cuestiones económicas para resolver la situación de los familiares o de la misma víctima.

Quienes promueven el desarrollo económico de una determinada región, necesariamente habrán de tener una visión política sobre la situación en función de la cual actúan. Otro tanto ocurre con las ONG que centran su actuación en el área educativa, por ejemplo EGOA, ECOE, etc., o en el área cultural o sanitaria (Médicos sin fronteras).

Finalmente, hay organizaciones que se proponen simultáneamente fines políticos ("derechos humanos" en el sur, o "solidaridad" en el norte), y fines económicos ("proyectos de desarrollo" en el Sur, "cooperación al desarrollo" en el Norte).

2.2.2. En función de su actividad específica: Respecto a su actividad específica o principal: hay ONG que tienen una orientación teórica o de estudios, tal el caso de EGOA en el país vasco que estudia las relaciones Norte- Sur, tal como se presenta en los libros de texto de la educación formal. La mayoría de las ONG, tienen, sin embargo, una actividad práctica que puede consistir tanto en una acción participativa y directa con las víctimas de una situación de injusticia, como una acción crítica o de gestión frente al poder político o económico que puede arbitrar los medios para resolver el problema.

2.2.3. En función de su proximidad a las víctimas o a las fuentes de poder (en terreno, de gestión, etc.): Respecto a la proximidad respecto a las víctimas o a las fuentes de poder: generalmente las primeras son ONG ubicadas en el Sur, mientras que las segundas en el Norte.

Aunque también hay ONG que trabajan con las víctimas de las injusticias en el Norte, y ONG que trabajan en el Sur tratando de incidir sobre las decisiones del poder político local, y muy excepcionalmente gestionando aportes de poderes

económicos locales (aunque estos suelen ser filiales de otros radicados en el Norte).

2.2.4. En función de sus orientaciones ideológicas: Respecto a la orientación ideológica de las organizaciones no gubernamentales, pueden distinguirse entre ONG de carácter confesional o vinculadas a las iglesias, y ONG no confesionales o vinculadas a grupos políticos.

Entre las primeras, habría que distinguir las que son expresión de la Iglesia Católica (ej.: Caritas, Manos Unidas, Misericordia, Adveniat) y las que lo son del Consejo Mundial de Iglesias (Movimiento Ecuuménico por los Derechos Humanos (MEDH), principalmente.

2.2.5. En función de su grado de incidencia en las deliberaciones de Naciones Unidas: Respecto al grado de incidencia en las deliberaciones de Naciones Unidas, hay que distinguir entre las que tienen estatuto consultivo ante la ONU y las que no lo tienen.

Entre las que tienen estatuto consultivo, las hay que sólo tienen voz en los grupos de trabajo de la subcomisión de protección de minorías y prevención de toda discriminación: estatuto B; y las hay, además, que tienen voto en tales

deliberaciones: estatuto A. Además, por la solidaridad que suele caracterizar a la relación entre muchas de estas organizaciones, suele ser frecuente que organizaciones tales como Cruz Roja o Amnistía Internacional con estatuto A, cedan su lugar en tales sesiones de trabajo a dirigentes de organizaciones sin estatuto consultivo, pero fuertemente autorizados sobre temas específicos.

Además de esta posible incidencia en ámbitos internacionales, suelen ser más frecuentes y eficaces su intervención en lo regional y en el ámbito interno de cada país. Por ejemplo, la colaboración de las ONG fue reconocida por la Comisión Nacional de Desaparición de Personas y por la Comisión Bicameral de Derechos Humanos de Tucumán, en Argentina.

Una subclasificación usada para los tipos de ONG, puede ser: Organizaciones voluntarias, Agencias u organismos de servicios no lucrativos, Organizaciones comunitarias o populares y Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD)

2.3. CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

2.3.1. Clasificación desde los Jurídico: El criterio de pertinencia y clasificarlas por líneas de intervención social, de las 84 ONG encuestadas la clasificación de las entidades en Fundaciones, Asociaciones y Corporaciones, según los resultados de la investigación en la ciudad de Cartagena este aspecto hace

referencia a la naturaleza jurídica específica que asumió la ONG en su momento de constitución. Las clases de ONG que adoptan las ONG en nuestra ciudad están determinadas por ley. Desde el punto de vista jurídico las ONG se clasifican en fundaciones o entidades de utilidad común y en asociaciones o corporaciones.

Desde el punto de vista jurídico las ONG son organizaciones de carácter formal, con reconocimiento constitucional y jurídico desde el estado fundado en el artículo 38 de la constitucional nacional, en las leyes y en otras normas del ordenamiento jurídico de Colombia. Estas toman fundamentalmente la configuración de fundación o instituciones de utilidad común y corporaciones o asociaciones.

En la ciudad predominan las siguientes formas institucionales fundaciones 46%, corporaciones 41% y asociaciones 13%, tal como se muestra en la tabla 2 formas institucionales de las ONG en Cartagena.

Tabla 2 Formas Jurídicas De Las ONG En Cartagena

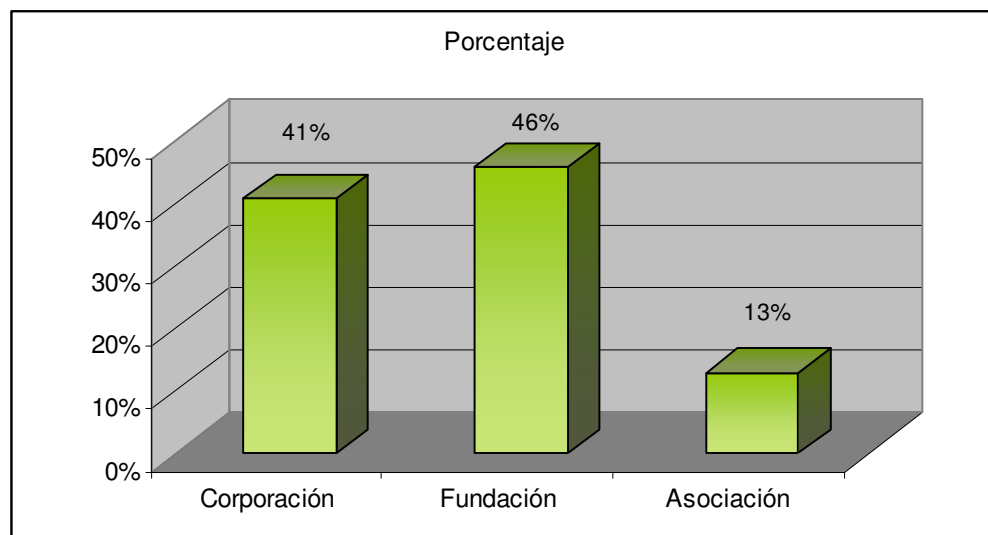
Forma institucional	Frecuencia	Porcentaje
Corporación	50	41%
Fundación	56	46%
Asociación	16	13%
Total	122	100%

Fuente: encuesta de la investigación

Esta estructura jurídica obedece al pensamiento de los fundadores por el ingreso de sus fuentes de financiación; en el caso de las fundaciones están respaldadas por el sector privado y sus ingresos tienen un valor fijo que les permite operar administrativamente y un porcentaje para su actuación en los programas sociales. Las corporaciones se financian en un gran porcentaje en su gestión por canalizar recursos económicos públicos y privados para llevar a cabo proyectos de desarrollo autónomos en los sectores seleccionados por ellos y que son en forma complementaria a los que realizan el sector público y organismos internacionales.

Las asociaciones escogen este tipo de agremiación jurídica para representar sus intereses colectivos y velar por consecución ellos.

Figura 2 Formas Jurídicas



Fuente: Investigación propia

2.3.2. Las ONG pueden definir su forma institucional como de autodesarrollo, acompañamiento y representación gremial: La forma institucional predominante en las ONG en la ciudad es de acompañamiento con el 92,6%, autodesarrollo con el tres coma siete por ciento 3,7%, igualmente, Representación Gremial con similar porcentaje 3, 7%, como se muestra en la tabla 3.

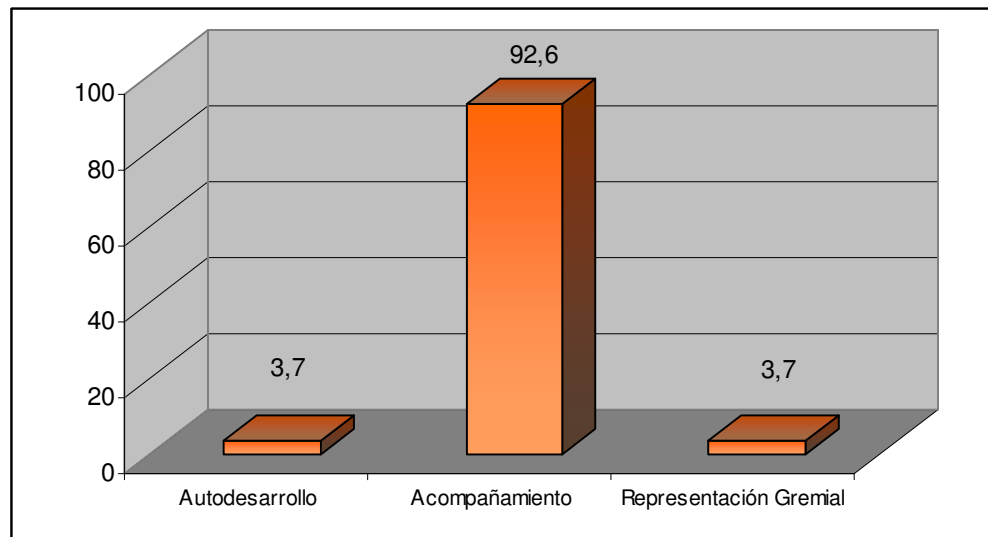
TABLA 3. Formas Institucionales De Las ONG En Cartagena

Forma Institucional	Absoluta	Relativa (2)
Autodesarrollo	3	3,7
Acompañamiento	78	92,6
Representación Gremial	3	3,7
Total	84	

Fuente: Encuesta de la Investigación

Esto refleja la dependencia que han marcado las ONG por interrelacionar sus programas sociales con entidades gubernamentales, el sector privado y la iglesia. Su actuación es más de acompañamiento que el remplazar la obligatoriedad de la OG, como se puede reflejar en la figura 3. Aunque la representación gremial tiene un porcentaje bajo en las entrevistas realizadas a las ONG manifiestan la importancia de unificar sus intereses, para incidir en las decisiones políticas que afectan el desarrollo de la ciudad. Mostrar este resultado de clasificación de las ONG, muestra la debilidad del asociado y del poder de negociación en bloque.

Figura 3 Formas Institucional



Fuente: investigación propia de los autores

2.4. MODOS INTERVENCIÓN

Por modos institucionales o modos de intervención se entiende la forma específica que la ONG ha definido para desarrollar y desplegar su misión y sus objetivos.

Tabla 4 Modos De Intervención De Las ONG En Cartagena

Modos de intervención	Absoluta	relativa (1)	Relativa (2)
Asesoramiento	19	22	4
Promoción social	20	24	5
Atención primaria	6	7	1
Difusión	2	2	0
Interventora	8	9	2
Desarrollo productivo	17	20	4
Promoción humana	22	26	5
Asistencia técnica	47	56	11
Veeduría Ciudadana	6	7	1
Defensa de derechos	16	19	4
Promoción del Desarrollo	33	39	7
Capacitación y Formación	72	85	16
Asistencia financiera	12	15	3
Gestión de Proyectos	65	78	15
Otros	5	6	1
Incidencia en políticas publicas	6	7	1
Administración de Recursos	28	33	6
Evaluación y Seguimiento	28	33	6
Investigación y Sistematización	22	26	5
Información y Sensibilización	6	7	1
Total	439	522	100
(1) Porcentaje con respecto al total de encuestas respondidas			
(2) Porcentaje con respecto al total de Multirespuesta obtenidas			

Fuente: investigación propia de los autores

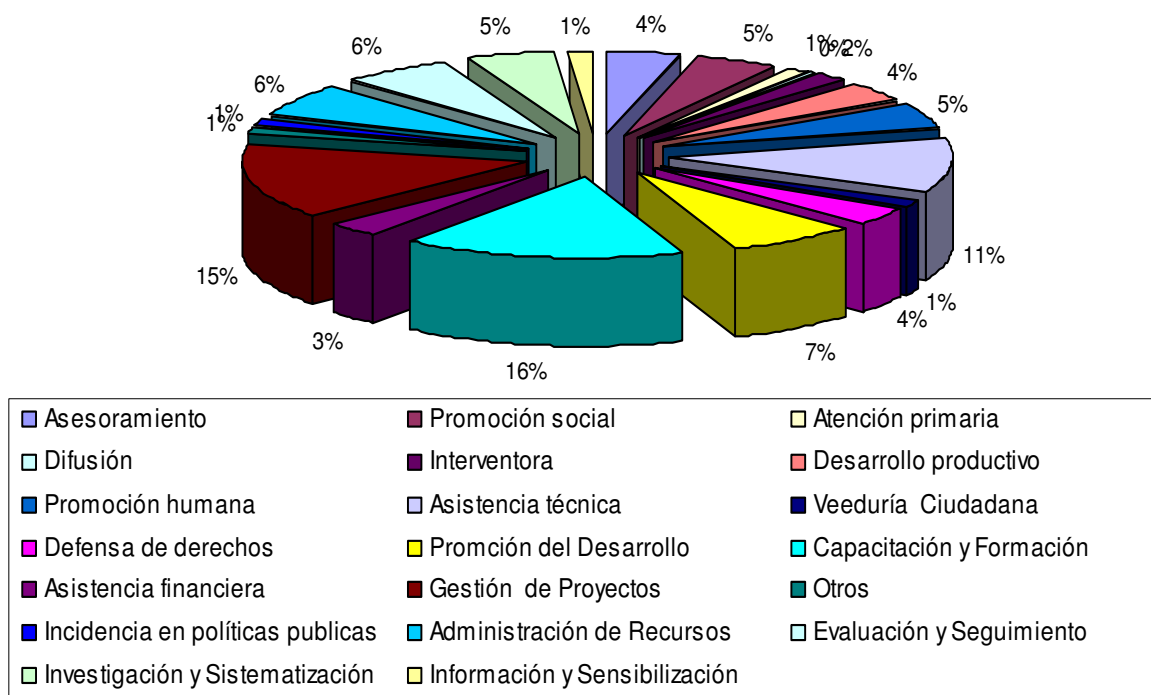
Entre estos modos se incluyen: asesoría y asistencia técnica; formación y capacitación; investigación y sistematización; cooperación internacional; evaluación y seguimiento; diseño y ejecución de proyecto; administración de recursos; planeación del desarrollo; interventoría; veeduría ciudadana y financiamiento y crédito.

La tabla 4 Modos De Intervención De Las ONG En Cartagena, refleja los modos institucionales predominantes en las ONG de Cartagena e indica su orden de prioridad, los resultados muestran como la Capacitación y Formación con el ochenta y cinco por ciento (85%),

Gestión de Proyectos con el setenta y ocho por ciento (78%), Asistencia técnica con el cincuenta y seis por ciento (56%), Promoción del Desarrollo con el treinta nueve por ciento (39%), Administración de Recursos y Evaluación y Seguimiento con el treinta y tres por ciento (33%), respectivamente.

Promoción humana e Investigación y Sistematización con el veintiséis por ciento (26%), respectivamente, Promoción social con el veinticuatro por ciento (24%), Asesoramiento con el veintidós por ciento (22%), Desarrollo productivo con el veinte por ciento (20%), Defensa de derechos con el diecinueve por ciento (19%), Asistencia financiera con el quince por ciento (15%), entre otros.

FIGURA 4. Modos de Intervención



2.5. ESPECIALIDAD DE ACTUACIÓN GEOGRÁFICA Y OTRAS ESTRUCTURA DE CLASIFICACIÓN

Desde el punto de vista geográfico el proceso de las ONG es de carácter local estas se pueden clasificar como ONG municipales, Distritales y departamentales y comunales, regionales y nacionales a su vez estas se pueden agrupar en dos categorías Geográficamente concentradas y definidas y Geográficamente dispersa.

2.5.1 Geográficamente concentradas y definidas: son aquellas que desarrollan su actividad en sitios preestablecidos de la ciudad, es decir, se ubican en unas localidades definidas y fijas donde desarrollan toda su acción institucional.

2.5.2 Geográficamente dispersa: estas organizaciones tienen como área geográfica de trabajo toda la ciudad, departamento y la región y no distinguen en zonas

2.5.3 Radio de acción según su Tamaño de Actuación: Según el tamaño las ONG se pueden clasificar como: pequeñas, mediana y grande, tamaño depende del número de los recursos, las capacidades y del personal del que dispone la ONG

2.5.4 ONG motivadas hacia las actividades:

- ONG que desarrollan actividades definidas
- ONG que desarrollan actividades diseminadas o difusas
- ONG que desarrollan actividades para grupos específicos de la población.
- ONG que desarrollan actividades para cualquier grupo de la población.
- ONG que desarrollan actividades exclusivas a satisfacer intereses de los propios miembros de la organización.
- ONG motivadas hacia el cambio

2.5.5 ONG de incidencia pública: Concentran sus esfuerzos en la sociedad para provocar cualquier cambio o una condición que retienen como positiva. Estas organizaciones están orientadas hacia a fuera. Según los sectores de actividades las ONG pueden ser:

- ONG concentradas en sectores definidos y específicos
- ONG en sectores de actividades diseminadas o difusas

2.5.6 Fuentes de Financiación y Control: Las ONG en Cartagena desde el punto de vista de la financiación y el control se pueden clasificar en:

ONG encaminada hacia la financiación: tienen una excesiva vocación hacia las fuentes de financiación, la rentabilidad, la sostenibilidad financiera, el equilibrio financiero y la adquisición de fondos. ONG fundadas en las donaciones, que se nutren principalmente de subvenciones y contribuciones privadas y, fondos públicos. ONG fundadas en las ventas de servicios a los usuarios. Estas organizaciones dependen la financiación externas para operar. ONG con patrimonio propio: se caracterizan por tener fuentes propias de financiamiento, con las cuales financian su operación, aun que también reciben cooperación. Es decir, son organizaciones fundadas en los recursos propios de la organización.

Las fuentes de financiación con las que las ONG en Cartagena financian su gestión los Recursos propios, el Gobierno Municipal – Local el Gobierno Nacional las Organizaciones de la Sociedad Civil Internacionales y los Institutos Gubernamentales Nivel Nacional, entre otras.

2.5.7 Organizaciones motivadas hacia el control

- ONG controladas por los socios fundadores
- ONG de control autónomo
- ONG de control participativo
- ONG de control centralizado
- ONG controladas por los que ofrecen las donaciones
- ONG empresarial, en las que funciona un consejo de administración.

2.6. DEFINICIÓN DEL SER Y SABER EL QUE HACER

Dos de los conceptos que definen a una organización del que hacer y el porque ser son la misión y la visión. Esta construcción de estos dos conceptos desde la organización orienta y define el radio de acción.

2.6.1. Misión: Para la ciudad de Cartagena según esta investigación descriptiva se encontró que el noventa y seis por ciento (96%) de las ONG manifiesta tener

misión y solo en cuatro por ciento (4%) no. Igualmente se identifico que más del 96% reconocer que en su organización participo en la construcción de esta misión clara y precisa.

Tabla 5 Misión De Las ONG En Cartagena

Misión	Absoluta	Relativa (2)
SI	80	96
NO	4	4

Fuente: Elaboración propia

Solo el 4% no tiene claro este concepto y no ha sido construido al interior de su organización.

2.6.2. Visión: En cuanto a la visión en noventa y un (91%) por ciento manifiesta tener visión y tan sólo un nueve por ciento (9%) manifestaron que aun no tienen claro este concepto en la organización.

TABLA 6 Visión de las ONG en Cartagena

Visión	Absoluta	Relativa (2)
Si	77	91
No	7	9

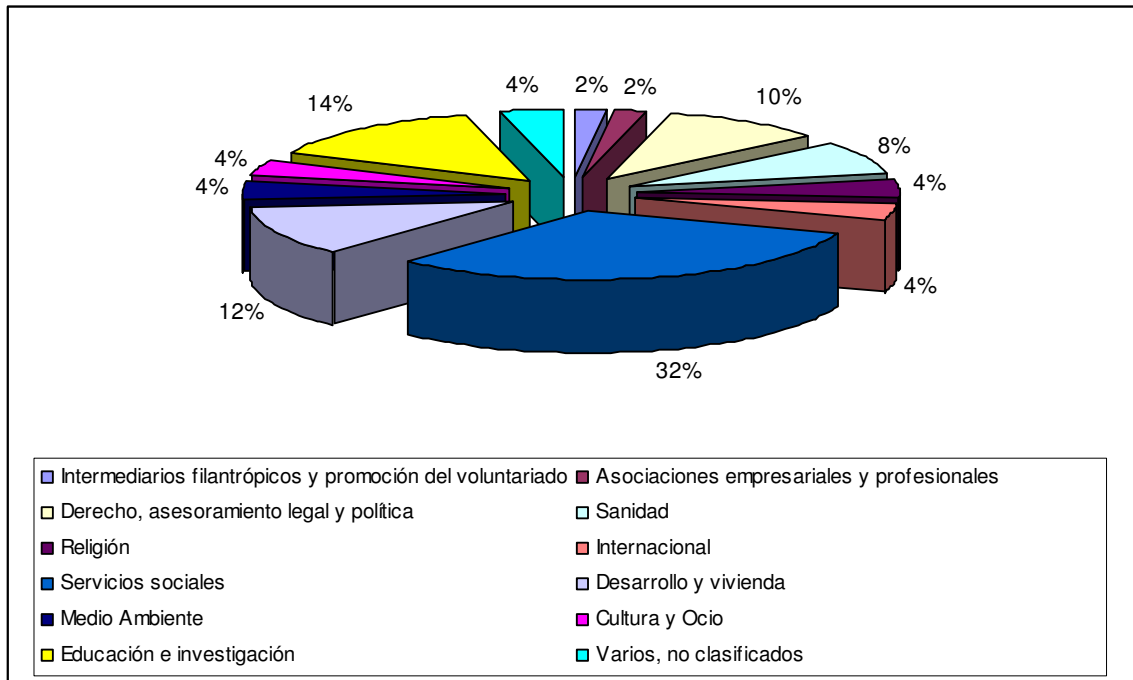
Fuente: Elaboración propia

2.7 SECTOR DE ACTIVIDAD

Las ONG en Cartagena predominan cinco sectores de actividad, estos son; Servicios sociales, educación e investigación, desarrollo y vivienda, derechos humanos, asesoramiento legal y política y sanidad.

Como se presenta en el grafico 6 el porcentaje con respecto al total de encuestas respondidas se encontró que los Servicios sociales con sesenta y tres por ciento (63%), Educación e investigación con el veintinueve por ciento (29%), Desarrollo y vivienda con el veinticinco por ciento (25%), Derecho, asesoramiento legal y política con el veintiuno por ciento (21%) y Sanidad con el diecisiete por ciento (17%).

Figura 5: Sector de Actividad de las ONG en Cartagena



Fuente: Investigación propia

En la tabla 7 se puede identificar el porcentaje con respecto al total de Multirespuesta obtenidas con relación a sector de actividades de las ONG en la ciudad de Cartagena y se marca tres sectores importantes de actuación de las ONG que son servicios sociales, desarrollo y vivienda y la defensa de los derechos humanos, asesoramiento legal y político.

TABLA 7 SECTOR DE ACTIVIDAD DE LAS ONG EN CARTAGENA

Sector de Actividad	Absoluta	relativa (1)	Relativa (2)
Intermediarios filantrópicos y promoción del voluntariado	4	4	2
Asociaciones empresariales y profesionales	4	4	2
Derecho, asesoramiento legal y política	18	21	10
Sanidad	14	17	8
Religión	7	8	4
Internacional	7	8	4
Servicios sociales	53	63	31
Desarrollo y vivienda	21	25	12
Medio Ambiente	7	8	4
Cultura y Ocio	7	8	4
Educación e investigación	25	29	14
Varios, no clasificados	7	8	4
Total	172		100
(1) Porcentaje con respecto al total de encuestas respondidas			
(2) Porcentaje con respecto al total de Multirespuesta obtenidas			

Fuente: Elaboración propia

2.8 CAMPO DE EXPERIENCIA

Estos son los campos de experiencia de las ONG en Cartagena: Agropecuario; Infraestructura Social y Vivienda; Desarrollo Humano Integral; Ciencia y

Tecnología; Comunicaciones; Desarrollo Institucional; Desarrollo Comunitario; Arte y Cultura, Justicia - Derecho Internacional Humanitario - Derechos Humanos; Servicios Públicos y Saneamiento; Educación; Medio Ambiente y Ecología; Recreación y Deportes; Salud y Nutrición; Economía y Empleo; Género; Participación Ciudadana; Protección Social; Transporte; Turismo; Infraestructura vial; y Emergencia y Desastres. Ver tabla 8.

Los principales campos de experiencia de las ONG en Cartagena son: Desarrollo Humano Integral y Desarrollo Comunitario con el sesenta y cinco por ciento (65%), Educación con el cincuenta y siete por ciento (57%), Salud y Nutrición y Participación Ciudadana con el treinta y siete por ciento (37%), respectivamente, Género con el treinta y uno por ciento (31%), Protección Social con el treinta por ciento (30%), Justicia D.I.H, Derechos Humanos y Medio Ambiente y Ecología con el veintiocho por ciento (28%), entre otros campos de experiencias.

Las campos de experiencia donde las ONG presentan menor desarrollo son los siguientes: Ciencia y Tecnología y Comunicaciones con el nueve por ciento (9%), respectivamente, Infraestructura vial con el siete por ciento (7%), Emergencia y Desastres con el seis por ciento (6%) y Turismo con el cuatro por ciento (4%).

Figura 6.

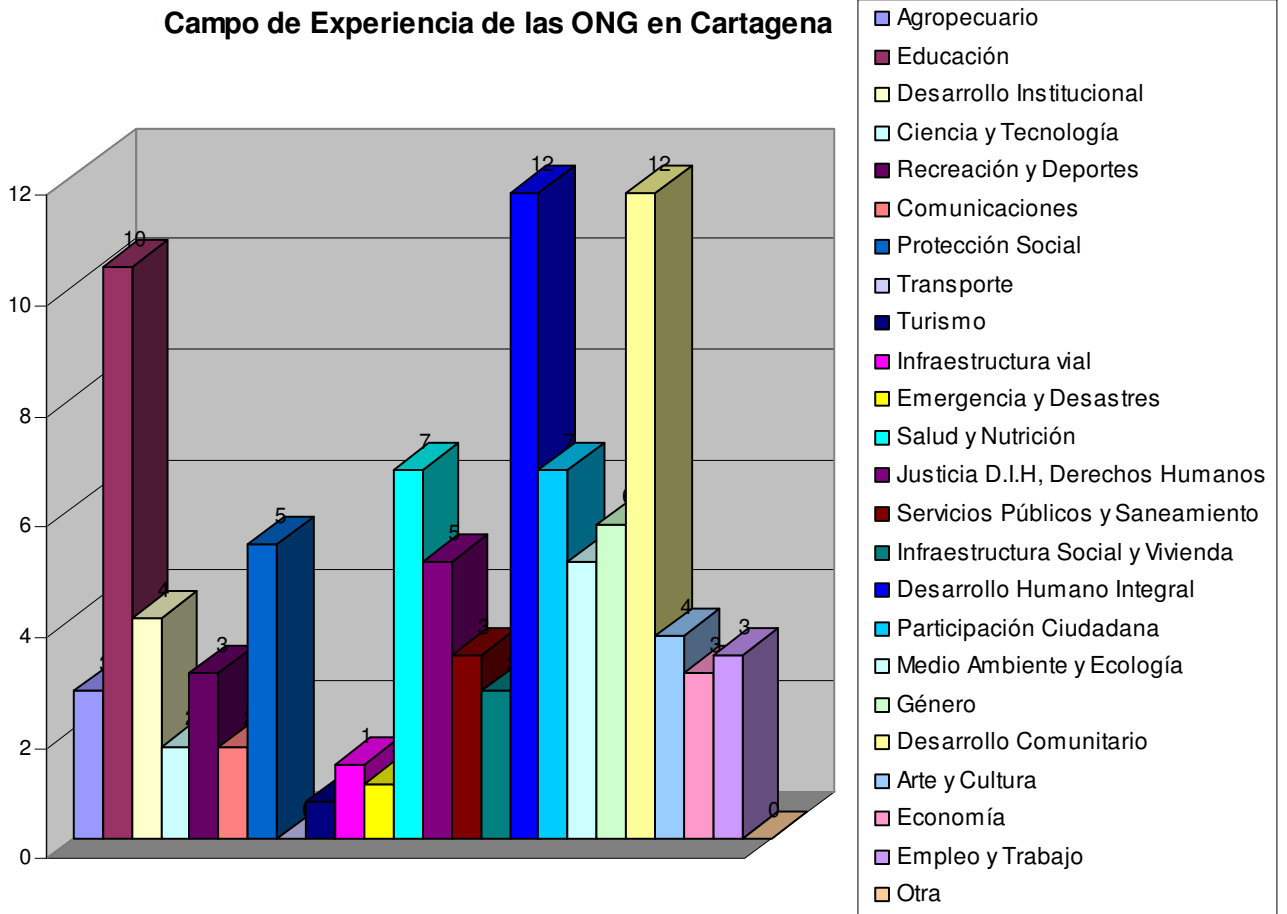


TABLA 8 Campos De Experiencia De Las ONG En Cartagena

Campo de Experiencia	Absoluta	relativa (1)	Relativa (2)
Agropecuario	12	15	3
Educación	48	57	10
Desarrollo Institucional	19	22	4
Ciencia y Tecnología	8	9	2
Recreación y Deportes	14	17	3
Comunicaciones	8	9	2
Protección Social	25	30	5
Transporte	0	0	0
Turismo	3	4	1
Infraestructura vial	6	7	1
Emergencia y Desastres	5	6	1
Salud y Nutrición	31	37	7
Justicia D.I.H, Derechos Humanos	23	28	5
Servicios Públicos y Saneamiento	16	19	3
Infraestructura Social y Vivienda	12	15	3
Desarrollo Humano Integral	54	65	12
Participación Ciudadana	31	37	7
Medio Ambiente y Ecología	23	28	5
Género	26	31	6
Desarrollo Comunitario	54	65	12
Arte y Cultura	17	20	4
Economía	14	17	3
Empleo y Trabajo	16	19	3
Otra	0	0	0
Total	467	556	100
(1) Porcentaje con respecto al total de encuestas respondidas			
(2) Porcentaje con respecto al total de Multirespuesta obtenidas			

Fuente: Elaboración propia

2.9 DIRECCIONAMIENTO DE LOS PROGRAMAS SOCIALES VS VULNERABILIDAD

La vulnerabilidad se refiere al conjunto de circunstancias por las cuales un individuo o grupos de personas se hayan expuesto a amenazas que faciliten la posibilidad del deterioro de su dignidad personal y humana. Los programas sociales van dirigidos a las vulnerabilidades mas sentidas en la ciudad, se ha categorizado en esta investigación las siguientes vulnerabilidades:

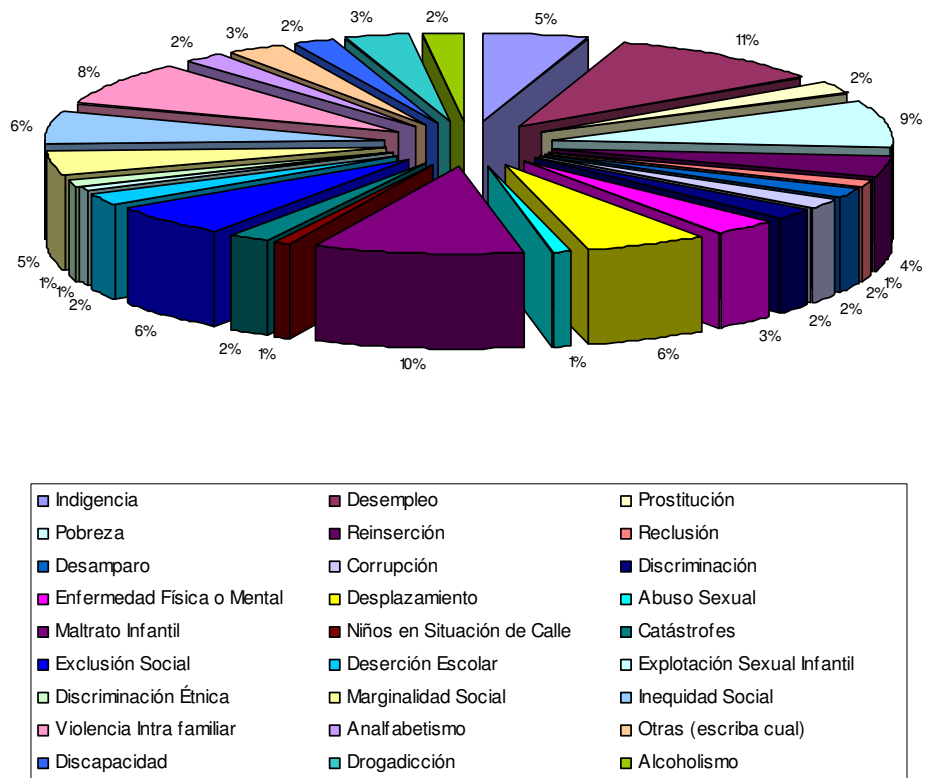
- Adicciones
- Corrupción
- Desamparo
- Desempleo
- Desnutrición
- Desplazamiento
- Discapacidad
- Discriminación étnica
- Enfermedad Física y Mental
- Exclusión y Marginalidad Social
- Inequidad Social
- Maltrato Infantil

- Pobreza
- Prostitución
- Violencia Intrafamiliar

Las encuestas realizadas presentan que las principales vulnerabilidades atendidas por las ONG en Cartagena y a las que le prestan mayor atención son: Desempleo con el treinta cinco por ciento (35%), Maltrato Infantil con el treinta y tres por ciento (33%), Pobreza con el treinta por ciento (30%), Violencia Intrafamiliar con el veintiséis por ciento (26%), Desplazamiento con el veinte por ciento (20%), Exclusión Social e Inequidad Social con el diecinueve por ciento (19%), respectivamente, Indigencia con el diecisiete por ciento (17%), Marginalidad Social con el quince por ciento (15%), Reinserción con el trece por ciento (13%), Enfermedad Física o Mental con el once por ciento (11%).

En menor escala se encuentran, Drogadicción, Prostitución, Desamparo, Discapacidad, Corrupción, Discriminación, Catástrofes, Deserción Escolar, Analfabetismo, Alcoholismo, Abuso Sexual; Niños en Situación de Calle, Explotación sexual Infantil, Reclusión, Discriminación Étnica.

Figura 7. Direccionamiento De Los Programa Sociales Vs Vulnerabilidad



Fuente: Investigadores

En la tabla 9 se muestra el porcentaje con respecto al total de encuestas respondidas.

TABLA 9 VULNERABILIDADES QUE ATIENDEN LAS ONG EN CARTAGENA

Vulnerabilidad	Absoluta	relativa (1)	Relativa (2)
Indigencia	14	17	5
Desempleo	30	35	11
Prostitución	6	7	2
Pobreza	25	30	9
Reinserción	11	13	4
Reclusión	2	2	1
Desamparo	6	7	2
Corrupción	5	6	2
Discriminación	5	6	2
Enfermedad Física o Mental	9	11	3
Desplazamiento	17	20	6
Abuso Sexual	3	4	1
Maltrato Infantil	28	33	10
Niños en Situación de Calle	3	4	1
Catástrofes	5	6	2
Exclusión Social	16	19	6
Deserción Escolar	5	6	2
Explotación Sexual Infantil	3	4	1
Discriminación Étnica	2	2	1
Marginalidad Social	12	15	5
Inequidad Social	16	19	6
Violencia Intra familiar	22	26	8
Analfabetismo	5	6	2
Otras (escriba cual)	8	9	3
Discapacidad	6	7	2
Drogadicción	8	9	3
Alcoholismo	5	6	2
Total	274		100
(1) Porcentaje con respecto al total de encuestas respondidas			
(2) Porcentaje con respecto al total de Multirespuesta obtenidas			

Fuente: Elaboración propia

2.10 POBLACIÓN OBJETIVO

La delimitación de las ONG como unidades productivas que utilizan recursos para la producción de servicios es necesario definir para quienes van dirigido estos servicios, por lo tanto se entiende por población objetivo, aquella población hacia la cual las ONG de manera intencional han decidido acompañar, promocionar, promover, y cualificar, en el trabajo se ha estructurado una escala muy amplia de población que incluye entre otras las siguientes: Mujeres, Varones, Estudiantes, Profesionales, Asociados, Docentes, Juventud, Niñez, Tercera edad, Amas de casa, Vendedores, Ambulantes y Estacionarios, Empresarios, Trabajadores asalariados, Campesinos y Desocupados.

Las ONG tiene como población objetivo en un sesenta y nueve por ciento (69%) las mujeres, la Familia y la Niñez en un sesenta y cinco por ciento (65%), respectivamente, la Juventud en un cincuenta y siete por ciento (57%), la Población en general con el cincuenta y dos por ciento (52%), los Varones con el treinta nueve por ciento (39%), y la Tercera edad con el veintiséis por ciento (26%).

Una categoría interna ubicada dentro de las mujeres, la familia y niñez esta la población desplazada por la violencia, tema que ha cogido auge desde principio del siglo XXI y que ha sido población objetivo de intervención; esta categoría de

población ha dado que se orienten los recursos tanto a nivel gubernamental como no gubernamental. En la ley 387 de 1997 en su Artículo 1º define

(...) desplazado toda persona que se ha visto forzada a migrar dentro del territorio nacional abandonando su localidad de residencia o actividades económicas habituales, porque su vida, su integridad física, su seguridad o libertad personales han sido vulneradas o se encuentran directamente amenazadas, con ocasión de cualquiera de las siguientes situaciones: Conflicto armado interno, disturbios y tensiones interiores, violencia generalizada, violaciones masivas de los DDHH, Infracciones al DIH y otras circunstancias emanadas de las situaciones anteriores que puedan alterar o alteren drásticamente el orden público.

Desde la Agencia presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional han registrado que desde 1995 hasta julio 31 del 2006 en el país se han desplazado 411.421 familias por el fenómeno de la violencia en el territorio colombiano.

En la tabla 10 muestra como ha transcendido el fenómeno del desplazamiento en Colombia.

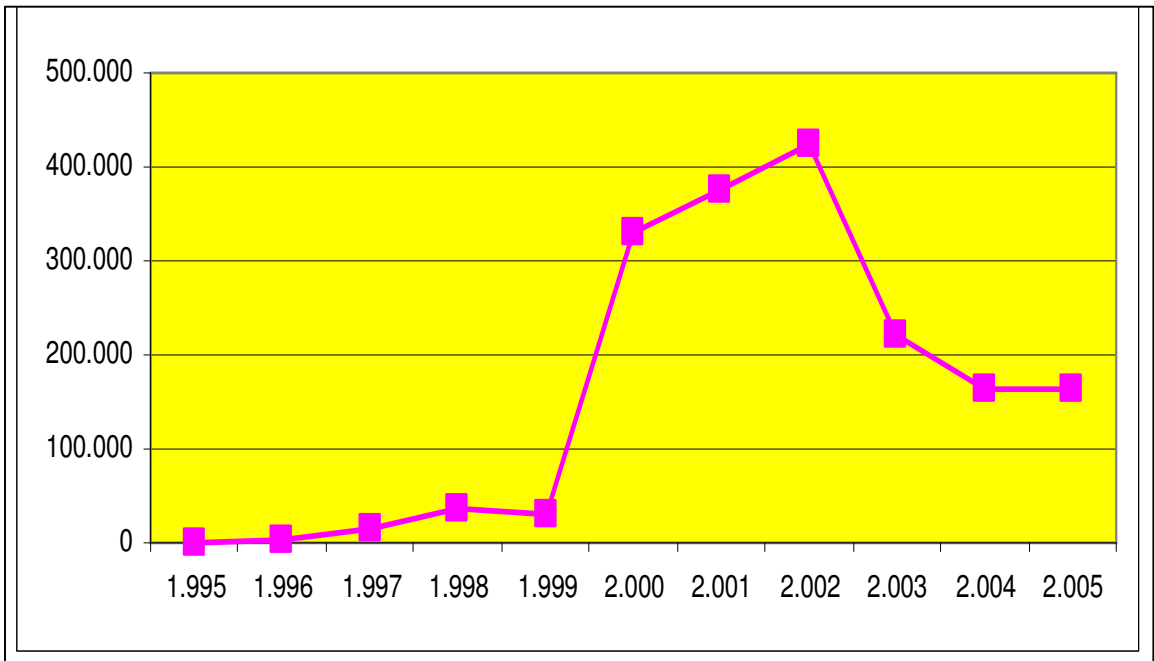
Tabla 10. Relación de Población Desplazada por la Violencia en Colombia

Año Declaración	No._ hogares
1995	54
1996	610
1997	3.286
1998	9.462
1999	8.113
2000	70.620
2001	79.122
2002	92.774
2003	49.900
2004	42.056
2005	41.800
2006	13.624
Total	411.421

Fuente: Acción Social - Pág. Web www.accionsocial.gov.co

En la ciudad de Cartagena, según datos oficiales de Acción Social hasta el 31 de julio del presente año, han llegado más de 9.650 hogares y se han ubicado en barrios marginados de la ciudad.

Figura 8. Relación de Población Desplazada por la Violencia en Colombia



Fuente: Acción Social

Las ONG como conjunto han beneficiado a una población total de a un poco más de 220.000 personas, los grupos más promovidos en la ciudad por la ONG incluyen las mujeres, los niños, los jóvenes y la comunidad.

Otros datos relevante en este punto es la atención directa en la población ubicada en los centros carcelarios de la ciudad, solo dos ONG respondieron su atención directa a esta población y su tema mas es la vulneración de sus DDHH y la defensa al DIH. Igualmente la respuesta que se obtuvo en la población de los vendedores ambulante, aunque ONG confesaron que por no estar dirigido sus

programas sociales, directamente a la atención a esta población, estas se pueden beneficiar por proyectos productivos relacionados con la inclusión formal de este tipo de población en el comercio.

Tabla 11 Tipo De Población Que Atienden Las ONG En Cartagena

Población	Frecuencias		
	Absoluta	Relativa (1) %	Relativa (2) %
Población carcelaria/Liberados	2	2	0
Familia	54	65	15
Mujeres	58	69	16
Varones	33	39	9
Estudiantes	8	9	2
Profesionales	3	4	1
Asociados	2	2	0
Docentes	5	6	1
Juventud	48	57	14
Niñez	54	65	15
Tercera edad	22	26	6
Amas de casa	9	11	3
Vendedores Ambulantes y Estacionarios	0	0	0

Población	Frecuencias		
	Absoluta	Relativa (1) %	Relativa (2) %
Empresarios	2	2	0
Trabajadores asalariados	3	4	1
Campeños	5	6	1
Desocupados	2	2	0
Población en general	44	52	12
Total	352		100
(1) Porcentaje con respecto al total de encuestas respondidas			
(2) Porcentaje con respecto al total de Multirespuesta obtenidas			

Fuente: Elaboración propia

2.11 ORIENTACIÓN HACIA LOS BENEFICIARIOS

Este tema está relacionado con la conformación jurídica de estas organizaciones. Estas organizaciones disponen si la orientación de los beneficios va dirigida a la población externa o si su interés de asociarse es producto de orientar su actuación hacia ellos mismos. En la tabla 11 muestra los valores absolutos, relativos con respecto al total de encuestas respondidas y lo relativo al porcentaje con respecto al total de multirespuestas obtenidas.

Tabla 12. Orientación Hacia Los Beneficiarios De Las ONG En Cartagena

Orientación a los beneficiarios	Absoluta	Relativa (1)	Relativa (2)
Los integrantes de la Organización	14	17	12
Los miembros de una comunidad	60	50	52
Organización que asiste a organizaciones de beneficiarios o a miembros de la comunidad	28	33	24
No tiene beneficiarios directos (ejemplo: instituciones de investigación, o de difusión de temas de interés a toda la población, etc.)	0	0	0
Los integrantes de la Organización y otros miembros de la comunidad	14	17	12
Total	116		100
(1) Porcentaje con respecto al total de encuestas respondidas			
(2) Porcentaje con respecto al total de Multirespuesta obtenidas			

Fuente: Elaboración propia

En la presente investigación se enunciaron las siguientes orientación de la atención es hacia: los integrantes de la Organización, los miembros de una comunidad, organización que asiste a organizaciones de beneficiarios o a

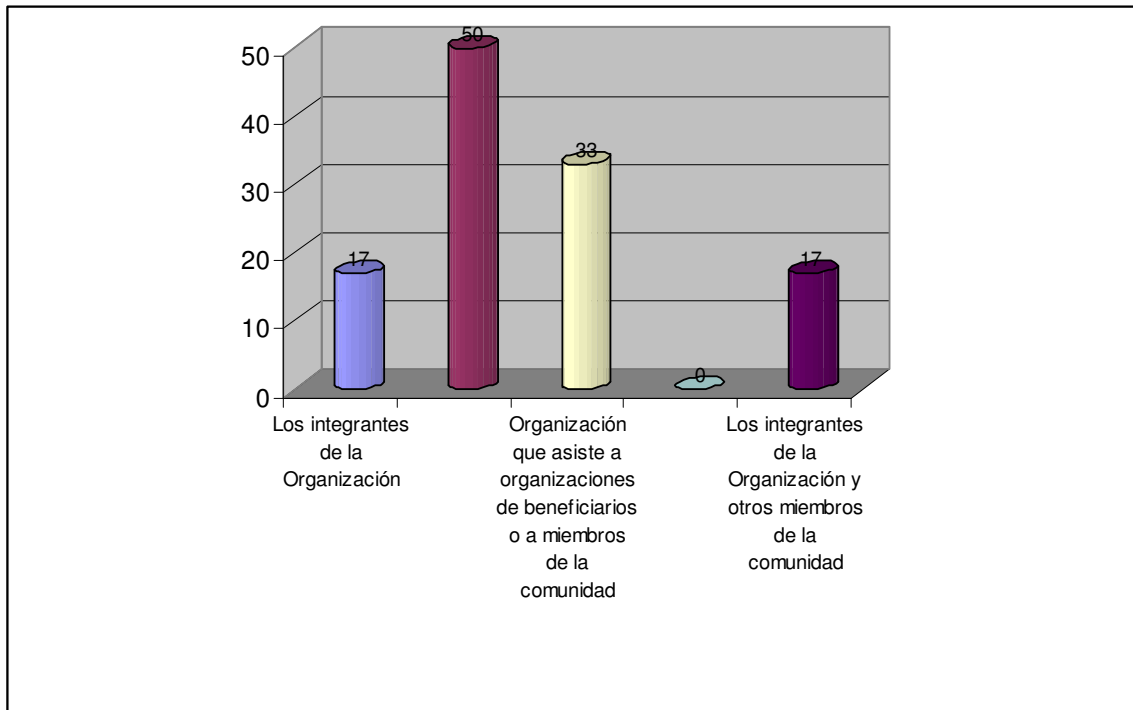
miembros de la comunidad, no tiene beneficiarios directos (ejemplo: instituciones de investigación, o de difusión de temas de interés a toda la población, etc.), los integrantes de la organización y otros miembros de la comunidad.

Los resultados al aplicar la encuesta fue que a los miembros de una comunidad con un cincuenta por ciento (50%), Organización que asiste a organizaciones de beneficiarios o a miembros de la comunidad con un treinta y tres por ciento (33%).

Los integrantes de la Organización y los integrantes de la Organización y otros miembros de la comunidad con un diecisiete por ciento (17%), respectivamente y No tiene beneficiarios directos (ejemplo: instituciones de investigación, o de difusión de temas de interés a toda la población, etc.) con el cero por ciento (0%).

ver Figura 9 en la siguiente pagina.

Figura 9. Orientación Hacia Los Beneficiarios De Las ONG En Cartagena



2.12 COBERTURA DE LA ACCIÓN

2.12.1. Por división Territorial del País: las ONG ubicadas en la ciudad de Cartagena solo el 17% se ubica en su atención a nivel nacional, es valido resaltar en este punto que dentro de sus conformación legal identificada en sus estatutos o registro de Cámara de comercio tienen consignado que su actuación puede ser realizada en todo el territorio colombiano. A nivel regional con un veintinueve por

ciento (29%), Departamental y Municipal con un treinta y tres por ciento (33%), Distrital y Localidad con un veinticinco por ciento (25%), y Barrios con un cuarenta y seis por ciento (46%), como puede observarse en la tabla 11.

Tabla 13 Cobertura de Acción de las ONG en Cartagena

Frecuencias			
Cobertura	Absoluta	Relativa (1)	Relativa (2)
Nacional	14	17	8
Regional	25	29	14
Departamental	28	33	16
Distrital	21	25	12
Municipal	28	33	16
Localidad	21	25	12
Barrios	39	46	22
Todas	0	0	0
Total	175		100
(1) Porcentaje con respecto al total de encuestas respondidas			
(2) Porcentaje con respecto al total de Multirespuesta obtenidas			

Fuente: Elaboración propia

2.12.2. Ubicación De La Acción por división geográfica de la ciudad: a nivel de la ciudad la categoría es la siguiente quienes tiene su acción a nivel rural, urbano, suburbano, rural marginal, urbano marginal, urbano y rural, urbano y rural marginal y en todas la ciudad. Los resultados de esta investigación fueron son los siguientes: Urbana con el sesenta y tres por ciento (63%), Urbana marginal con el cuarenta y dos por ciento (42%), Urbana y Rural con el veintinueve por ciento (29%), Rural con el veinticinco por ciento (25%), Urbana y rural marginal con el veintiuno por ciento (21%), Suburbana y Rural Marginal con el diecisiete por ciento (17%), respectivamente, como puede observarse en la tabla 13.

Tabla 14 Ubicación De La Acción De Las ONG En Cartagena

Ubicación de la acción	Frecuencias		
	Absoluta	relativa (1)	Relativa (2)
Rural	21	25	11
Urbana	53	63	27
Suburbana	14	17	7
Rural Marginal	14	17	7
Urbana marginal	35	42	18
Urbana y Rural	25	29	13
Urbana y rural marginal	18	21	9
Todas	14	17	7
Total	193	229	100
(1) Porcentaje con respecto al total de encuestas respondidas			
(2) Porcentaje con respecto al total de Multirespuesta obtenidas			

Fuente: Elaboración propia

2.13 FUENTES DE FINANCIACIÓN

2.13.1. Clasificación de las fuentes de cooperación²⁷, (...) se puede concluir que las diferentes fuentes de cooperación, se clasifican principalmente en tres tipos, así: fuentes de cooperación y financiación regionales (departamentales o locales), fuentes nacionales y fuentes internacionales. Para tener acceso a estas fuentes, existen dos vías, la vía oficial y la no oficial (por medio ONG).

Fuentes regionales: Dentro de esta categoría se encuentran las fuentes o fondos a los que se pueden acceder en determinados departamentos o municipios del país por sus características especiales (...).

Fuentes nacionales Aquí se encuentran básicamente los fondos de financiación adscritos a los entes gubernamentales de carácter nacional (...).

Fuentes internacionales La cooperación internacional es la ayuda que se entrega para apoyar el desarrollo económico y social de países en desarrollo, mediante la transferencia de tecnologías, conocimientos, experiencias o recursos financieros, por parte de otros países u organizaciones multilaterales (ACCI,

²⁷ MAGDA Johann, ARIAS GALVIS Fernando. Fuentes de Financiación de Proyectos en Colombia con Énfasis en el Desarrollo Sostenible Recopilación, GTZ-GOPA. Bogotá. DC. Julio de 2005

2004). La cooperación internacional se divide en: **Cooperación multilateral** y **Cooperación bilateral**.

Para esta investigación se indago en las siguientes fuentes de financiación: recursos propios, venta de servicios, realización de eventos, emisión de bonos, aportes de la comunidad, gobierno departamental, gobierno municipal / local, rendimientos financieros, banca multilateral, sector privado (empresas), campañas recaudo de fondos, cobro a beneficiarios directos, gobierno nacional, institutos gubernamentales nivel nacional, créditos, organizaciones de la sociedad civil nacionales, organizaciones de la sociedad civil internacionales, agencias cooperación internacional, institutos gubernamentales nivel regional, entre otros, en la tabla 14 muestra los resultados obtenidos en la ciudad de Cartagena en valores absoluto y relativos.

Tabla 15. Fuentes De Financiación De Las ONG En Cartagena

Fuentes de financiación	Absoluta	relativa (1)	Relativa (2)
Recursos propios	37	44	15
Venta de Servicios	6	7	3
Realización de Eventos	9	11	4
Emisión de Bonos	0	0	0
Aportes de la Comunidad	16	19	6
Gobierno Departamental	8	9	3
Gobierno Municipal / Local	26	31	11
Rendimientos financieros	2	2	1
Banca Multilateral	3	4	1
Sector Privado (Empresas)	20	24	8
Campañas recaudo de fondos	3	4	1
Cobro a beneficiarios directos	5	6	2
Gobierno Nacional	17	20	7
Institutos Gubernamentales Nivel Nacional	28	33	12
Créditos	0	0	0
Organizaciones de la Sociedad Civil Nacionales	3	4	1
Organizaciones de la Sociedad Civil Internacionales	25	30	10
Agencias Cooperación Internacional	19	22	8
Institutos Gubernamentales Nivel Regional	6	7	3
Otros	8	9	3
Total	241		100
(1) Porcentaje con respecto al total de encuestas respondidas			
(2) Porcentaje con respecto al total de Multirespuesta obtenidas			

Fuente: Elaboración propia

Las ONG en Cartagena cuentan con una amplia gama de fuentes de financiación de donde disponer recursos para financiar sus programas, proyectos y funcionamiento institucional.

Estas fuentes están constituidas por, los recursos económicos provenientes del Gobierno Municipal – Local, el Gobierno Departamental, el Gobierno Nacional, los Aportes de la Comunidad, sus Recursos propios, las Organizaciones de la Sociedad Civil Nacionales, las Organizaciones de la Sociedad Civil Internacionales, los Institutos Gubernamentales Nivel Nacional, los Institutos Gubernamentales Nivel Regional, las Agencias Cooperación Internacional, la Banca Multilateral, el Sector Privado, las Campaña de Recaudo de Fondos, el Cobro del Servicio al Beneficiario Directo y las Donaciones de Filantropía.

Como se puede observar en la figura 11, las principales fuentes de financiación a las que acuden las ONG en Cartagena para financiar su gestión están constituidas por: Recursos propios con un cuarenta y cuatro por ciento (44%), Institutos Gubernamentales Nivel Nacional con un treinta y tres por ciento (33%), Gobierno Municipal / Local con un treinta y un por ciento (31%), Organizaciones de la Sociedad Civil Internacionales con un treinta por ciento (30%).

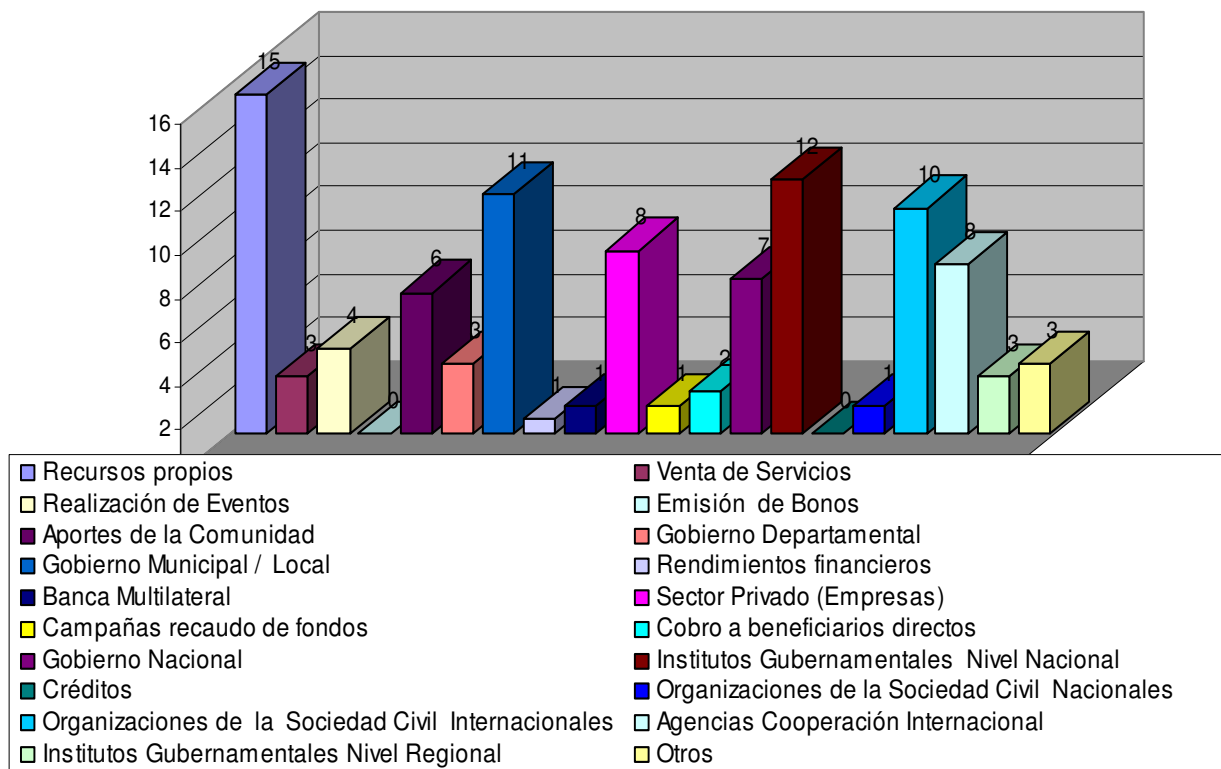
Sector Privado (Empresas) con un veinticuatro por ciento (24%), Agencias Cooperación Internacional con un veintidós por ciento (22%), Gobierno Nacional

con un veinte por ciento (20%), Aportes de la Comunidad con un diecinueve por ciento (19%) y en menor escala.

Realización de Eventos con un once por ciento (11%), Gobierno Departamental con un nueve por ciento (9%), Venta de Servicios y Institutos Gubernamentales Nivel Regional con un siete por ciento (7%), respectivamente, Cobro a beneficiarios directos con un seis por ciento (6%) Banca Multilateral.

Campañas recaudo de fondos y Organizaciones de la Sociedad Civil Nacionales con un cuatro por ciento (4%), respectivamente, Rendimientos financieros con un dos por ciento (2%), Emisión de Bonos y Créditos con el cero por ciento (0%).

Figura 10. Fuente de financiación de las ONG en Cartagena



Fuente: investigación propia

2.14 CAPACIDAD INSTALADA DE LAS ONG EN CARTAGENA DE INDIAS

Se entiende por capacidad institucional el saber hacer de la institución, que se funda en la combinación estratégica del factor humano y los recursos institucionales, que permite crear ventaja competitiva sostenible y que distingue una ONG de otras.

En esta investigación se valoraron las siguientes capacidades institucionales de las ONG: Marketing; finanzas; organización; dirección estratégica; factor humano; instalaciones y equipos; tecnología y administración del conocimiento y gestión de proyecto

2.14.1. Capacidad en Mercadotecnia: La capacidad en mercadotecnia se desagrega en las variables siguientes aspectos: Reputación de la ONG; Calidad de servicio; Relaciones con la Comunidad; Relaciones con los medios de Comunicación; Relaciones con otras ONG; Relaciones con la administración pública; Comunicación Corporativa; Diseño de servicios y productos; Sistema de rendición de cuentas; Producción de Publicaciones; Mezcla promocional; Relación institucional y Lobby; Venta de servicios y Relaciones con la Empresa. En la tabla 14 muestran los datos obtenidos en esta investigación.

Reputación de la ONG con un ochenta por ciento (83%); Calidad de servicio con un noventa y cuatro (94%); Relaciones con la Comunidad con un ochenta y tres por ciento (83); Relaciones con los medios de Comunicación con un sesenta y un por ciento (61%); Relaciones con otras ONG con un ochenta y tres por ciento (83%); Relaciones con la administración pública con un treinta y nueve por ciento (39%); Comunicación Corporativa con un sesenta y un por ciento (61%); Diseño de servicios y productos con un cincuenta y seis por ciento (56%); Sistema de rendición de cuentas con un setenta y dos por ciento (72%); Producción de

Publicaciones con un treinta nueve por ciento (39%), Mezcla promocional un treinta nueve por ciento (39%), Relación institucional y Lobby con un setenta y dos por ciento (72%); Venta de servicios con un treinta y tres (33%) y Relaciones con la Empresa con un treinta nueve por ciento (39%). Reconociendo como organización que es las ONG se puede conceptualizarlas como unidades productivas²⁸, entonces su importancia en la calidad del servicio y su reputación en los programas ejecutados.

Tabla 16 Capacidad Mercadológica De Las ONG En Cartagena. Fuente: Elaboración propia

CAPACIDAD MERCADOLÓGICA Variables	Frecuencia		
	Absoluta	Relativa(1)	Relativa(2)
Reputación de la ONG	70	83	10
Calidad de servicio	79	94	11
Relaciones con la Comunidad	70	83	10
Relaciones medios de Comunicación	51	61	7
Relaciones con otras ONG	70	83	10
Relaciones con la administración pública	33	39	5
Comunicación Corporativa	51	61	7
Diseño de servicios y productos	47	56	6
Sistema de rendición de cuentas	61	72	8
Producción de Publicaciones	33	39	5
Mezcla promocional	33	39	5
Relación institucional y Lobby	61	72	8
Venta de servicios	28	33	4
Relaciones con la Empresa	33	39	5
TOTAL	719		100
(1) Porcentaje con respecto al total de encuestas respondidas			
(2) Porcentaje con respecto al total de Multirespuesta obtenidas			

²⁸ MARCUELLO, Carmen Análisis De La Conducta Y Eficiencia De Las Organizaciones No Gubernamentales Para El Desarrollo Españolas. 1999.p.31

2.14.2. Capacidad financiera: El aspecto financiero es muy importante para garantizar la autonomía, estabilidad y sostenibilidad de las ONG. La mayoría de las ONG del estudio en términos generales presentan debilidad significativa en la capacidad financiera.

Relaciones con agencias de Cooperación al desarrollo y donantes con cincuenta por ciento (50%); Captación de Fondos con un treinta nueve por ciento (39%); Control financiero con un setenta y dos por ciento (72%).

Autofinanciación con un treinta y tres (33%); Generación de Valor agregado con un sesenta y un por ciento (61%); Sistema de administración de efectivos (dinero) un cincuenta y seis por ciento (56%).

Identificación de Fuentes de Financiación con un sesenta y un por ciento (61%); Patrimonio con un cincuenta por ciento (50%); Sistema Presupuestal financieros con un cincuenta por ciento (50%); Disponibilidad de Capital con un treinta nueve por ciento (39%) y Sistema Contables con un setenta y dos por ciento (72%).

Tabla 17 Capacidad Financiera De Las ONG En Cartagena

CAPACIDAD FINANCIERA Variables	Frecuencia		
	Absoluta	Relativa(1)	Relativa(2)
Relaciones con agencias de Cooperación al desarrollo y donantes	42	50	9
Captación de Fondos	33	39	7
Control financiero	61	72	12
Autofinanciación	28	33	6
Generación de Valor agregado	51	61	10
Sistema de administración de efectivos(dinero)	47	56	10
Identificación de Fuentes de Financiación	51	61	10
Patrimonio	42	50	9
Sistema Presupuestal financieros	42	50	9
Disponibilidad de Capital	33	39	7
Sistema Contables	61	72	12
TOTAL	490		100
(1) Porcentaje con respecto al total de encuestas respondidas			
(2) Porcentaje con respecto al total de Multirespuesta obtenidas			

Fuente: Elaboración propia

2.14.3. Capacidad Organizacional: La función de organización en las ONG, corresponde a la estructura, a los procedimientos y a la cultura organizacional. Para aproximarse a la comprensión de esta función se exploraron las fortalezas y las debilidades de las ONG en torno a las siguientes variables: Liderazgo capaz y visionario, Flexibilidad organizacional, Manual de Funciones, Manual de Procedimientos, Reglamento Interno, Manual de Política organizacional, División del trabajo, Orientación emprendedora, Capacidad de Respuesta, Estructura Organizacional Y Sistema de toma de decisiones.

Liderazgo capaz y visionario con un setenta y ocho por ciento (78%); Flexibilidad organizacional con un sesenta y siete por ciento (67%), Manual de Funciones con un setenta y dos (72%). Manual de Política organizacional con un cincuenta y seis por ciento (56%); División del trabajo con un sesenta y siete por ciento (67%); Manual de Procedimientos con un sesenta y siete por ciento (67%); Reglamento Interno con un cincuenta por ciento (50%). Estructura Organizacional definida con un sesenta y siete por ciento (67%); Capacidad de Respuesta con un sesenta y un por ciento (61%); Orientación emprendedora con un cincuenta y seis por ciento (56%) y Sistema de toma de decisiones con un setenta y ocho por ciento (78%).

Tabla 18 Capacidad De Organización De Las ONG En Cartagena

CAPACIDAD ORGANIZACIÓN	Frecuencia		
	VARIABLES	Absoluta	Relativa(1)
Liderazgo capaz y visionario	65	78	11
Flexibilidad organizacional	56	67	9
Manual de Funciones	61	72	10
Manual de Política organizacional	47	56	8
División del trabajo	56	67	9
Manual de Procedimientos	56	67	9
Reglamento Interno	42	50	7
Estructura Organizacional definida	65	78	11
Capacidad de Respuesta	51	61	8
Orientación emprendedora	47	56	8
Sistema de toma de decisiones	65	78	11
TOTAL	611		100
(1) Porcentaje con respecto al total de encuestas respondidas			
(2) Porcentaje con respecto al total de Multirespuesta obtenidas			

Fuente: Elaboración propia

2.14.4. Capacidad en Instalaciones y Equipos: La efectividad de las instalaciones y equipos de que disponen las ONG se estima mediante los siguientes aspectos: Equipos de Comunicación, Computación y oficinas y Mobiliarios de Oficinas.

Equipos de Comunicación, Computación y oficinas con un sesenta y siete por ciento (67%) y Mobiliarios de Oficinas con un sesenta y un por ciento (61%).

Tabla 19 Capacidad De Instalaciones Y Equipos De Las ONG En Cartagena

CAPACIDAD INSTALACIONES Y EQUIPOS	Frecuencia		
	Variables	Absoluta	Relativa(1)
Equipos de Comunicación, Computación y oficinas	56	67	52
Mobiliarios de Oficinas	51	61	48
TOTAL	107		100
(1) Porcentaje con respecto al total de encuestas respondidas			
(2) Porcentaje con respecto al total de Multirespuesta obtenidas			

Fuente: Elaboración propia

2.14.5. Capacidad en Direccionamiento Estratégico Esta función está relacionada con la razón de ser de la ONG, la orientación de largo alcance y como se ve la ONG así misma en el tiempo.

Esta capacidad se desglosó en los siguientes aspectos que permiten facilitar una mayor comprensión de la misma. Direccionamiento estratégico; Gestión administrativa; Sistemas de Planeación; Sistema de valores compartidos y Conocimiento de los grupos de interés de la ONG.

Direccionamiento estratégico con un setenta y dos por ciento (72%); Gestión administrativa con un setenta y ocho por ciento (78%); Sistemas de Planeación con un setenta y dos por ciento (72%).

Sistema de valores compartidos con un sesenta y siete por ciento (67%); y Conocimiento de los grupos de interés de la ONG con un setenta y dos por ciento (72%).

Tabla 20 Capacidad De Dirección Estratégica De Las ONG En Cartagena

CAPACIDAD ESTRATÉGICA	DIRECCIÓN	Frecuencia		
		Absoluta	Relativa(1)	Relativa(2)
Variables				
Direccionamiento estratégico		61	72	20
Gestión administrativa		65	78	22
Sistemas de Planeación		61	72	20
Sistema de valores compartidos		56	67	18
Conocimiento de los grupos de interés de la ONG		61	72	20
TOTAL		303		100
(1) Porcentaje con respecto al total de encuestas respondidas				
(2) Porcentaje con respecto al total de Multirespuesta obtenidas				

Fuente: Elaboración propia

2.14.6. Capacidad en Gestión del Factor Humano: El factor humano es el elemento clave para lograr la sostenibilidad de las ONG, toda vez, que en él reside la fuente de creatividad, conocimiento, innovación e impulso para el progreso.

Las variables que permiten conocer si las ONG son efectivas en las utilización de su factor humano son las siguientes: Empleados dedicados; Fuerza de trabajo

capaz; Sistema de Motivación; Sistema de Comunicación Interna; Impulso a la creatividad e innovación; Sistema de coordinación interna; Participación en la toma de decisiones; Sistema de retribución y compensación; Inversión en Desarrollo de competencias; Personal con conocimientos especializados; Personal emprendedor; Personal Flexible y Empleados Satisfecho.

Tabla 21 Capacidad Del Factor Humano De Las ONG En Cartagena

CAPACIDAD FACTOR HUMANO Variables	Frecuencia		
	Absoluta	Relativa(1)	Relativa(2)
Fuerza de trabajo dedicada y capaz	61	72	14
Empleados Satisfecho	61	72	14
Sistema de retribución y compensación	42	50	10
Personal con conocimientos especializados	33	39	8
Personal emprendedor y flexible	61	72	14
Sistema de Motivación	51	61	12
Sistema de Comunicación Interna	56	67	13
Sistema de coordinación interna	65	78	15
TOTAL	429		100
(1) Porcentaje con respecto al total de encuestas respondidas			
(2) Porcentaje con respecto al total de Multirespuesta obtenidas			

Fuente: Elaboración propia

La investigación indagó sobre el nivel de formación profesional del factor humano en las ONG, en una escala que va desde nivel de bachiller hasta el nivel doctoral, incluyendo el nivel técnico, profesional universitario, especialista y magíster.

Tabla 22 Nivel De Formación Del Factor Humano En Las ONG En Cartagena

Nivel de formación profesional	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Profesional	1700	75%
Técnico	303	13%
Bachiller	130	6%
Especialista	98	4%
Magíster	43	2%
Doctor	0	0%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 20 se observa que el nivel de formación profesional predominante en las ONG en Cartagena es el profesional universitario con el setenta y cinco por ciento (75%), en segundo lugar el nivel técnico con un trece por ciento (13%), luego el nivel bachiller con el seis por ciento (6%), especialista y magíster con el cuatro por ciento (4%) y dos por ciento (2%) respectivamente. Se observa claramente que predomina el nivel de formación superior con un noventa y cuatro

por ciento (94%). El factor humano en las ONG en Cartagena tiene dedicación completa en un setenta y dos por ciento (72%) y dedicación parcial en un veintiocho por ciento (28%), como se muestra la tabla 8 y la figura.

Según en numero de profesionales universitarios vinculados a las ONG, se observa que en el cuarenta y ocho por ciento (48%) de las ONG tienen entre 1 - 10 profesionales universitarios, el veintiocho por ciento (28%) tiene entre 11 a 20 profesionales universitarios y el catorce por ciento (14%) tiene entre 31 a 40 profesionales universitarios. Ver tabla No. 21

En cuanto a la dedicación del personal ubicado en las ONG, se ha visualizado que existen trabajadores vinculados directamente a la organización, personal contratados y voluntario que asciende a un gran número de personas por prácticas universitarias y personas con un espíritu altruista frente a este tipo de organizaciones y de trabajo social. El 72 % esta de tiempo completo y solo el 28% se vincula parcialmente.

Tabla 23 Dedicación Del Personal En Las ONG En Cartagena

Dedicación del personal en las ONG		
Dedicación	Frecuencia	
	absoluta	Relativa
Completa	1739	72%
Parcial	665	28%

Fuente: Elaboración propia

Las ONG generan más de 2400 empleos y movilizan un poco más de treinta mil millones de pesos al año.

Las ONG constituyen un buen campo de empleo para los profesionales universitarios de Cartagena emplean a más de 2000 personas al año, siendo un nuevo sector de trabajo para los profesionales universitarios, la vinculación se realiza preferentemente a través de contrato en un 69%, por proyectos en un 19% y por voluntariado en un 12%. El treinta y cinco por ciento de las ONG (35%) tiene entre 1 a 10 empleado, el treinta y dos por ciento de las mismas (32%) tiene entre 11 a 20 empleado, el trece por ciento (13%) entre 21 y 30 empleado, con igual porcentaje aparece el rango entre 31 a 40 y el seis por ciento de estas (6%) más de 40 empleado. Ver tabla 22 y 23.

Tabla 24 Relación De Frecuencias De Los Profesionales Universitarios Vinculados A Las ONG En Cartagena

PROFESIONALES UNIVERSITARIOS VINCULADOS A LAS ONG		
INTERVALO	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
1 A 10	59	48%
11 A 20	34	28%
21 A 30	8	7%
31 A 40	17	14%
41 A 50	0	0%
51 A 60	4	3%
TOTAL	122	100%

Fuente: Elaboración propia

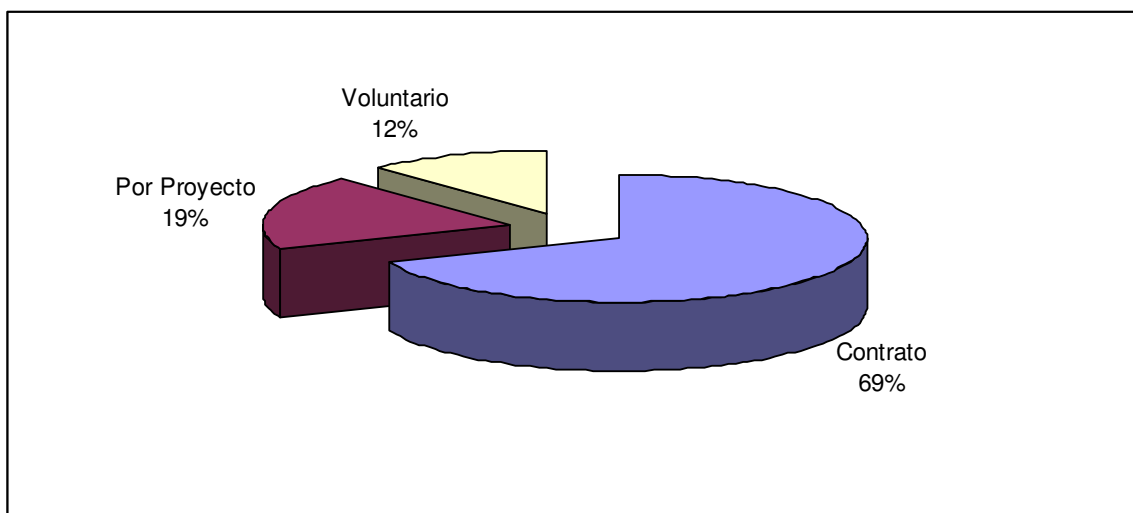
Tabla 25 Número De Empleados Por Rango

Numero de ONG por rango de empleados		
Rango	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 A 10	43	35%
11 A 20	39	32%
21 A 30	16	13%
31 A 40	16	13%
Más de 41	8	6%

Fuente: Elaboración propia

La carga laboral que genera el funcionamiento de estas organizaciones, obedece más a la ejecución de programas que a una vinculación permanente, son organizaciones con rangos mínimos de personal, como se puede reflejar en la tabla 24 y en el Figura 10.

Figura 11 Tipo De Vinculación Que Establecen Las ONG En Cartagena



Fuente: Elaboración propia

2.14.7. Capacidad Tecnológica en Administración de Conocimiento

Organizacional: La tecnología en su acepción mas amplia se refiere a la forma en como se hacen las cosas en una organización, es decir, la manera en que una organización transforma los insumos en servicios y productos. Una visión más reducida del término hace referencia a la utilización por parte de las organizaciones de los avances científicos en informática y electrónica.

El conocimiento se define como la habilidad de la gente y de las organizaciones de entender y actuar efectivamente, la administración del conocimiento es la gestión del capital intelectual de una organización, es la administración sistemática de las actividades y practicas relacionadas con el conocimiento en una empresa y su objetivo es crear y utilizar adecuada y efectivamente el capital intelectual de una organización, obteniendo un beneficio tangible, especialmente en el valor agregado que provee ya sea a los bienes o servicios en sí o a los procesos necesarios para ello.

Para estimar esta capacidad se desagregó en las variables siguientes: Metodología de trabajo probada; Uso de Internet; uso de software especializados; Uso del correo electrónico; Uso de las bases de datos y archivos; Sistematización de experiencias y Sistemas de información.

Los resultados de la estimación de las variables que integran esta capacidad son: Metodología de trabajo probada con un setenta y dos por ciento (72%); Uso de Internet con el setenta y ocho por ciento (78%); uso de software especializados con el cincuenta y seis por ciento (56%); Uso del correo electrónico con el sesenta y un por ciento (61%); Uso de las bases de datos y archivos con el cincuenta y seis por ciento (56%); Sistematización de experiencias con el cincuenta por ciento (50%) y Sistemas de información con el sesenta y un por ciento (61%).

Tabla 26 Capacidad Tecnológica Y Administración Del Conocimiento

Variables	Frecuencia		
	Absoluta	Relativa(1)	Relativa(2)
Metodología de trabajo probada	61	72	17
Uso de Internet	65	78	18
uso de software especializados	47	56	13
Uso del correo electrónico	51	61	14
Uso de las bases de datos y archivos	47	56	13
Sistematización de experiencias	42	50	12
Sistemas de información	51	61	14
TOTAL	364		100
(1) Porcentaje con respecto al total de encuestas respondidas			
(2) Porcentaje con respecto al total de Multirespuesta obtenidas			

Fuente: Elaboración propia

2.14.8. Capacidad en Gestión de Proyectos: La gestión del proyecto consiste en gestionar el ciclo de vida del proyecto y el Ciclo de gestión de un proyecto incluye las etapas de planificación del proceso, la negociación, la ejecución, el control y el cierre.

De acuerdo con la definición propuesta por Zavala Matulic (1994), recogida en el informe de la Coordinadora de ONGD en España: “Las ONGD son organizaciones de carácter social, independientes y autónomas, jurídicamente fundadas y que actúan sin finalidad de lucro. Estas organizaciones desarrollan actividades dirigidas a canalizar recursos económicos públicos y privados para llevar a cabo proyectos de desarrollo autónomos (...) se complementa con las actividades de sensibilización y educación para el desarrollo de nuestra sociedad en torno a las realidades de los países del Tercer Mundo y la interdependencia Norte - Sur, y con las actividades de lobby o presión política ante los gobiernos y los organismos”²⁹.

Esto nos indica que los proyectos se convierten en canalizadores de recursos y en orientaciones de la actuación de las ONG. Los proyectos se planifican y se llevan a cabo según una secuencia que empieza con una estrategia convenida, que supone la idea de una acción precisa, que luego se formula, se ejecuta y se evalúa para mejorar la estrategia y las intervenciones futuras.

²⁹ BAIGES, S. Las ONG de desarrollo en España, Ediciones Flor del Viento, Barcelona.1996.p.24

El ciclo de proyecto constituye una estructura para asegurarse de que las partes interesadas sean consultadas y la información pertinente esté disponible. Permite que las decisiones documentadas se tomen en las etapas principales de la vida de un proyecto.

Los proyectos suelen dividirse en fases a fin de permitir un mejor control del trabajo que se está desarrollando. El conjunto de fases en que se divide un proyecto suele llamarse “ciclo de vida del proyecto”.

La capacidad en gestión de proyectos se desagregó en las siguientes variables: Formulación de proyectos, Ejecución de proyectos, Control de proyectos, Evaluación de proyectos.

Las ONG del estudio consideran así misma que tienen capacidades en gestión de proyecto. En las siguientes variables: Formulación de proyectos con un setenta y dos por ciento (72%), Ejecución de proyectos con un setenta y ocho por ciento (78%), Control de proyectos con un setenta y dos por ciento (72%) y Evaluación de proyectos con un setenta y dos por ciento (72%).

Tabla 27. Capacidad de gestión de proyectos

Capacidad Gestión De Proyecto	Frecuencia		
	Absoluta	Relativa(1)	Relativa(2)
Variables			
Formulación de proyectos	61	72	25
Ejecución de proyectos	65	78	26
Control de proyectos	61	72	25
Evaluación de proyectos	61	72	25
TOTAL	247		100
(1) Porcentaje con respecto al total de encuestas respondidas			
(2) Porcentaje con respecto al total de Multirespuesta obtenidas			

Fuente: Elaboración propia

Las ONG en Cartagena diseñan y ejecutan proyectos para rangos variados de beneficiarios, rangos que van desde proyectos con menos de 100 beneficiarios a proyectos con más de 2000 beneficiarios.

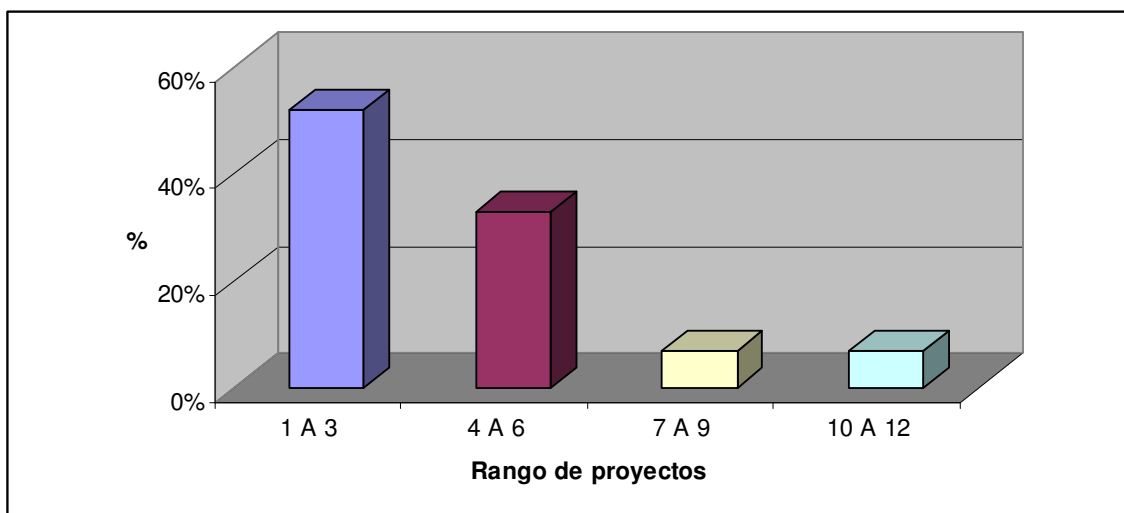
El treinta y dos por ciento (32%) de los proyectos ejecutados por las ONG en Cartagena se ubican en el rango de menos de 100 beneficiarios, el dieciséis por ciento (16%) tienen entre 101 y 200 beneficiarios y el catorce por ciento (14%) de los proyectos tienen entre 1001 y 2000 beneficiarios, como se observa en la tabla 26. Igualmente, en un año el 52% de las ONG realizan entre 1 y 3 proyectos, y el 33% entre 4 y 6 proyectos año, como se muestra en el Figura 11.

Tabla 28 Cantidad De Beneficiarios Por Proyectos Que Ejecutan Las ONG En Cartagena

Cantidad de beneficiarios por proyectos que ejecutan las ONG en Cartagena		
RANGO	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
menos de 100	25	32%
101 – 200	12	16%
201 – 400	8	10%
401 – 600	6	8%
601 – 800	1	1%
801 - 1000	8	10%
1001 - 2000	11	14%
Más de 2000	6	8%
TOTAL	77	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 12 Rango De Proyectos Ejecutados Por Las ONG



Fuente: Elaboración propia

Según se describe en la tabla 28, en cuanto al consolidado de proyectos realizados por las ONG con base en la información recopilada, el monto total de recursos asciende a un poco más de 20.000.000.000 años, beneficiando a más de 200.000 personas, especialmente a niños y niñas, jóvenes, mujeres y comunidad en general.

Tabla 29 Consolidado De Los Proyectos Realizados Por Las ONG En Cartagena De Indias

Consolidado de los proyectos realizados por las ONG en Cartagena de Indias	
Numero de Proyectos Ejecutados por las ONG	105
Monto total	20.222.163.330
Numero de Beneficiario	213319
Promedio de proyectos por entidad	3,4
Sectores de trabajo	
Población beneficiaria	Niños , jóvenes, mujeres y comunidad en general

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III

3. LOS MODELOS DE GESTIÓN PREDOMINANTES EN LAS ONG EN ESPAÑOLAS Y EN AMÉRICA LATINA

En el análisis de la conducta y eficiencia de las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo españolas realizadas por Carmen Marcuello Servós de la Universidad Zaragoza nos dice que las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo españolas forman un sector consolidado dentro del sector no lucrativo en España. Estas organizaciones denominadas Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo - ONGD - para indicar que su actuación va más allá de la ejecución de programas sociales en la incidencia para el desarrollo del país. Igualmente nos manifiesta que estas ONGD han pasado de ser un grupo de organizaciones que gestionaban unas decenas de millones de pesetas al comienzo de los ochenta, a disponer de unos ingresos de 49.000 millones en 1997.

Al analizar la conducta y eficiencia de las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo españolas indica el camino de gestión que han recorrido estas organizaciones en el país vasco. (...) algo importante que nos refleja en este estudio es que la eficiencia de las ONGD no difiere sustancialmente de la diferente naturaleza de los propietarios o la forma jurídica adoptada, pero sí, en cambio, se

detecta una importante influencia de la variable dimensión debido a las economías de escala que presenta la actividad productiva.

En este estudio se concluye que una primera aproximación a las características estructurales de las ONGD en España se pone de manifiesto que no existe un modelo común de comportamiento su tamaño, forma jurídica y sector social de vinculación. (...) El estudio de la eficiencia del colectivo de ONGD revela que está influida, sobre todo, por el tamaño, debido a las economías de escala que se detectan en la producción. Ni el carácter confesional de la ONGD, ni su forma jurídica (fundación o asociación), ni su forma de financiación (dependencia de las subvenciones públicas), parece ser un determinante significativo de las diferencias observadas en la eficiencia de las ONGD estudiadas (...).

Para el caso costarricense se cuenta con un estudio reciente de la Fundación Arias en el cual se caracterizan las estrategias de sostenibilidad de la Fundación Promotora de Vivienda (FUPROVI). El estudio realiza aportes importantes:

- Presenta la sostenibilidad como un doble equilibrio que es necesario mantener entre los recursos disponibles (incluyendo su capacidad de generar recursos) y la población meta, así como entre la capacidad de gestión, buen gobierno y su habilidad para relacionarse con su entorno.

- La importancia de la innovación continúa en las diferentes áreas que conforman la institución.
- La capacidad de administración de su patrimonio a través de un fondo rotativo de inversiones.
- La importancia de la capacitación continua del recurso humano, tanto personal interno como grupos usuarios.
- La necesidad de visualizar a la ONG como un sistema empresarial, sin que ello implique abandonar su misión.

Los enfoques anteriores definen el marco de la sostenibilidad desde lo que se ha dado en llamar integral, y expresan opiniones tales como “sostenibilidad integral no solo financiera” pero a nuestro juicio, dentro de una concepción sistémica del desarrollo organizacional, el financiamiento es un elemento neurálgico del sistema que transforma insumos externos y los devuelve como bienes, servicios y valores de diverso tipo a un entorno que a su vez, vuelve a transferir recursos de diversa índole (los que tienen costos asociados) a la organización como retribución por lo que ella ha generado.

De tal modo que cuando en este trabajo se habla de sostenibilidad financiera no se está dejando de lado la integralidad, solamente se está enfatizando en una dimensión a partir de la cual se procura reconstruir conceptualmente todas las demás o, al menos, las que las sistematizaciones, muestren que tienen un peso mayor.

En todo caso, al tratar de brindar una definición de sostenibilidad financiera de las ONG, debe tomarse en consideración la existencia de varios conceptos asociados (como subsidio y utilidades) sobre los cuales no hay definiciones unívocas en el sector. En este trabajo se conceptúa el subsidio como aquella suma que equivale a la diferencia entre los costos totales de un bien o servicio y el precio o remuneración que se paga por él. En este sentido, una ONG operará mediante subsidios en la medida en que la diferencia entre el costo de los servicios y bienes que presta a su población meta y lo que recibe como pago por ellos, sea sufragada mediante transferencias de recursos de terceros o de incluso sus fondos propios.

Nótese que desde esta perspectiva, subsidio no equivale necesariamente a donación. Esta se entiende simplemente como una transferencia de recursos (financieros o físicos) de naturaleza no retornable; de tal modo que una donación se convertiría en subsidio solamente en la medida en que se le utilizara para cubrir la diferencia entre costos totales y remuneración recibida. La idea que subyace a

este planteamiento, es que en tanto las ONG no cubran sus costos totales tendrán que recurrir al subsidio para mantenerse en el tiempo, puesto que de otro modo se descapitalizarían y terminarían liquidando su patrimonio. Ahora bien, un principio económico universalmente aceptado es la escasez de los recursos, su carácter finito, lo cual implica que las fuentes de subsidio son limitadas y tienden a agotarse en la medida en que haya mayor competencia por ellas y demandas socialmente más urgentes. Por ello, las ONG tienden a pagar un precio cada vez más alto por los subsidios que reciben: el de tener que dirigir su acción institucional hacia tareas socialmente vinculadas a los sectores indigentes, en áreas más cercanas a la beneficencia que al desarrollo.

En principio, entonces, una ONG de desarrollo debe orientarse a la generación de bienes y servicios no subsidiados, lo que no implica que deban ser los usuarios directos los que sufraguen sus costos totales, sino más bien que el sistema de prestación mismo debe tutelar la obtención de excedentes que se reinviertan en el ciclo de producción y rediseño de tales bienes y servicios.

A partir de las consideraciones anteriores y en términos de una primera aproximación, en este trabajo se plantea un concepto de sostenibilidad que incluye de manera explícita la dimensión financiera.

Para los efectos del presente documento la sostenibilidad financiera es entendida como un proceso mediante el cual se logra que el cumplimiento de la misión institucional se perpetúe y retroalimente en el tiempo, en virtud de que el flujo de recursos que la ONG obtiene de su entorno por la labor realizada es superior a la suma de:

- La depreciación de sus activos.
- Los gastos de operación.
- El presupuesto de inversiones o de preinversiones en nuevos proyectos.
- Y los costos – considerando, al menos los efectos de la inflación – incurridos para mantener el valor de su patrimonio en el tiempo.

Ello supone que los servicios que la ONG brinda son pertinentes, es decir responden a demandas reales, son eficientes en la medida que hacen el mejor uso posible de sus recursos, y eficaces porque permiten subsanar necesidades concretas.

Con estos elementos se reflexiona en cuanto al material que se ha recopilado como punto de comparación o de llegada a aquellas ONG que están en un punto de estancamiento, caso las Organizaciones No Gubernamentales en latinoamericanas que han seguido este enfoque son la fundación corona en

Colombia, El Centro Feminista de Información y Acción (CEFEMINA) y el Centro Nacional de Acción Pastoral (CENAP) en Costa Rica.

El enfoque de planeación estratégica, este enfoque permite que las ONG contemplen dentro de la planificación el entorno externo y el entorno interno, establezca la misión, la visión, las estrategias, la política, los objetivos, es impulsado en América latina desde la experiencia del ficon.

La planeación estratégica se desarrollo mediante el proceso de planeación estratégica.

El proceso³⁰ de Planeación Estratégica puede resumirse en las siguientes fases:

A. Análisis Estratégico:

1. Establecimiento de la misión y objetivos de la organización.
2. Análisis del entorno externo (cambiante), revisando amenazas y oportunidades que se puedan presentar.
3. Análisis interno, estudia las fortalezas y debilidades con las que se va a trabajar en ese entorno, es decir los recursos y las capacidades que van a llevarla al logro de sus fines y objetivos preestablecidos.

³⁰ TAMAYO, Ignacio La Dirección Estratégica en el mundo de las Organizaciones No Lucrativas, p.54

B. Formulación de Estrategias, de acuerdo a la misión y objetivos.

C. Implantación y ejecución de la Estrategia (ver que hace falta para que ésta funcione).

Este enfoque lo han implementado ONG como: Centro Experimental de la Vivienda Económica – CEVE (Argentina), la Fundación Promotora de la Vivienda – FU-PROVI (Costa Rica), el Centro Regional de Asistencia Técnica y Empresarial – CRATE (Chile), la Asociación ALTER VIDA (Paraguay) y el Centro Cooperativista Uruguayo – CCU / Unidad Rural (Uruguay), entre otras ONG.

El enfoque desarrollo institucional³¹ El desarrollo institucional es un proceso, un sendero en cuyo recorrido la organización va adquiriendo progresivamente capacidades para actuar con efectividad, satisfaciendo las aspiraciones de sus miembros y de los públicos a los que dirige su acción, aprendiendo de la experiencia, expandiendo sus fronteras cognitivas y manteniendo niveles internos de motivación e integración que permiten su sostenibilidad y aseguran la coherencia entre el discurso y los comportamientos. En ese proceso, la conducción organizacional juega un papel crítico, promoviendo, ejecutando y

³¹ MARTÍNEZ Roberto, Las Organizaciones No Gubernamentales Y Su Problemática Gerencial, presentado en el taller para dirigentes de ONG, convocado por el programa FICON en 1992.p.24

legitimando el examen constante y sistemático de las premisas de la acción, la evaluación de los procesos y la identificación y medición de los resultados e impactos.

No obstante, el desarrollo institucional no recae exclusivamente en la conducción. Debe ser un proceso participativo, respetuoso del carácter de la misión y naturaleza de la ONG. Si bien existen analogías importantes en el desarrollo institucional de la ONG con respecto al que ésta procura en sus tareas con sus grupos objetivos, son organizaciones de servicio con atributos diferentes que deben ser considerados al diseñar las acciones de fortalecimiento. Es por ello que la investigación, la generación de tecnologías gerenciales y la capacitación constituyen componentes necesarios de un programa dirigido al desarrollo institucional de las ONG.

En el seminario de la "Perspectivas Latinoamericanas Sobre El Tercer Sector" realizado en Buenos Aires, 12 – 14 de septiembre del 2001 Félix Bombarolo afirma que en América Latina y el Caribe (ALC) han vivido en los últimos 30 años, una aparente revalorización del llamado "Tercer Sector". O quizás deberíamos decir que ha crecido, al menos, la consideración que hacia 'él' han tenido los organismos internacionales, el mundo académico y los Estados de la región. El contenido, denominación y uso de este concepto, así como el sujeto social aludido

por él, ha variado aceleradamente en las tres décadas mencionadas, según tiempo, lugar y marco teórico desde el cuál se lo ha definido³².

En la pagina Web de la FAO <http://www.fao.org/> se citan algunos ejemplos de ONG's promocionales en América Latina: en el norte de **Argentina** el Instituto de Cultura Popular (INCUPO) fomenta la creación y consolidación de organizaciones de base, buscando trabajar fundamentalmente con comunidades marginales y aisladas aplicando sistemas participativos donde los propios beneficiarios toman conciencia de sus problemas y buscan las soluciones más adecuadas. Otras ONG's que trabajan con métodos similares en la misma región son el Instituto de Desarrollo Social y Promoción Humana (INDES) y el Instituto de Servicios Agropecuarios del Norte (ISAN).

En **Bolivia** existen cuatro redes institucionales: la Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social (UNITAS), la Asociación de Instituciones de Promoción y Educación (AIPE), Educación Radiofónica de Bolivia (ERBOL) y el Secretariado Nacional de Pastoral Social (SENPAS). Estas redes a su vez agrupan a ONG's pero carecen de un enfoque integrado de sus acciones y de estrategias de desarrollo microregionales.

³² CAYAPA. Revista Venezolana de Economía Social • Año 1 • N° 2 • Noviembre 2001

Entre las numerosas ONG's que trabajan en los sectores de mayor pobreza del **Brasil** (como el Noreste) se destacan el Centro de Educación y Cultura del Trabajador Rural (CENTRU), la Federación de Organizaciones de Asistencia Social y Educativa (FASE) y el Instituto Brasileño de Análisis Social y Económico (IBASE).

En **Costa Rica** la ANAI es una ONG de acción ambiental con un componente agroforestal importante para la costa Atlántica que constituye un ejemplo de actividad participativa de un sistema multigrado basado en la representación y responsabilidad del grupo.

El Centro de Educación y Tecnología de Santiago (CET), en **Chile**, realiza actividades de capacitación de grupos de base (20 ó 25 hogares) en Chiloé, en horticultura, rotación de cultivos, plantación, introdujo nuevas tecnologías, semillas mejoradas, etc. Durante el gobierno militar surgieron una serie de ONG's con programas de desarrollo rural (de apoyo directo, de formación y de difusión) caracterizadas por su heterogeneidad e inestabilidad debido a la estructura institucional burocratizada y vertical de la época.

En **Ecuador** la Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas (CESA), bajo la tutela de la Iglesia, está encargada de ejecutar la reforma agraria en sus propiedades mediante una acción organizativa. CESA realizó con organismos gubernamentales

programas de crédito en convenios con bancos y otras instituciones estatales para producción, comercialización, infraestructura logrando tomar en cuenta a sectores de campesinos pobres y marginados, sensibilizar a funcionarios y técnicos para que acepten sus aportes en los proyectos posibilitando el acercamiento de aquellos hacia los organismos estatales con un nivel creciente de autogestión.

Otras ONG's que trabajan en una línea semejante aunque más reducida son el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), el Centro de Educación y Capacitación del Campesinado de Azuay (CECCA) y el Centro Andino de Acción Popular (CAAP) que actúa en investigación y apoyo al desarrollo agropecuario.

En **Guatemala** la ONG Asesores para el Desarrollo (ASEPADE) presta consultoría a organizaciones populares y agencias de desarrollo y la Fundación El Centavo actúa solidariamente en sectores rurales de escasos recursos en apoyo de programas y proyectos comunitarios.

Entre las ONG's de **Honduras** se destaca el CARE que se ocupa del manejo integrado de bosques, la Asociación Hondureña de Ecología y la Fundación Cuero y Salado.

En **México**, la Fundación Mexicana para el Desarrollo, facilita el trámite de otorgamiento de créditos a minifundistas por parte del Gobierno al constituirse en

aval de los préstamos y en ocasiones, responsable técnico junto con los servicios estatales de extensión agraria. Como ejemplo de redes de ONG's existe ANAGADAS, integrada por 15 organizaciones técnicas que trabajan con más de 500 organizaciones de la población rural.

Las ONG's de promoción campesina del **Paraguay** dependen del apoyo de las iglesias, principalmente de la católica. Su desempeño en la promoción de la participación campesina es más eficiente que el del propio Gobierno por la ventaja de emplear procedimientos participativos de abajo hacia arriba.

En **Perú**, ante las limitaciones del Gobierno para responder satisfactoriamente a las demandas sociales, dadas las dificultades económicas que existen en el país, se convocó a ONG's y centros intelectuales para crear mecanismos y programas de desarrollo. El Instituto Nacional de Planificación registró unas 600 ONG's de las cuales un 60% tendría vida institucional real. Por su parte el Banco Mundial estima que una 250 serían operativas.

En un documento preparado para la FAO (ESHA) se lograron identificar 299 ONG's distribuidas en todos los Departamentos, cumpliendo actividades en diferentes sectores vinculados con el agro (23). Entre las ONG's peruanas del sector agropecuario se encuentran el Centro Andino de Educación y Promoción José María Arguedas (CADEP JMA) y la Fundación para el Desarrollo Nacional

(FDN). El primero, auspiciado por la Iglesia Católica de Cusco tiene por objetivo contribuir a fortalecer las capacidades de los campesinos para una gestión eficiente. La FDN ejecuta proyectos y estudios en apoyo de grupos de agricultores marginales, capacitándolos y difundiendo tecnología. En el sector ecología el Instituto Tecnológico PROTERRA, tiene por objetivo promover el desarrollo del sector agrícola y el mejoramiento de las políticas, administración y legislación nacionales orientadas al desarrollo sostenible. Existen asimismo redes de ONG's, como la Asociación Nacional de Centros de Investigación, Promoción Social y Desarrollo (ANC), que agrupa 130 ONG's nacionales para intercambiar experiencias y coordinar acciones entre los afiliados.

En la **República Dominicana** la FDD es una ONG especializada en desarrollo rural, educación y capacitación y en **Uruguay** IPRU es una ONG de apoyo a las bases.

Es interesante el análisis realizado por Angeles Díez Rodríguez del Instituto Ortega y Gasset, Madrid presentado en la pagina <http://www.ucm.es/info/eurotheo/> la cual indica que (...) las ONGs (...) se multiplican y florecen al calor del Nuevo Orden, alentadas por los organismos internacionales y por la aceptación social de que gozan, pero al tiempo que se reproducen y disponen de más fondos, se ven amenazadas por las exigencias de la Cooperación internacional cada vez más normada y sujeta a los criterios de la lógica dominante (**eficacia, competitividad,**

expansión, etc.) Además, a mediados de esta década se puede hablar ya de las ONGs de "tercera generación" ligadas a empresas privadas con las que comparten idéntica visión de desarrollo, centradas en el ámbito comercial y exportador, y también de las que se constituyen directamente en empresas consultoras que cobrarán honorarios por su trabajo. Se impulsa desde estas ONGs la incorporación del apoyo de las empresas privadas a programas y proyectos (...)

Las ONGs de nuestros días vienen a situarse en el espacio aparentemente más contradictorio del discurso del Nuevo Orden: defensa de la ecología, la sustentabilidad, la participación y el alivio de la pobreza. Son metas para las que se reclama la participación de las ONGs, aunque obviamente, estos buenos propósitos quedan subordinados a los **objetivos tecnocráticos macroeconómicos claramente expuestos por BM: crecimiento, eficiencia, competitividad y productividad.**

CAPITULO IV

4. MODELO PROPUESTO DE LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES ³³

El deber ser

En los últimos 3 años se han producido una cantidad importante de textos que tienen como vértice teórico el concepto de sostenibilidad de las ONG. A continuación citamos dos de tantas definiciones donde se resalta el enfoque de sostenibilidad³⁴

- "La habilidad a largo plazo de una organización para generar suficientes ingresos para cubrir su costo, aumentar su incidencia y a su vez mantener su visión y misión". (John Yanulis).
- "Incrementar las capacidades de las ONG para cumplir su misión y poder responder ante los retos que se presentan en la actualidad.". O bien "El equilibrio entre los valores centrales de la ONG y sus competencias centrales, entre el modelo organizativo y los recursos internos."(Paula Antezana).

³³ LAMAS Ernesto. Gestión Integral De La Radio Comunitaria, FES /Prometes, Noviembre de 2003, Quito. p. 61

A partir de estos textos se ha llegado a identificar líneas de estrategias seguidas por las ONG para propender a la sostenibilidad, entre ellas se citan las que siguen:

- Reducción de sus actividades
- Diversificación de sus fuentes de financiamiento
- Búsqueda de eficiencia en el ámbito interno
- La generación de recursos alternativos
- La definición de su papel y de los procesos de trabajo
- Reconversión de las relaciones ONG-Gobierno-Empresa Privada
- La necesidad de controlar los fondos a través de la aplicación de auditorías internas y externas.
- La definición de áreas de inversión

La gestión siempre está presente en la vida de las organizaciones no gubernamentales. Mal o bien, siempre se asignan tareas, se distribuyen responsabilidades y funciones, se realizan actividades, se toman decisiones y se administran recursos.

Los integrantes de una organización no gubernamental, de manera, más o menos planificada siempre se comunican entre sí y con su contexto. Por lo tanto, es

³⁴ CAMBRANERO Alex, GUADAMUZ Ernesto, REYES Virginia y ZÚÑIGA Mayela: La Sostenibilidad Financiera de las ONG: Revisión de Experiencias de Organizaciones Costarricense.204.p31

posible afirmar que siempre todos gestionan de alguna manera y construyen una organización con determinadas características.

Ahora bien, los procesos de gestión y de trabajo colectivo en una organización no gubernamental pueden ser diseñados. Es decir, pueden ser construidos explícitamente para que funcionen como un marco claro para el desempeño de todos los que participan de la Fundación o corporación.

El modelo de gestión es el diseño explícito que se realiza del modo de funcionamiento de una organización.

El modelo contempla múltiples dimensiones que hacen a la vida cotidiana de una organización no gubernamental:

Comprende al organigrama y la estructura en áreas o departamentos, la distribución de roles, funciones, tareas y campos de acción. Involucra también la previsión de los mecanismos de toma de decisiones y los niveles de participación dentro de la organización no gubernamental.

Un modelo de gestión significa la previsión de mecanismos explícitos para las decisiones y las acciones. Este modelo no es independiente de los objetivos de la

organización sino que expresará la manera en que la organización se concibe a sí misma y a los sujetos que la conforman.

El análisis de un modelo de gestión dará cuenta no sólo de las relaciones internas de los actores y de los modos de organizar el trabajo sino también de las relaciones de la institución con su contexto.

Este modelo se constituye en una normativización, en la creación de posibilidades y el establecimiento de obligaciones, que funciona como el marco en el que se producen las relaciones entre los individuos y el trabajo del grupo de personas que integran la organización.

Ningún modelo de gestión es estático. No se determina de una vez y para siempre y no permanece idéntico a lo largo del tiempo. Este dinamismo se debe a que las necesidades de la organización se modifican y sobre todo a que un modelo de gestión no es un dibujo que se cuelga en una pared sino un proceso vivo.

Un modelo de gestión es un proceso llevado adelante por los participantes de la organización no gubernamental. Como decíamos, funciona como un marco normativo pero se enriquece o se dificulta por las prácticas de los integrantes de la organización. Si no fuera así, no habría conflictos en las organizaciones.

Muchos de los problemas o dificultades internas se producen por las transformaciones que aparecen en el día a día. Hay momentos en la vida de una radio en que el modelo de gestión puede agotarse. Es decir, que ya no es adecuado para cumplir con las necesidades de ese proyecto. Entonces, es el momento de revisarlo para que la crisis implique un crecimiento y no un retroceso del proyecto.

Para ser real y efectivo, el modelo debe estar incorporado en las prácticas de los participantes. Por supuesto, no se trata de un procedimiento mecánico de imposición de conductas, reglas o normas sino de la construcción de lógicas comunes en un proceso determinado de manera multicausal: por el contexto, por la historia de la radio, por las historias y trayectorias personales de los participantes, por sus identidades individuales y grupales o por las organizaciones con las que entran en relación. La gestión de una radio es una compleja trama en la que se tejen y entrecruzan acciones, modos de actuar y maneras de entenderse.

Diseñar colectivamente un modelo de gestión implica el diseño global del proyecto y de los procesos de trabajo de acuerdo a objetivos, metas, líneas de acción, estrategias, tácticas y actividades.

El modelo de gestión tiene como finalidad generar organizaciones con un sentido de crecimiento, eficiencia, competitivo y productivo. Este modelo consiste en la articulación integral de las dimensiones, las capacidades y procesos de la organización no gubernamental, a fin de concebirla como organización en su globalidad e integralidad.

El modelo de gestión de ONG esta integrado por procesos, capacidades y dimensiones

Las dimensiones que se utilizarán para describir las ONG son, el proyecto institucional, la tarea y la tecnología, la estructura organizativa, la integración psico-social, las condiciones internas de trabajo en la organización, el sistema político, el factor humano, los grupos internos de poder y el contexto. Capacidades, recursos con valor agregado; procesos.

Las dimensiones de la gestión, Siempre que nos referimos a la gestión de una organización no gubernamental nos referimos a un proceso global de articulación de acciones en distintas dimensiones y procesos. La gestión es un proceso general de articulación.

Analizar el proceso de gestión de una organización no gubernamental desde las dimensiones que lo integran permite tener un panorama más claro de la realidad del proyecto, de sus fortalezas y sus debilidades.

Gestionar implica un modo de construir y de comprender los proyectos desde una perspectiva político – cultural, una perspectiva comunicacional, una perspectiva económica y una perspectiva organizacional.

Gestionar supone una mirada atenta y sistemática de la realidad de la organización no gubernamental para comprenderla en sus lógicas, en su racionalidad y en sus modos de funcionamiento. Implica el esfuerzo de mirar y comprender en profundidad para poder elaborar los caminos más adecuados para llegar a nuestros objetivos. Y para que una vez que lleguemos, estemos en condiciones y con ganas de plantearnos nuevos horizontes hacia los que caminar.

La gestión es la manera concreta de articular las dimensiones, los procesos y las capacidades de la organización no gubernamental.

La gestión es un proceso global que atraviesa a toda la organización no gubernamental, donde cada una de las dimensiones, de los procesos y las capacidades, tiene sus particularidades y requiere de análisis y de herramientas específicos.

La ONG es una organización con procesos que deben ser gestionados, es un espacio donde circula un conocimiento técnico que apoya el trabajo humano con miras a generar unos productos o servicios que atienden expectativas y necesidades de un grupo de clientes. La organización es un conjunto de transacciones.

Los procesos son tan decisivos para la efectividad de la organización. Los procesos organizacionales son también puntos de ventaja clave para lograr el mejoramiento de la organización. Los procesos son cómo se hacen las cosas en la organización, los métodos para llegar a los resultados. Los procesos más importantes en las organizaciones son: la comunicación, la resolución de problemas y la toma de decisiones, la asignación de recursos, la resolución de conflictos, la distribución de recompensas, las prácticas de recursos humanos, la administración estratégica, la forma en la cual se ejerce la autoridad y la auto renovación o aprendizaje continuo. Los procesos organizacionales son tan importantes como lo que se hace. Mejorar los procesos de la organización mejora la efectividad de la organización.

CONCLUSIONES

- las ONG en Cartagena de indias se caracterizan por su gran diversidad, heterogeneidad y variedad de objetivos, modos de intervención, fuentes de financiamiento, población objetivo, vulnerabilidad, cobertura geográfica, ubicación geográfica de la acción y enfoques de gestión
- En la ciudad predominan las siguientes formas institucionales fundaciones, y corporaciones principalmente y en menor escala las asociaciones.
- La forma institucional predominante en las ONG en la ciudad es de acompañamiento con el 92,6%
- Los modos institucionales predominantes en las ONG de Cartagena en su orden son: Capacitación y Formación con el ochenta y cinco por ciento (85%), Gestión de Proyectos con el setenta y ocho por ciento (78%), Asistencia técnica con el cincuenta y seis por ciento (56%), Promoción del Desarrollo con el treinta nueve por ciento (39%), Administración de Recursos y Evaluación y Seguimiento con el treinta y tres por ciento (33%), respectivamente,

- La mayoría de las ONG tienen misión
- La mayoría de las ONG en la ciudad manifiestan tener visión
- Las ONG en Cartagena predominan cinco sectores de actividad, estos son; Servicios sociales con sesenta y tres por ciento (63%), Educación e investigación con el veintinueve por ciento (29%), Desarrollo y vivienda con el veinticinco por ciento (25%), Derecho, asesoramiento legal y política con el veintiuno por ciento (21%) y Sanidad con el diecisiete por ciento (17%).
- La mayoría de las ONG en la ciudad tienen como principales campos de experiencia: Desarrollo Humano Integral y Desarrollo Comunitario, Educación, Salud y Nutrición y Participación Ciudadana, Género, Protección Social, Justicia D.I.H, Derechos Humanos y Medio Ambiente y Ecología.
- Las principales vulnerabilidades atendidas por las ONG en Cartagena, a las que le prestan mayor atención son: Desempleo, Maltrato Infantil, Pobreza, Violencia Intra familiar, Desplazamiento, Exclusión Social e Inequidad Social, Indigencia, y Marginalidad Social

- Las ONG tienen como población objetivo las mujeres, la Familia y la Niñez la Juventud, los Varones y la Tercera edad
- Las ONG como conjunto han beneficiado a una población total de a un poco más de 220.000 personas, los grupos más promovidos en la ciudad por la ONG incluyen las mujeres, los niños, los jóvenes y la comunidad
- La cobertura de la acción de las en las ONG en Cartagena se circunscribe al Barrio, Departamento y Municipio, es decir es de carácter local.
- La mayoría de las ONG desarrollan su acción en el ámbito urbano, Urbana marginal y Urbana y Rural.
- La mayoría de las ONG orientan sus acciones hacia los miembros de la comunidad y a Organización que asiste a organizaciones de beneficiarios o a miembros de la comunidad.
- La mayoría de la ONG tienen fuentes diversas de financiación, Las principales fuentes de financiación son: Recursos propios, Institutos Gubernamentales Nivel Nacional, Organizaciones de la Sociedad Civil Internacionales, Sector

Privado (Empresas), Agencias Cooperación Internacional, Gobierno Nacional, Aportes de la Comunidad

- La mayoría de las ONG presentan capacidad en mercadotecnia significativa, se destacan las siguientes variables de esta capacidad: Reputación de la ONG; Calidad de servicio; Relaciones con la Comunidad; Relaciones con otras ONG; Sistema de rendición de cuentas y Relación institucional y Lobby.
- La mayoría de las ONG del estudio en términos generales presentan debilidad significativa en la capacidad financiera. Se destacan: el Control financiero; Generación de Valor agregado; Sistema de administración de efectivos (dinero); Identificación de Fuentes de Financiación; y Sistema Contables.
- La mayoría de las ONG en Cartagena poseen capacidad organizacional (Liderazgo capaz y visionario); Flexibilidad organizacional, Manual de Funciones; División del trabajo); Estructura Organizacional definida; Capacidad de Respuesta) y Sistema de toma de decisiones.
- La mayoría de las ONG presentan baja capacidad en instalaciones y equipos, se destacan variables: Equipos de Comunicación, Computación y oficinas y Mobiliarios de Oficinas.

- La mayoría de las ONG en la ciudad presentan capacidad significativa en el direccionamiento estratégico; se destacan las siguientes variables: Direccionamiento; Gestión; Sistemas de Planeación; Sistema de valores compartidos y Conocimiento de los grupos de interés de la ONG
- La mayoría de las ONG presentan capacidad media en la gestión del factor humano. Se destacan las siguientes variables: Empleados dedicados; Fuerza de trabajo capaz; Sistema de Motivación; Sistema de Comunicación Interna; Personal emprendedor; Personal Flexible y Empleados Satisfecho.
- En la mayoría de las ONG en la ciudad de Cartagena predomina el nivel de formación profesional
- La mayoría de las ONG en Cartagena cuenta con dedicación completa del factor humano.
- El sector de las ONG en Cartagena es una fuente importante de generación de empleo calificado
- La mayoría de las ONG vinculan al personal mediante de contrato asociado a la ejecución de proyectos.

- La mayoría de las ONG tienen hasta 20 empleados
- La mayoría de las ONG en Cartagena presentan capacidad media en tecnología y administración del conocimiento, se destacan los siguientes aspectos; Metodología de trabajo probada y Uso de Internet.
- La mayoría de las ONG en Cartagena presentan capacidad fuerte en la gestión de proyecto. En las siguientes variables: Formulación de proyectos, Ejecución de proyectos, Control de proyectos y Evaluación de proyectos

RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS

Con este capítulo se cierra el desarrollo de la tesis, describiendo las recomendaciones generales que se hacen, después de haber concluido todo el proyecto de la investigación. También se explica como se pudiera continuar con el desarrollo del producto final y de los resultados de la tesis, en caso de que alguien más desee continuar con ella.

Debe ser el resultado de un análisis consciente y reflexivo sobre el proyecto desarrollado. Debe indicarse cuál es la contribución del trabajo y de que manera debe utilizarse para que tales conocimientos sean útiles.

Las recomendaciones del trabajo están enmarcadas en la necesidad que tiene la ciudad de Cartagena de contar con la existencia de ONG fuertes, robustas, con autonomías, independientes, comprometidas con la construcción de lo público, la promoción humana, la consolidación del tejido social, la participación ciudadana, la democracia participativa, la superación de la pobreza, la exclusión social, la desigualdad social y la procuración de mayores niveles de desarrollo, productividad y experiencias gratificantes para la gente de la ciudad.

Puesta en marcha de un Observatorio de la dinámica de las ONG en la ciudad de Cartagena.

Impulsar un programa de fortalecimiento de la gestión institucional de las ONG en la ciudad. Capacitar a las instituciones en la gerencia de sus procesos claves, en la gestión del día a día, en el entendimiento de la cultura organizacional. Fortalecer la conciencia de la evaluación institucional a través de la formulación de indicadores claros que les faciliten identificar los aspectos relevantes de la gestión y compartir resultados entre las organizaciones pertenecientes a la red. Es necesario propiciar que las ONG reconozcan en los usuarios su razón de ser y promuevan acciones sistemáticas para conocer sus necesidades, escuchar sus opiniones sobre los proyectos, identificar las quejas y reclamos e incorporar esta información a los servicios que brindan. Se requiere fortalecer la gestión de las ONG en el mercadeo de sus servicios: El diseño y ejecución de estrategias para la consecución de recursos la identificación de fuentes de financiación y el seguimiento a los contactos interinstitucionales. El fortalecimiento de las ONG requiere una mayor conciencia por parte de la organización de que el conocimiento generado en su interior puede ser sistematizado, analizado, evaluado y compartido con otras instituciones. Se hace necesario fortalecer en cada una de las instituciones el reconocimiento de las mejores prácticas internas, aquello que especialmente hacen bien. Incentivar la transferencia, entre las instituciones del sector, de las tecnologías apropiadas y/o desarrolladas por ellas.

Es importante fortalecer la gestión del talento humano, en las ONG se perciben debilidades tanto en la identificación de competencias como en los procesos de

evaluación del desempeño y capacitación. Una de las herramientas más importantes para el desarrollo del talento humano con que cuentan las instituciones es la capacitación. En ocasiones las organizaciones no tienen la disponibilidad de recursos suficientes para desarrollarla; sin embargo, se desaprovechan los recursos internos para implementar procesos de formación. Las instituciones requieren una mayor sensibilización hacia el fortalecimiento y satisfacción de su capital humano es necesario promover el uso de la evaluación del desempeño como un instrumento que permite identificar potenciales y diseñar planes de desarrollo para los miembros de la institución.

Es necesario ampliar tanto el conocimiento como la vinculación efectiva de las ONG a las redes interinstitucionales, las organizaciones deben estar cada día más interconectadas y requieren formular planes y acciones concretos que les permitan mejorar su conectividad es importante además diseñar instrumentos que les permitan medir su nivel de vinculación con otras instituciones y el impacto que esto les genera.

Estimular el fortalecimiento y la sostenibilidad financiera y social de las ONG en la ciudad. La sostenibilidad financiera y social de la ONG depende de la vigencia de su razón de ser y de la confianza que genere en sus grupos las acciones que realiza. La piedra fundamental de la viabilidad financiera a largo plazo de una organización es el desarrollo de un plan financiero y de desarrollo estratégico,

integral e integrado. Mientras que una generación de recursos exitosa es vista a menudo como el elemento clave para el desarrollo financiero de una institución, para una ONG es igualmente importante establecer un sistema correspondiente de administración financiera para administrar los fondos.

Los procedimientos de contabilidad de la organización deben ser computarizados y el nivel de complejidad de los programas de contabilidad debe corresponder al estado de desarrollo institucional de la ONG; organizaciones que manejan varios proyectos de diversas fuentes de financiamiento requieren sistemas de contabilidad más sofisticados. El sistema debe permitir al grupo generar informes financieros de una manera oportuna y adaptar el formato de los informes para responder a las preferencias de los donantes de acuerdo a su formato y frecuencia. Las proyecciones de flujo de caja permiten al grupo planificar si se presentara un déficit de liquidez. La organización debe calcular el costo de sus negocios para asegurarse de que estos costos son cargados a los donantes siempre que sea posible, mencionados aquí como el índice de recuperación de costos internos, también conocido comúnmente como costos generales o costos de administración. Los controles financieros internos deben facilitar regularmente exitosas auditorías externas para así impartir confianza en los donantes y el público en general con respecto a la administración de sus fondos. Un amplio registro actualizado facilita el proceso antes mencionado y asegura una memoria institucional a pesar de los cambios del personal. En síntesis se debe impulsar

una cultura de la gestión de recursos (físicos, logísticos, financieros) que favorezca tanto su consecución como su mantenimiento

Elaborar una guía de gestión para las ONG en la ciudad. A medida que las organizaciones crecen y evolucionan, se enfrentan constantemente al desafío de balancear la necesidad de mejorar la efectividad de la organización con la capacidad de respuesta característica de una entidad más pequeña. El crecimiento de la organización normalmente implica una mayor necesidad de sistemas y procedimientos de administración para asegurar a los donantes y al público en general que la ONG está bien administrada. Las demandas internas, tales como claras políticas de recursos humanos y mejores sistemas de archivo, pueden también ayudar a mejorar el proceso de capacidad de dirección. Sin embargo, el personal puede estar poco dispuesto a someterse a políticas y procedimientos más complejos y sofisticados, a los que pueden ver como demasiado burocráticos.

El correcto balance entre el control interno y la capacidad de respuesta operacional será diferente en los distintos grupos. Es importante desarrollar en las ONG de la ciudad capacidades de gestión que permita que estas organizaciones se impulsen hacia delante y se involucren en un círculo virtuoso de crecimiento. Es una guía de las funciones centrales de las ONG, tales como; técnica,

financiera, mercadotecnia, organización y dirección, y recursos humanos. Esta guía tiene como propósito facilitar la gestión del día a día de la organización.

Fortalecer el direccionamiento estratégico de las ONG. Las ONG han centrado sus esfuerzos en la formulación de la misión y la visión, no se observa un despliegue de este direccionamiento estratégico en toda la institución, tal manera que las energías y los recursos de la misma se encausen hacia el logro de la misión. No es suficiente realizar la planificación anual, sino que es necesario realizar planificaciones a medio plazo (planificaciones estratégicas) que establezcan el horizonte al cual quiere llegar la entidad y el camino a seguirlo.

En la planificación estratégica es necesario incorporar la realidad del entorno y los cambios que en ella se viven o se van a vivir.

Desarrollar una mayor articulación entre las ONG entre sí y las ONG con las Administraciones Públicas y con la empresa privada. Ninguna organización puede trabajar u operar efectivamente cuando está aislada. La efectividad de una organización depende cada vez más de la habilidad de la ONG para establecer relaciones de beneficio mutuo con entidades externas, incluyendo otras ONG, agencias gubernamentales, organizaciones internacionales, instituciones académicas, medios de comunicación, grupos basados en la comunidad, coaliciones y el sector privado.

Es necesario diseñar estrategias de acercamiento con el mundo empresarial que se mantengan en tiempo. La función de los directivos es imprescindible en este proceso. Se trata de involucrar a las empresas en la creación de mejores ciudades o sociedades. El plan estratégico de una ONG debe reflejar dichas alianzas en la forma de una estrategia de comunicación y/o de mercadeo. Las inversiones en tecnologías de información serán un beneficio para que la ONG alcance una coordinación con sus socios estratégicos. Grado en que los resultados de la experiencia promueven la identificación, generación y mantenimiento de alianzas con distintos actores del desarrollo regional y local, así como el grado en que potencie el trabajo en red entre estos actores y la fundación, corporación y asociación.

Desarrollar un sistema de calidad para la ONG. El enfoque orientado hacia la calidad se puede implementar en las ONG conservando la misión y la razón de ser las mismas, adaptando los criterios puramente empresariales a las condiciones específicas de ellas, aprendiendo la importancia que tiene introducir elementos gerenciales a la gestión interna de las ONG, relacionándose con la documentación y literatura existente sobre calidad en el mundo, aprendiendo del desarrollo alcanzado en el sector empresarial en el campo de la calidad. Identificando experiencias exitosas en el campo de la calidad, las buenas prácticas en gestión de la calidad. Así, la incorporación de un sistema de gestión de la calidad para las ONG debe partir del elemento humano que subyace en estas organizaciones.

El mejoramiento de los procesos humanos en tales instituciones seguramente redituará en el valor agregado al beneficio para la sociedad y los beneficiarios finales de las mismas, por tanto es necesario definir en primera instancia la concepción de organización que se tiene, definir el desempeño, el rendimiento y la forma de cómo medirlo. Por lo tanto, la calidad en la gestión de las ONG no es una cuestión de elección organizacional, es fruto irremediable del derecho de las personas, es un compromiso basado en la ética.

La organización no gubernamental no está exenta de las responsabilidades de planear, establecer objetivos y metas a alcanzar, dirigir, ejecutar, controlar, evaluar, ajustar y gestionar con base en la calidad, en los resultados, el desempeño y medición del impacto organizacional.

Para ofrecer más y mejores servicios a los beneficiarios de las ONG es necesario implantar sistemas de calidad formales o informales que posibiliten cubrir sus necesidades.

Impulsar la implementación de programas de transparencia pública y rendición de cuenta al interior de las ONG. La legitimidad futura de las organizaciones no lucrativas, pasa por la rendición de cuentas. La rendición de cuentas va íntimamente ligada a la captación de fondos. La rendición de cuentas no es una moda que ahora recorre el Tercer Sector a nivel internacional. La explicación de

los logros de las ONG es algo intrínseco a los valores del sector y al “contrato social” que estas organizaciones han adquirido con la sociedad. Es necesario encontrar un equilibrio entre las demandas de la sociedad para que las organizaciones no lucrativas sean más transparentes, y el coste económico de este esfuerzo³⁵.

35 VERNIS, Alfred Ph.D. New York University. Profesor del Departamento de Política de Empresa de ESADE (Universidad Ramón Llull). New York. P.12

BIBLIOGRAFIA

Acuerdo programático por la paz, Confederación Colombiana de las organizaciones no Gubernamentales, Bogotá, 2002

Acuerdo programático por la paz: una respuesta desde la sociedad civil, Revista Colombia responde numero ocho, Confederación Colombiana de Organizaciones, 2001

Año Internacional de la Familia, Revista Colombia responde numero tres, Confederación Colombiana de Organizaciones, 1994

BERNAL T, CESAR AUGUSTO. Metodología de la investigación de proyectos para administración y economía, Prentice Hall, Colombia 2002

CAREY DE OLIVEIRA Miguel, Ciudadanos en al construcción de la sociedad civil mundial, civicus, 1994

Contratación ONG – Estado, Revista Colombia responde numero dos, Confederación Colombiana de Organizaciones, 1993

DRUKER Peter, dirección de instituciones sin fines de lucro quinta edición, editorial el ateneo, argentina, 2001

Equipo Clave, Gestión participativa de las asociaciones, segunda edición, editorial popular, Madrid, 1998

Formación, Capacitación y Recalificación para el Empleo, Revista Colombia responde numero seis, Confederación Colombiana de Organizaciones, 1996

Fortalecimiento Institucional, Revista Colombia responde numero siete, Confederación Colombiana de Organizaciones, 1999

FRENCH Wendell L, Cecil H Bell, Jr Desarrollo organizacional quinta edición, prentice hall pearson

GARAY Luis Jorge (coordinador), repensar a Colombia hacia un nuevo contrato social, Editorial tercer mundo editores, Bogotá 2002

Políticas, Planes y Programas de Empleos, Revista Colombia responde numero cinco, Confederación Colombiana de Organizaciones, 1995

ROBBINS Stephen P, Comportamiento organizacional, octava edición, editorial prentice hall – pearson, México 1999

ROJAS Manuel, Natalia Pradilla, Juanita Roca, Para Construir organización, orientaciones para el fortalecimiento las organizaciones no gubernamentales que trabajan en VIH – Sida, fundación Antonio Restrepo barco y evaluar, 1998 Bogotá

SALAMON Lester M, Helmut K Anheier, The Emerging sector an overview, editorial JHU Design & Publications, Estados Unidos 1994

SENGE Peter M, La quinta disciplina en español, editorial granica, barcelona, 1999

SILVA Oswaldo Palacio, manual tributario sobre entidades sin ánimo de lucro, segunda edición, impreso por printer limitada, 2001

Sistema Nacional para la Prevención y atención de Desastres, Revista Colombia responde numero cuatro, Confederación Colombiana de Organizaciones, 1994

Sociedad Civil y Participación Ciudadana, Revista Colombia responde numero uno, Confederación Colombiana de Organizaciones 1993

VERGEL CABRALES GUSTAVO, metodología para la elaboración de anteproyectos y proyectos de investigación, un manual para la docencia y la investigación,

VILLAR Rodrigo, tercer sector en Colombia, Evolución, dimensión y tendencia,
CCONG, Bogotá 2001

Algunas paginas Web visitadas y consultadas:

www.Particip.com

www.cenoc.gov.ar

www.ccong.org.co

www.Codesarrollo.org

www.cepades.es

www.cedpa.org

www.grupoceo.com

www.acceso.org

www.grdc.org/ngo/ncafe-ph.html

www.sector3.net

www.ongconcalidad.org

<http://www.jhu.edu/~ccss/pubs/pdf/icnpo.pdf>.

www.solidaridadyvoluntariado.org

www.conscon.com

www.organizacionpoleas.net

www.info-ong.org

www.risolidaridad.org

<http://www.5campus.org/leccion/nolucra1>

www.gdf.org.ar

www.risolidaria.org

www.solucionesong.org

ANEXOS

3.4. Modos de intervención o formas de actuación descritos en las normas por las que se rige y en relación con las actividades a desarrollar en la gestión de proyectos									
Asesoramiento		Desarrollo productivo		Promoción del Desarrollo		Incidencia en políticas públicas			
Promoción social		Promoción humana		Capacitación y Formación		Administración de Recursos			
Atención primaria		Asistencia técnica		Asistencia financiera		Evaluación y Seguimiento			
Difusión		Veeduría Ciudadana		Gestión de Proyectos		Investigación y Sistematización			
Interventora		Defensa de derechos		Otros		Información y Sensibilización			
3.5. Sector de Actividad de la entidad descritos en las normas por las que se rige									
Intermediarios filantrópicos y promoción del voluntariado		Sanidad		Servicios sociales		Medio Ambiente		Educación e investigación	
Asociaciones empresariales y profesionales		Religión		Desarrollo y vivienda		Cultura y Ocio		Varios, no clasificados	
Derecho, asesoramiento legal y política		Internacional							
3.6. Campos de experiencia de la Entidad (Descritos en las normas por las que se rige y en relación con las actividades a que desarrollado)									
Agropecuaria		Protección Social		Justicia D.I.H, Derechos Humanos		Género			
Educación		Transporte		Servicios Públicos y Saneamiento		Desarrollo Comunitario			
Desarrollo Institucional		Turismo		Infraestructura Social y Vivienda		Arte y Cultura			
Ciencia y Tecnología		Infraestructura vial		Desarrollo Humano Integral		Economía			
Recreación y Deportes		Emergencia y Desastres		Participación Ciudadana		Empleo y Trabajo			
Comunicaciones		Salud y Nutrición		Medio Ambiente y Ecología		Otra			
3.7. La entidad está orientada principalmente a Beneficiar a:									
Los integrantes de la Organización		Organización que asiste a organizaciones de beneficiarios o a miembros de la comunidad		Los integrantes de la Organización y otros miembros de la comunidad					
Los miembros de una comunidad		No tiene beneficiarios directos (ejemplo: instituciones de investigación, o de difusión de temas de interés a toda la población, etc.)							
3.8. Población prioritaria donde focaliza la acción (Marque máximo 5)					3.9. Indique la cantidad total de beneficiarios que tiene al año				
Población carcelaria/Liberados		Asociados		Vendedores Ambulantes y Estacionarios		Mujeres	Hombres	Cantidad Total	
Familia		Docentes		Empresarios		Directos			
Mujeres		Juventud		Trabajadores asalariados		Indirectos			
Varones		Niñez		Campesinos		Total			
Estudiantes		Tercera edad		Desocupados					
Profesionales		Amas de casa		Población en general					

3.10. Principales situaciones de vulnerabilidad que atiende (Marque máximo 5)

<input type="checkbox"/>	Indigencia	<input type="checkbox"/>	Reinserción	<input type="checkbox"/>	Discriminación	<input type="checkbox"/>	Maltrato Infantil	<input type="checkbox"/>	Deserción Escolar	<input type="checkbox"/>	Inequidad Social
<input type="checkbox"/>	Desempleo	<input type="checkbox"/>	Reclusión	<input type="checkbox"/>	Enfermedad Física o Mental	<input type="checkbox"/>	Niños en Situación de	<input type="checkbox"/>	Prostitución Infantil	<input type="checkbox"/>	Violencia Intra familiar
<input type="checkbox"/>	Prostitución	<input type="checkbox"/>	Desamparo	<input type="checkbox"/>	Desplazamiento	<input type="checkbox"/>	Catástrofes	<input type="checkbox"/>	Discriminación Étnica	<input type="checkbox"/>	Analfabetismo
<input type="checkbox"/>	Pobreza	<input type="checkbox"/>	Corrupción	<input type="checkbox"/>	Abuso Sexual	<input type="checkbox"/>	Exclusión Social	<input type="checkbox"/>	Marginalidad Social	<input type="checkbox"/>	Otras (escriba cual)

Cuales de las anteriores vulnerabilidades es la más prioritaria para su organización

3.11. Ubicación Geografica de la Acción Institucional de la Entidad

Cobertura geografica					Ubicación de la Acción						
<input type="checkbox"/>	Nacional	<input type="checkbox"/>	Distrital	<input type="checkbox"/>	Barrios	<input type="checkbox"/>	Rural	<input type="checkbox"/>	Rural Marginal	<input type="checkbox"/>	Urbaan y rura
<input type="checkbox"/>	Regional	<input type="checkbox"/>	Municipal	<input type="checkbox"/>	Todas	<input type="checkbox"/>	Urbana	<input type="checkbox"/>	Urnaba marginal	<input type="checkbox"/>	Todas
<input type="checkbox"/>	Departamental	<input type="checkbox"/>	Localidad	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Suburbana	<input type="checkbox"/>	Urbana y Rural	<input type="checkbox"/>	

3.12. Mencione el nombre de los principales municipios, barrios o localidad donde trabaja

--	--	--	--

3.13. Mencione el nombre de los principales programas permanentemente de la entidad

Nombre del Programa	descripción breve del programa

4. FACTOR HUMANO, CAPACIDADES Y RECURSOS INSTITUCIONALES

4.1. Factor Humano

a) Cuantas personas en total Trabajan actualmente en la entidad, incluya a los voluntarios

b) Cuantas personas en total Trabajan actualmente en la entidad, sin los voluntarios

CARGOS	INDIQUE LA CANTIDAD DE PERSONAS QUE TRABAJAN EN LA ENTIDAD SEGÚN NIVEL DE FORMACIÓN, FORMA DE VINCULACIÓN Y TIEMPO DE DECICACIÓN A LA ENTIDAD							
	Nivel de formación				VINCULACIÓN		TIEMPO	
	Profesional especializado	Profesional universitario	Tecnologo	Técnico	Remunerada	Voluntario	Completo	Parcial
Directivo								
Administrativo								
Operativo								
TOTALES								

4.2. Capacidades Institucionales (Califique del 1 al 5 siendo 1 el nivel mas bajo y cinco el mas alto)

CAPACIDAD	1	2	3	4	5	CAPACIDAD	1	2	3	4	5	CAPACIDAD	1	2	3	4	5
Reputación de la ONG						Captación de Fondos						Gestión administrativa					
Calidad de servicio						Control financiero						Reglamento Interno					
Relaciones con la Comunidad						Autofinanciación						Sistema de Motivación					
Relaciones con los medios de Comunicación						Generación de Valor agregado						Sistema de Comunicación Interna					
Relaciones con otras ONG						Venta de servicios						Sistemas de Planeación					
Relaciones con la administración pública						Sistema de administración de						Sistema de coordinación interna					
Conocimiento de los grupos de interés de la ONG						Identificación de Fuentes de Financiación						Estructura Organizacional definida					
Comunicación Corporativa						Patrimonio						Empleados Satisfecho					
Instalaciones Amplia adecuadas y bien ubicadas						Sistema Presupuestal financieros						Sistema de retribución y					
Diseño de servicios y productos						Disponibilidad de Capital						Uso del correo electrónico					
Sistema de rendición de cuentas						Sistema Contables						Ejecución de proyectos					
Producción de Publicaciones						Manual de Procedimientos						Mobiliarios de Oficinas					
Mezcla promocional						Formulación de proyectos						Control de proyectos					
Equipos de Comunicación, Computación y oficinas						Direccionamiento estratégico						Sistema de valores compartidos					
Metodología de trabajo probada						Liderazgo capaz y visionario						Capacidad de Respuesta					
Uso de Internet						Flexibilidad organizacional						Evaluación de proyectos					
Relación institucional y Lobby						Manual de Funciones						Sistemas de información					
Relaciones con la Empresa						Manual de Política organizacional						Personal con conocimientos					
uso de software especializados						División del trabajo						Orientación emprendedora					
Relaciones con agencias de Cooperación al desarrollo y						Sistematización de experiencias						Sistema de toma de decisiones					
Uso de las bases de datos y archivos						Fuerza de trabajo dedicada y capaz						Personal emprendedor y flexible					

6. INFORMACIÓN FINANCIERA

6.1. Indique a que Valor ascendió el Presupuesto de la organización para los últimos 3 años de operación

Valor de Presupuesto Anual de Ingresos	Año 200__			Valor de Presupuesto Anual de Egresos	Año 200__		

6.2. Fuentes de financiación indiquen cuales son las fuentes de financiación de la organización

Recursos propios	Gobierno Departamental	Campañas recaudo de fondos	Organizaciones de la Sociedad Civil Nacionales
Venta de Servicios	Gobierno Municipal / Local	Cobro a beneficiarios directos	Organizaciones de la Sociedad Civil Internacionales
Realización de Eventos	Rendimientos financieros	Gobierno Nacional	Agencias Cooperación Internacional
Emisión de Bonos	Banca Multilateral	Institutos Gubernamentales Nivel Nacional	Institutos Gubernamentales Nivel Regional
Aportes de la Comunidad	Sector Privado (Empresas)	Créditos	Otros

6.3. Balance General en los últimos 3 años

ACTIVO	ACTIVOS			PASIVO	PASIVOS		
	Año 200__	Año 200__	Año 200__		Año 200__	Año 200__	Año 200__
Activo Corrientes				Pasivos Corrientes			
Disponibles				Obligaciones financiera de Corto plazo			
Caja				Sobregiros			
Bancos y Cuentas de Ahorros				Cuentas por Pagar			
Cientes				Proveedores			
Cuentas por Cobrar				Salarios por pagar			
Deudores varios				Impuestos y garvamenes			
Ingresos por Cobrar							
Inversiones Temporales				Total pasivos corrientes			
Inventarios				pasivos a largo plazo			
Anticipos y Avances				obligaciones financieras a largo plazo			
Total Activos Corrientes				Ingresos recibidos por anticipados			
Propiedad Planta y Equipo				anticipos y avances recibidos			
Terrenos				otros pasivos			
Edificaciones y construcciones				Total Pasivos			
Equipos de oficinas				PATRIMONIO			
Muebles y enseres				Aporte Social			
Equipos de Comunicación y Computación				Superavit de Capital			
Flota y Equipo de Transporte				Reservas obligatoria			
Inversiones a largo plazo				Fondo patrimonial			
Gastos pagados por anticipados				Revalorización del patrimonio			
Gastos Diferidos				Resultado del ejercicio anteriores			
Total Activos no Corrientes				Resultado del ejercicio			
				Perdida del Ejercicio			
				Utilidades o excedentes acumulados			
				Perdidas acumuladas			
				Superavit por valorización			
				Total patrimonio			
TOTAL ACTIVOS				TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO			

6.4. Estado de Resultado o de pérdida y Ganancia en los últimos 3 años

INGRESOS				EGRESOS			
INGRESOS	AÑO	AÑO	AÑO	EGRESOS	AÑO	AÑO	AÑO
Ingresos Operacionales				Costos Y Gastos Operacionales			
Ventas (Brutas)				Costo De Ventas			
Servicios				Gastos De Administración			
Otros				Gastos Generales			
Total Ingresos Operacionales				Total Gastos Operacionales			
Ingresos No Operacionales				Gastos No Operacionales			
Ingresos Financieros				Gastos Financieros			
Donaciones				Gastos Extraordinarios			
Otros No Operacionales				Otros Gastos No Operacionales			
Total Ingresos No Operacionales				Total Gastos No Operacionales			
				Total Egresos			
				Utilidad antes de Impuesto de Renta			
				Impuesto de Renta			
Total Ingresos				Excedente Neto del Ejercicio			

7. DECLARACIÓN

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ESTE FORMATO ES FIDEDIGNA PARA LOS EFECTOS PREVISTOS EN ESTA INVESTIGACIÓN "CARACTERIZACIÓN DE LAS ONG DE CARTAGENA Y BOLÍVAR"