# Gestión De Proyectos En Las Organizaciones No Gubernamentales Del Municipio De Cartago, Valle del Cauca.

Autores:
Francy Elena BRAN GÓMEZ
Nayib DUQUE MARÍN

Universidad del Valle
Facultad Ciencias De La Administración
Programa Académico Administración De Empresas
Cartago, Valle del Cauca
2020

# Gestión De Proyectos En Las Organizaciones No Gubernamentales Del Municipio De Cartago, Valle del Cauca.

Autores:
Francy Elena BRAN GÓMEZ
Nayib DUQUE MARÍN

Proyecto de grado realizado para optar el título de:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Directora
Zayra Urdinola Hincapié
PhD

Universidad del Valle
Facultad Ciencias De La Administración
Programa Académico Administración De Empresas
Cartago, Valle del Cauca
2020

Acta de aprobación:

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del presidente del jurado

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Cartago, Valle del Cauca. Octubre de 2020.

## Dedicatoria

*A nuestros padres y docentes, quienes han alimentado el deseo ferviente por el conocimiento.*

*Francy Elena Bran Gómez*
*Nayib Duque Marín*

## Agradecimientos

*A todas y cada una de las mentes brillantes que han proporcionado conocimiento, ideas, correcciones y métodos para la realización de este trabajo.*

*Francy Elena Bran Gómez*
*Nayib Duque Marín*

# Tabla de Contenido


**1. INTRODUCCIÓN** ..... 1

**2. PROBLEMA** ..... 2

**2.1. Planteamiento del problema** ..... 2

**2.2. Formulación de la pregunta problema** ..... 4

**2.3. Delimitación del problema** ..... 4

**3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN** ..... 5

**3.1. Objetivo general** ..... 5

**3.2. Objetivos específicos** ..... 5

**4. JUSTIFICACIÓN** ..... 6

**5. ANTECEDENTES** ..... 8

**6. MARCO REFERENCIAL** ..... 16

**6.1. Marco teórico** ..... 16

6.1.1. Enfoque sistémico de la gestión de proyectos ..... 17

6.1.2. Organizaciones No Gubernamentales desde la perspectiva de los sistemas sociopoiéticos ..... 22

6.1.3. Sinergia y recursividad orientadas a la gestión de proyectos ..... 25

**6.2. Marco conceptual** ..... 29

6.2.1. Gestión de proyectos. ..... 30

6.2.2. ONG, definición y trascendencia en la República de Colombia y relación con los proyectos socio-ambientales. ..... 34

6.2.3. Incidencia del micro y macro ambiente en la gestión de los proyectos direccionados al sector solidario. ..... 38

6.2.4. La Gestión de proyectos como una oportunidad de crecimiento en las entidades no gubernamentales. ..... 51

**6.2 Marco contextual** ..... 52

**6.3 Marco legal** ..... 54

6.4.1. Constitución de la ONG. ..... 55

6.4.2. Régimen Tributario Especial (RTE). ..... 55

6.4.3. Normatividad ambiental y proyecto de desarrollo. ..... 56

6.4.4. Entidades que participan en el ecosistema. ..... 56

6.4.5. Desarrollo como derecho humano. ..... 57

**7. DISEÑO METODOLÓGICO** ..... 61

**7.1. Enfoque de la investigación** ..... **61**

**7.2. Método de investigación** ..... **62**

**7.3. Alcance de la investigación** ..... **63**

**7.4. Diseño de la investigación** ..... **63**

**7.5. Fuentes y técnicas para recolección de información** ..... **64**
7.5.1 Fuentes primarias. ..... 64
7.5.2 Fuentes Secundarias ..... 64
7.5.3 Documental y De campo ..... 64
7.5.5 Técnicas utilizadas para recolección de información ..... 65
7.6.6 Validación de entrevista no estructurada ..... 66

**7.6. Población y muestra** ..... **69**
7.6.1 Escalas de medición e instrumento ..... 70
7.6.2 Escalas nominal y ordinal ..... 71

**8. CAPÍTULO I. UNA MIRADA AL SECTOR SOLIDARIO** ..... 72

**8.1. Matriz PESTEL** ..... **72**

**8.2. Matriz 5 Fuerzas de Porter y Nuevas Fuerzas.** ..... **74**

**8.3. Hallazgos de sondeo preliminar** ..... **76**

**9. CAPÍTULO II. PROCESOS DE LAS ONG DE TIPO AMBIENTAL DEL MUNICIPIO DE CARTAGO** ..... 78

**10. CAPITULO III. BALANCE DEL ESTADO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LAS ONG DEL MUNICIPIO DE CARTAGO** ..... 98

**10.1. Cadena de valor** ..... **98**

**10.2 Benchmarking competitivo** ..... **101**

**11. CONCLUSIONES** ..... 108

**12. RECOMENDACIONES** ..... 110

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS** ..... 111

**ANEXOS 1** ..... 120

**ANEXOS 2** ..... 124

## Lista de tablas

**Tabla 1.** Matriz síntesis de Antecedentes. ..... 13
**Tabla 2.** Jerarquía de complejidad de los sistemas ..... 18
**Tabla 3**. Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos. ..... 33
**Tabla 4.** Subvenciones Internacionales ..... 40
**Tabla 5**. Subvenciones Nacionales ..... 40
**Tabla 6**. Triangulación de datos ..... 66
**Tabla 7**. Variables PESTEL ..... 72
**Tabla 8**. Interrelación de las cinco fuerzas de Porter y las Nuevas Fuerzas ..... 74
**Tabla 9**. Cargo del entrevistado su función ..... 78
**Tabla 10**. Población de intervención ..... 80
**Tabla 11**. Servicios de las ONG ambientales de Cartago ..... 81
**Tabla 12**. Factores estratégicos del Talento humano ..... 82
**Tabla 13.** Personal capacitado en el sector ..... 83
**Tabla 14**. Necesidades de la población ..... 87
**Tabla 15**. Presentación de proyectos ..... 88
**Tabla 16.** Guía PMBOK® ..... 90
**Tabla 17**. Dificultades para la presentación de proyectos ..... 91
**Tabla 18**. Dificultades para la presentación de proyectos ..... 92
**Tabla 19**. Proceso de inicio ..... 93
**Tabla 20**. Planificación de proyectos ..... 94
**Tabla 21**. Procesos de ejecución ..... 95
**Tabla 22**. Monitoreo del proyecto ..... 95
**Tabla 23**. Factores clave de éxito ..... 102
**Tabla 24**.Matriz de Perfil Competitivo ..... 105
**Tabla 25**.Tipología de Organizaciones No Gubernamentales ..... 106

## Lista de figuras

**Figura 1**. Elementos de un sistema abierto ..... 19
**Figura 2**. Ciclo de vida del proyecto ..... 21
**Figura 3**. Del alcance al plan del proyecto. ..... 21
**Figura 4.** Estructura del marco legal. ..... 55
**Figura 5**. Clasificación de ONG año 2020 ..... 70
**Figura 6.** Personal capacitado en el sector ..... 83
**Figura 7**. Cumplimiento de Licencias ambientales ..... 84

**Figura 8**. Procesos asistidos por la tecnología ..... 85
**Figura 9**. Socialización del Régimen Tributario Especial..... 86
**Figura 10**. Régimen Tributario Especial..... 86
**Figura 11**. Presentación de proyectos ..... 89
**Figura 12**. Guía PMBOK® ..... 90
**Figura 13**. Acompañamiento de la CVC..... 93
**Figura 14.** Cierre del proyecto ..... 96

## Lista de ilustraciones

**Ilustración 1.** Elementos de la sociopoiesis en la organización..... 24
**Ilustración 2**. El entorno actual..... 26
**Ilustración 3**. Marco conceptual ..... 29
**Ilustración 4**. Trazabilidad concepto ONG..... 34
**Ilustración 5**. Híbrido entre Las cinco fuerzas de Porter y Nuevas fuerzas..... 46
**Ilustración 6.** Focos de intervención para las ONG de Cartago, Valle del Cauca. ..... 53
**Ilustración 7.** Cadena de valor ONG Ambientales ..... 99

# Apartado de siglas

**ANDI:** Asociación Nacional de Industriales

**ANLA:** Autoridad Nacional de Licencias Ambientales

**BM**: Banco Mundial

**CIIU**: Clasificación internacional industrial uniforme

**CVC:** Corporación autónoma Regional del Valle del Cauca

**DANE**: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

**ESAL:** Entidades Sin Ánimo de lucro

**FAONG**: Federación Antioqueña de Organizaciones No Gubernamentales

**OCDE**: Organización para la cooperación el desarrollo económico

**ONG:** Organizaciones No Gubernamentales

**ONU:** Organización de las Naciones Unidas

**OSD:** Organizaciones Sociales de Desarrollo

**PESTEL:** Político-Económico-Sociocultural-Tecnológico-Ecológico-Legal

**PMBOK®:** Project Management Body of Knowledge

**PMI:** Project Management Institute

**POT**: Plan de Ordenamiento Territorial

**RSE:** Responsabilidad Social Empresarial

**RTE:** Régimen Tributario Especial

**SGAS**: Sistema de gestión ambiental y licencias ambientales

**SINA**: Sistema Nacional del Medio Ambiente

# Resumen

La presente monografía de investigación tuvo por objetivo determinar el estado de la gestión de proyectos en las Organizaciones No Gubernamentales de tipo ambiental en el municipio de Cartago Valle.

Para este cometido se presentó un diseño de tipo descriptivo pues lo que se buscó fue reseñar las características del fenómeno de estudio. La muestra seleccionada estuvo constituida por 23 ONG de tipo ambiental en las cuales se aplicó el instrumento consistente en entrevista estructurada elaborada por las estudiantes con base en los marcos de referencia que consta de 19 preguntas y una escala categórica (nominal y ordinal) elaborada por el Magíster Jorge Coronado Padilla, además de ello, se retoma sondeo previo realizado a los representantes de las organizaciones por medio de una entrevista no estructurada de 9 preguntas en la asignatura problemática Mi pyme.

Desde el punto de vista teórico la investigación se argumentó bajo el paradigma neoclásico, acogiéndose a la teoría de sistemas o enfoque sistémico, teniendo en cuenta el carácter cíclico y sinérgico de la gestión de proyectos.

Luego de amplias consideraciones y análisis de resultados se determinó la baja formalización en estas organizaciones, siendo predominante el empirismo a la hora de gestionar proyectos ante fuentes de financiación. Asimismo, el impacto en proyectos de desarrollo para el municipio de Cartago es precario.

**Palabras Clave**: Gestión de proyectos, Organizaciones No Gubernamentales, Impacto socio-ambiental.

## Abstract

The objective of this research monograph was to determine the status of project management in Environmental Non-Governmental Organizations in the municipality of Cartago Valle.

For this purpose, a descriptive type design is presented since what is sought is to outline the characteristics of the study phenomenon. The selected sample consisted of 23 environmental NGO which the instrument consisting of a structured interview prepared by the students was applied based on the reference frameworks consisting of 19 questions and an a categorical scale (nominal and ordinal) elaborated by Magister Jorge Coronado Padilla, in addition, a survey previously carried out with the representatives of the organizations is taken up through an unstructured interview of 9 questions.

From a theoretical point of view, the research is argued under the neoclassical paradigm, using the systems theory or systemic approach, taking into account the cyclical and synergistic nature of project management.

After extensive considerations and analysis of results, the low formalization in these organizations is determined, empiricism being predominant when managing projects before sources of financing. Likewise, the impact on development projects for the municipality of Cartago is precarious.


**Key Words**: Project Management, Non-Governmental Organizations, Socio-environmental impact.

# 1. Introducción

"Para sobrevivir hay que administrar". Es la premisa que mejor se acopla a la presente monografía cuya finalidad fue introducirse en el espectro de las ONG y su proceso de desarrollo mediante la gestión de proyectos, dicho trabajo se realizó con el objetivo de generar una recopilación del estado de las prácticas de gestión de proyectos en las organizaciones no gubernamentales de carácter ambiental del municipio de Cartago.

Los proyectos y su cabalidad son un tema álgido en la dinámica económica actual, a través de éstos las organizaciones no gubernamentales pueden llegar a obtener recursos de toda índole. Por esta razón, se abordaron diferentes teóricos que permitieron tener una visión holística de los procesos y las repercusiones que implica para una organización y para la sociedad, llevar a cabo un proyecto de desarrollo.

Además de abordar diferentes puntos de inflexión, se realizó una exploración del sector a nivel macro y micro por medio de las herramientas PESTEL (Navajo, 2009) y Fuerzas de Porter (Vacas et al., 2001), identificando posibles problemáticas del proceso de la gestión de proyectos en estas organizaciones y cómo interviene cada elemento en las causas y efectos del desarrollo del mismo.

Aunado a esto, se describió las prácticas realizadas en la gestión de proyectos a través del diseño de un instrumento aplicado con base en los marcos de referencia, que permitió la recopilación de información, aportando unos resultados que fueron de gran utilidad para determinar el estado actual de las prácticas en gestión de proyectos utilizadas por estas entidades, a partir del benchmarking competitivo (Betancourt, 2014).

Finalmente, se presentaron los resultados de la investigación a partir del cumplimiento de los objetivos específicos, generando así las conclusiones y recomendaciones para posteriores estudios del sector.

# 2. Problema

## 2.1. Planteamiento del problema

Esta investigación parte de la necesidad de establecer cuáles son las problemáticas de las organizaciones sin ánimo de lucro al momento de gestionar proyectos. Sin embargo, este es sólo el inicio, el ingreso de Colombia a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), significó un cambio de estatus para el país, volviéndolo poco atractivo para organismos internacionales que anteriormente financiaban a las ONG. Además de esto, las cifras en cuanto a proyección de crecimiento representan una amenaza para el sector que se está viendo evocado a generar estrategias financieras que permitan continuar con su funcionamiento sin descuidar la labor social (Federación Antioqueña de ONG, 2020).

Respecto al tema, la Federación Antioqueña de ONG en su informe de cierre para el año 2019 menciona que para la Planeación Operativa del período 2020 las organizaciones aliadas deberán estructurar ideas de productos o servicios, del mismo modo, incentiva el trabajo conjunto para "el logro de metas y la incorporación de nuevas formas de ingresos económicos" (Federación Antioqueña de ONG, 2020). En dicho informe se hace énfasis en la importancia de establecer alternativas de financiación diferentes a donaciones, subsidios y apoyos de organizaciones extranjeras.

Debido a la incertidumbre y entorno turbulento del sector, las Organizaciones No Gubernamentales u ONG, optan por basar sus actividades principalmente en proyectos de desarrollo, por ser estos los que determinan la consecución de recursos pero también por llevar a cabo sus políticas misionales de satisfacer necesidades actuales del mercado, los proyectos ambientales y sociales toman cada vez más fuerza en el mundo y es ahí donde estas organizaciones entran a intervenir, teniendo en cuenta que los impactos ambientales hacen parte de una gestión integral de proyectos. Es por esto, que el análisis del sector a través de la competencia permite conocer las prácticas que impulsan a las demás organizaciones, por tanto, el uso de la herramienta conocida como benchmarking aportó variables y factores de éxito que pueden ser de utilidad para aumentar la eficiencia y eficacia de procesos.

Según la Cámara de Comercio de Cartago, el municipio cuenta con una amplia red de Organizaciones No Gubernamentales, sin embargo, la operatividad de éstas y su suscripción varían de una a otra. Algunas organizaciones se dedican a agremiar empleados, mientras que otras lideran proyectos relacionados con el rescate de animales en estado de abandono, así como realizar campañas de arborización, entre otras temáticas sociales y ambientales. Estas ONG locales tienden a ser poco partícipes de los recursos que se asignan para el mejoramiento ambiental; de acuerdo a información suministrada por la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC), esto sucede por desconocimiento de la gestión de proyectos, pues existen dificultades por parte de estas organizaciones en cuanto a procesar, organizar y comprender toda la información que rige la ejecución del mismo.

La relación simbiótica[1] entre ONG y proyectos es vital en la consecución de recursos, la importancia de las herramientas y procesos para estructurar una buena propuesta radica en que pueden permitir una formulación adecuada para la presentación de los proyectos, generando la posibilidad de ser o no beneficiario de estos recursos o donaciones y poder así generar un impacto en la sociedad.

Sumado al desconocimiento del conjunto de prácticas, las ONG en Colombia presentan algunos obstáculos que pueden llegar a criminalizar su accionar: se consideran "débiles" (Rodas, 2019) en cuanto al manejo y control de recursos públicos, es decir, su estructura organizacional de baja formalidad limita su participación en la ejecución de estos recursos, además de la corrupción y el clientelismo.

[1] El concepto lo interpretamos a partir del aporte de Medina (2019) el cual consiste en "la relación de dos entidades u organismos con el fin de beneficiarse mutuamente".

## 2.2. Formulación de la pregunta problema

¿En qué consisten las prácticas de gestión de proyectos en las organizaciones no gubernamentales de tipo ambiental del municipio de Cartago, Valle del Cauca?

## 2.3. Delimitación del problema

- Descripción de las prácticas en gestión de proyectos en las ONG de carácter ambiental, sin ánimo de lucro y con objetivos misionales direccionados a terceros.
- Identificación de las problemáticas de las ONG al momento de gestionar proyectos a través de las herramientas PESTEL y Fuerzas de Porter.
- Aplicación de instrumento a los representantes o gestores de proyectos de las ONG ambientales de Cartago Valle
- Recopilación del estado de la gestión de proyectos a partir del instrumento aplicado y la trazabilidad que permitió el sondeo previo.

# 3. Objetivos de la investigación

## 3.1. Objetivo general

Analizar las prácticas en gestión de proyectos en las organizaciones no gubernamentales de tipo ambiental en el municipio de Cartago, Valle del Cauca.

## 3.2. Objetivos específicos

A. Examinar el entorno de las ONG por medio de las herramientas PESTEL y las Fuerzas de Porter identificando las problemáticas de las ONG ambientales de Cartago Valle.

B. Describir el proceso de la gestión de proyectos en las ONG de tipo ambiental existentes en el municipio de Cartago, Valle del Cauca con base en un instrumento que permita conocer las prácticas en las organizaciones no gubernamentales.

C. Recopilar el estado de la gestión de proyectos en las ONG ambientales del municipio de Cartago Valle.

# 4. Justificación

El presente estudio tuvo como finalidad identificar las problemáticas que presentan las Organizaciones No Gubernamentales a la hora de realizar la gestión de proyectos que conlleva su accionar, para esto, se eligió específicamente a las de tipo ambiental.

Esta elección corresponde al entorno en que se encuentra el municipio de Cartago, donde predomina la contaminación del río La Vieja, de los humedales, las campañas de arborización en los barrios, el rescate de animales en parques (iguanas, osos hormigueros, zorros cañeros), entre otros factores que permiten hallar un foco de acción para estas entidades (CVC, n.d.).

Teniendo en cuenta la relación existente entre el conocimiento en gestión de proyectos y el desarrollo de actividades de las ONG, este estudio indagó sobre los temas críticos relacionados a la práctica de dichas organizaciones y cómo la heterogeneidad de su quehacer se perpetúa en el tiempo y genera un impacto en la sociedad.

La realización de esta investigación permitió ampliar la visión acerca del estado del sector social en la actualidad, además de identificar las variables de mayor repercusión en cuanto a oportunidades y amenazas. El análisis de dichas variables decanta en los desafíos para estas organizaciones a nivel político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

Se tomó como referente la gestión de proyectos por ser una de las principales ramas en la Administración, ya sea pública o privada. En este caso, se recalca que el sector solidario, aunque sin ánimo de lucro, requiere recursos para su supervivencia. Es por esto, que a través del análisis de sus prácticas y desafíos se deja un precedente en el municipio de Cartago, dando pie a futuras asesorías en estas organizaciones, enriqueciendo así la disciplina.

En concordancia con lo anterior, se estableció que la gestión de proyectos ayuda a visualizar un horizonte de posibilidades tanto en las organizaciones como en la sociedad, la idea principal de la gestión de proyectos es administrar una serie de recursos con el fin de lograr un resultado y así dar respuesta a una problemática inicial.

Sumado al tema de la consecución de recursos, los gobiernos, agentes donantes y la misma comunidad requieren un mejor entendimiento de los fenómenos sociales para generar

mayor capacidad de respuesta. Cada país tiene una serie de necesidades y prioridades sociales y económicas a partir de las cuales se prioriza la inversión pública a través de proyectos de desarrollo financiados por distintas entidades públicas o privadas.

# 5. Antecedentes

El origen de la Gestión de Proyectos puede situarse en la prehistoria con la aparición de los primeros homínidos, donde la necesidad de alimento obliga a generar planes para realizar una caza efectiva y se pasa de habitar cuevas a construir complejos urbanos, pirámides, estatuas, y grandes monumentos que hoy son patrimonio de la humanidad. Existen registros que evidencian la existencia de "directores de proyecto" en la construcción de las grandes pirámides de Egipto, uno por cada cara de la pirámide que realizara labores de supervisión en la ejecución de los trabajos (Haughey, 2012). Dicho esto, se puede reflejar que, desde siempre, aunque no se tuviese noción del concepto se han emprendido proyectos.

Cualquier trabajo que requiera una planeación previa para ser desarrollado constituye un proyecto, sin embargo, la gestión de proyectos como disciplina toma forma durante la década de 1950 con el desarrollo de grandes programas militares que requerían interdisciplinariedad para construir misiles y armamento.

Mucho se ha investigado acerca del tercer sector, la vinculación de proyectos a éste y la posibilidad de obtener recursos de diversas entidades para una cantidad igualmente diversa de gestiones, es por esto, que en la presente investigación puntualizamos algunos de estos trabajos, la ventana de observación se ha determinado de un mínimo de veinte años puesto que la evolución de la literatura y el ejercicio de estas organizaciones ha transcurrido de forma pausada.

Inicialmente, se tomó como referente para los proyectos de desarrollo el trabajo realizado por Roberto Martínez Nogueira para la Gestión de programas sociales en América Latina, titulado LOS PROYECTOS SOCIALES: DE LA CERTEZA OMNIPOTENTE AL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO, este documento explora la problemática de la gestión de proyectos sociales desde una perspectiva conceptual y analítica con dimensiones normativas y evaluativas, haciendo referencia a escenarios de proyectos sociales en el sector público argentino como a lo relacionado con el llamado Estado de Bienestar.

Su propósito es aportar elementos que contribuyan a un mejor diseño de los programas y proyectos sociales y que orienten el comportamiento de los encargados de su ejecución; para esto, plantea una tipología basada en dos dimensiones: programabilidad de tareas, es decir, la formalización y ejecución de las mismas; y en la interacción con el destinatario de la acción. Esto pues, determina el papel que tendrá el ejecutor del proyecto, así como el nivel de cambio que espera el/los receptores.

Asimismo, se hace mención a algunos aspectos que son relevantes para la estructuración de la reflexión sobre la programación estratégica y la gestión que tienen consecuencias operacionales para los participantes involucrados en los procesos de formulación, ejecución o evaluación. (Nogueira, 1998)

Para abordar la variable de proyectos ambientales, se encontró relevante la investigación realizada por Enrique Ángel S; Sergio Iván Carmona; Luis Carlos Villegas. El trabajo titulado GESTIÓN AMBIENTAL EN PROYECTOS DE DESARROLLO se realizó como tesis de posgrado en Gestión Ambiental en el año 2010 en la Universidad Nacional de Colombia. En esta investigación se abordó el problema de la contaminación ambiental desde una perspectiva planetaria y cotidiana, tomando como referente el Informe del Club de Roma, el cual menciona las tendencias de crecimiento de la población y las consecuencias que ello acarrea dado la correlación integral entre medio natural y medio humano. Del mismo modo, el documento desarrolla un paradigma de gestión ambiental donde se relacionan los componentes necesarios para un proyecto de desarrollo. Estos son: Impacto ambiental, participación comunitaria, medida de gestión y costo de gestión ambiental. Esta concepción refleja que tanto el proyecto como el ambiente, son sistemas que interactúan constantemente.

Al respecto, (Ángel et al., 2010) se menciona lo siguiente:

> La gestión ambiental, entendida como gestión de los impactos ambientales, permite la optimización ambiental de los proyectos y, por lo tanto, participa de la gestión ambiental de los mismos, al igual que los aspectos técnicos y económicos. En general se presentan de una manera sistemática los fundamentos conceptuales y metodológicos del modelo de gestión que permite un manejo ambientalmente sustentable de los impactos. (2010, p. 9)

Teniendo en cuenta lo anterior, una gestión ambiental coherente debe considerar los siguientes principios según los autores: responsabilidad, integralidad, cuantificación, aplicabilidad, optimalidad, complementariedad y correlación con el ciclo técnico.

Acorde a este panorama, se plantea un modelo de análisis por dimensiones en la gestión de proyectos ambientales, estas son: física, biótica, cultural, económica y política. La idea de este modelo es aplicarlo tanto en estudios previos a la intervención de un proyecto, como a las siguientes etapas de identificación, formulación y evaluación, lo que evidencia la conceptualización de un enfoque sistémico.

Como referente para la variable relacionada con el sector solidario u organizaciones no gubernamentales se abordó el artículo realizado por Carlos Arturo Grosso Rincón en el año 2013 para la revista Tendencias y Retos, titulado LA ECONOMÍA SOCIAL DESDE TRES PERSPECTIVAS: TERCER SECTOR, ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES Y ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO, este documento abordó la temática de "economía social" desde la perspectiva de diferentes autores, "el impacto que tienen en el mundo actual y el espacio que han ganado, a tal punto de ser consideradas hoy en día como agentes dinamizadores de procesos que coadyuvan al desarrollo y al progreso de una sociedad caracterizada por sus grandes desequilibrios" (Rincón, 2013)

En consecuencia, con lo expuesto se planteó una serie de argumentaciones referentes al quehacer de la llamada Economía Solidaria y su innegable contribución al desarrollo económico y social, así como la conceptualización de cada uno de los términos: tercer sector, organizaciones no gubernamentales (ONG) y entidades sin ánimo de lucro (ESAL) donde se destacan los siguientes rasgos que las identifican o las hacen diferentes:

- Algunas de ellas funcionan bajo el criterio empresarial tradicional (empresa privada), pero con un alto compromiso social.
- Desarrollan acciones no lucrativas, altruistas, filantrópicas y de servicio al prójimo.
- Defienden intereses colectivos de ciertos sectores de la sociedad en condición de vulnerabilidad y exclusión.
- Manejan recursos procedentes de diferentes fuentes (venta de bienes y servicios, donaciones, cooperación internacional, aportes de socios o fundadores, contratos con el Estado, entre otros).

- Realizan actividades con una clara orientación social.
- Los recursos que reciben son reinvertidos en la misma organización.
- Asumen diferentes formas jurídicas, dependiendo de la labor que realicen.
- Muchas de ellas (como es el caso del sector no lucrativo), se constituyen como entes que complementan (mas no reemplazan) la labor del Estado en muchos frentes tales como la salud, la educación, la vivienda, los servicios públicos, el medioambiente, etc.

Es preciso resaltar que estas entidades no pretenden reemplazar la labor de los gobiernos, sino por el contrario, servir como complemento a sus acciones.

Al finalizar el siglo pasado se encuentra gran interés en el abordaje de las actividades en las Organizaciones No Gubernamentales o ESAL, como son reconocidas en Colombia, en la tesis de posgrado titulada LAS ONG'S Y EL DESARROLLO DEL SECTOR SOCIAL EN COLOMBIA, el especialista en gerencia social Augusto Briceño Ayala hace alusión a la evolución del concepto de ONG y sus etapas críticas durante el desarrollo del capitalismo, pasando de ONG de primera a tercera generación. Se enfatizó en el papel que cumplen estas organizaciones a nivel social, jurídico y político, teniendo en cuenta la coyuntura originada por la Apertura Económica en 1990 dando origen al llamado "Salto social", lo cual, en palabras del autor buscaba "una sociedad más pacífica y equitativa cimentada sobre un proceso de desarrollo económico dinámico y sostenible". El trabajo tomó como guía la encuesta nacional del centro de información de entidades sin ánimo de lucro (Cidesal), realizada en 1993 (Ayala, 1995), donde se abarca la definición y campos de aplicación de las ONG, al respecto Briceño señala lo siguiente:

> Sirven a la población en diversas y complejas actividades relacionadas con procesos de desarrollo, tales como la generación de conocimiento, la prestación de servicios que respondan a la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, y la investigación y aplicación de estrategias y alternativas de desarrollo que promuevan la transformación social. (Ayala, 1995, p. 26).

Cabe resaltar la importancia que cobró para el tema de esta investigación tener claridad en cuanto a las libertades y condicionantes que implica para el desarrollo de las actividades de las Organizaciones No Gubernamentales la definición del término que se ha dado a lo

largo de su evolución como ente y parte de la sociedad, pues esto se toma como guía para especializar los focos de acción.

En el artículo titulado UNA MIRADA A LA SOSTENIBILIDAD EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS realizado por la doctoranda en Gestión de Proyectos Nelly Porras Barajas para la revista de investigación Daena: Internacional Journal of Good Conscience, se exploró y analizó los elementos de sostenibilidad relacionados a los procesos y áreas de conocimiento en la Guía de fundamentos de gestión de proyectos PMBOK®. El documento abordó la gestión de proyectos desde una perspectiva sostenible, y cómo se encuentra inmersa en dicha guía. Empleando las palabras de Nelly:

> La sostenibilidad en la gestión de proyectos puede llegar a transformar el marco ontológico de proyectos, el ciclo de vida, los procesos de gestión, los cuerpos de conocimiento, los estándares; pues no se trata simplemente de una integración de los elementos de la sostenibilidad, sino de un verdadero cambio conceptual de la gestión de proyectos. (Barajas, 2017, p. 13).

Después de aplicar un mapeo de procesos de gestión de proyectos en la Guía del PMI, se concluye que la misma no cuenta con una incorporación plena o reconocimiento de los elementos de sostenibilidad (Barajas, 2017)

Si bien estos antecedentes nos ofrecieron una perspectiva teórica acerca del estado de la gestión de proyectos, se encuentra grandes brechas en cuanto a la conceptualización y ejercicio de las Organizaciones No Gubernamentales.

**Tabla 1.** *Matriz síntesis de Antecedentes.*

| TÍTULO | AUTORES | RESUMEN | TEMÁTICA AFÍN AL TRABAO DE GRADO | HALLAZGOS |
|---|---|---|---|---|
| Antecedente Internacional Comisión económica para América latina y el Caribe:<br><br>**LOS PROYECTOS SOCIALES: DE LA CERTEZA OMNIPOTENTE AL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO**<br>(Nogueira, 1998) | Roberto Martínez Nogueira | La presentación procuró aportar elementos para la comprensión de la complejidad de los programas y proyectos sociales de manera que se pueda contribuir a un mejor diseño y a orientar el comportamiento de los encargados de su ejecución. El tratamiento adopto una perspectiva que combina aspectos conceptuales y analíticos con dimensiones normativas y evaluativas. | -Sector público<br><br>-Proyectos sociales<br><br>-Intervención social | La referencia a una problemática es intencional: se presenta y discute un conjunto de problemas relacionados que remiten a la naturaleza de su contexto político y social, a las concepciones a que responden, a los atributos de la población-objetivo a la que van dirigidos, a sus contenidos y a los modelos de organización y de gestión requeridos para implementarlos. |
| Antecedente nacional<br><br>**GESTIÓN AMBIENTAL EN PROYECTOS DE DESARROLLO**<br>(Ángel et al., 2010) | Enrique Ángel S<br><br>Sergio Iván Carmona<br><br>Luis Carlos Villegas | La problemática del impacto ambiental se ha convertido en un eje fundamental dentro del proceso integral de evaluación de los proyectos de desarrollo. No se concibe la toma de decisiones al margen de la evaluación del impacto ambiental y de la previsión sobre la necesaria gestión a aplicar | -Impacto ambiental<br><br>-Complejidad social<br><br>-Evaluación ambiental | Un planteamiento fundamental del texto, gira en torno a al reconocimiento de las limitaciones de la gestión ambiental. Se parte de que ésta constituye la acción posible sobre el impacto, bajo responsabilidad del agente económico propietario de un proyecto de desarrollo y en cualquier caso es esperable que se presenten impactos remanentes que escapen a la gestión realizada. |
| Antecedente nacional<br><br>**LA ECONOMÍA SOCIAL DESDE TRES PERSPECTIVAS: TERCER SECTOR, ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES Y ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO**<br>(Rincón, 2013) | Carlos Arturo Grosso Rincón | El desarrollo del tercer sector se ha dado en diferentes contextos que trascienden su accionar más allá de la filantropía, la beneficencia, la asistencia y la caridad, convirtiéndose en organizaciones con un alto nivel de protagonismo y trayectoria en diferentes ámbitos asociados especialmente a temáticas sociales, ambientales, comunitarias y políticas | -Organizaciones no gubernamentales<br><br>-Tercer sector<br><br>-Economía social<br><br>-Emprendimiento social<br><br>-Entidades sin ánimo de lucro. | Uno de los grandes retos del tercer sector se relaciona con el fortalecimiento de su gestión administrativa debido a su creciente dinamismo en las economías de los países latinoamericanos. Su importancia se hace evidente por la cantidad de recursos que manejan y el empleo que generan, motivando con ello la necesidad de desarrollar acciones conducentes a garantizar su sostenibilidad para convertirlas en organizaciones menos |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | dependientes de las donaciones y de los aportes, de los que dependen en buena medida para su subsistencia. |
| Antecedente Nacional<br><br>**LAS ONG Y EL DESARROLLO DEL SECTOR SOCIAL EN COLOMBIA**<br>(Ayala, 1995) | Augusto Briceño Ayala | El documento esboza la evolución del concepto de ONG, además de tener como hipótesis central la demostración de las fallas estructurales de estas entidades, mismas que no permiten un acercamiento real al apremio social. Desde el punto de vista del autor se analiza la situación política y económica del país y cómo se da la interrelación de las organizaciones no gubernamentales o ESAL, con el Estado. | -Capitalismo<br><br>-Pacto social<br><br>-Esfera de acción | Entre los principales inconvenientes que aquejan el ejercicio de las organizaciones no gubernamentales se encuentran la falta de comunicación pues no se logra un consenso que concrete su accionar legal. Esto decanta en la inminente desaparición de las pequeñas organizaciones. La razón es la politización en el país que no define claridad en cuanto a beneficios o perjuicios para estas organizaciones. |
| Antecedente Internacional<br><br>**UNA MIRADA A LA SUSTENTABILIDAD EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS**<br>(Barajas, 2017) | Nelly Porras Barajas | El concepto de sostenibilidad es tratado como parte de los requerimientos del cliente de un proyecto. Es por esto que las guías de fundamentos en gestión de proyectos vienen realizando actualizaciones en su estructura para incorporar temas relacionados a evaluación e impacto ambiental, el documento aborda el tema de la inclusión de sostenibilidad en dichas guías a través del mapeo de procesos de procesos planteado por el PMI | -Sustentabilidad<br><br>-Gestión de proyectos<br><br>-Proyectos sostenibles | A partir del análisis realizado en cuanto a procesos de gestión de proyectos y su relación con el concepto de sostenibilidad se determina que el elemento no está claramente integrado a la Guía del PMBOK. Por tanto, se sugiere realizar la integración de la sostenibilidad como una nueva área de conocimiento reconocida por el PMI que abarque las dimensiones social y ambiental |

**Nota**. Caracterización de investigaciones previas.
**Fuente**: Elaboración propia, a partir de (Nogueira, 1998), (Ángel et al., 2010), (Rincón, 2013), (Ayala, 1995), (Barajas, 2017).

Los antecedentes mencionados anteriormente permitieron tener una perspectiva sobre la importancia de la gestión de proyectos en las organizaciones, la labor de las ONG y el papel que desempeña el medio ambiente en las economías de hoy.

No todas las empresas tienen las nociones de gestión de proyectos, mucho menos si éstos se desarrollan en entidades sin ánimo de lucro, la dificultad que aún existe para conceptualizar y llegar a consensos representa una dinámica incierta para el sector. No obstante, cada vez más se indaga sobre su dinámica y su temática.

# 6. Marco referencial

## 6.1. Marco teórico

Para la realización de esta investigación se asumió una postura de epistemología sistémica pues se buscó ampliar el campo de observación, en especial cuando se trata de comprender aspectos sociales y cómo los organismos particulares se conocen, piensan, deciden e intervienen.

De acuerdo con la identidad disciplinar, el presente estudio se inscribió en el paradigma NEOCLÁSICO o escuela del proceso administrativo. Según (Koontz & Weihrich, 2007) la teoría neoclásica se centra en redefinir la teoría clásica para poder enfrentar los problemas organizacionales de la dinámica actual y tiene como característica fundamental la atención en objetivos y resultados. En otras palabras, el eclecticismo de este enfoque permitió aprovechar los aportes de las demás teorías administrativas, además de evidenciar su tesis principal que consiste en: controlar, orientar y dirigir a un conjunto de personas para que logren alcanzar los objetivos con la menor cantidad de recursos posibles; lo cual compete a esta investigación.

Según este enfoque, la organización se concibe como un sistema social con objetivos que deben ser alcanzados racionalmente donde los resultados deseados son eficiencia óptima e integración entre objetivos individuales y organizacionales (Chiavenato, 2007). Esta idea apunta a que la gestión de proyectos actúa como impulsor de la organización siendo la base fundamental para el logro de los objetivos trazados.

Una de las teorías que enmarcaron esta investigación es la llamada **teoría general de los sistemas** planteada por Ludwing Von Bertalanffy que reconoce las interrelaciones entre componentes de un todo organizado como parte fundamental para comprender la totalidad y la influencia que ejerce un proceso sobre los demás. Mediante esta teoría reafirmamos la existencia de ciclos en la realización de un proyecto de desarrollo y cómo éstos ejercen un efecto circular en los procesos.

Dado lo anterior, se tomó como referente el principio de equifinalidad definido por (Enciso, 2018) como: "la tendencia a un estado final característico a partir de diferentes estados iniciales y por diferentes caminos, fundada en la interacción dinámica en un sistema abierto que alcanza un estado uniforme…", es decir, la causalidad no debe determinar las condiciones del desarrollo de un proyecto cuando existen diferentes herramientas y metodologías para lograr la ejecución del mismo. La concepción de sistemas ha mostrado de qué manera los proyectos deben trabajar como organizaciones exitosamente reguladas.

De acuerdo a lo mencionado con anterioridad se esclarece que en el presente estudio se abordaron las variables gestión de proyectos y organizaciones no gubernamentales, donde se plantearon diferentes ejes de discusión para comprender el espectro de la teoría y su evolución a través del tiempo y las distintas prácticas administrativas.

### 6.1.1. Enfoque sistémico de la gestión de proyectos

El concepto de sistemas ha sido utilizado principalmente por dos corrientes de pensamiento. La primera es la teoría general de sistemas, planteada por Ludwing Von Bertalanffy y continuada por Kenneth Boulding, que en su artículo "la teoría general de sistemas y la estructura científica", auscultó y planteó una clasificación para los sistemas, misma que se ha denominado taxonomía de Boulding o jerarquía de complejidad, dicha clasificación se basa en comenzar a partir de una descripción intuitiva de los niveles de complejidad del sistema:

**Tabla 2** *Jerarquía de complejidad de los sistemas*

| Nivel | Característica | Ejemplo |
|---|---|---|
| Estructuras estáticas | Marco de referencia | Descripción anatómica |
| Sistemas dinámicos simples | Movimiento predeterminado | Leyes de la mecánica |
| Mecanismos de control | Control en un ciclo cerrado | Cibernética, homeostasis |
| Sistemas abiertos | Auto mantenibles | Células, ADN |
| Organismos pequeños | Partes funcionales, crecimiento, reproducción | Vegetaliodes |
| Animales | Un cerebro para guiar, habilidad de aprender | Comportamiento autómata |
| Hombre | Auto consciencia, lenguaje | Simbolismos |
| Sistemas socioculturales | Roles, comunicación | Organizaciones grupales |
| Sistemas trascendentales | Ideas irreconocibles | Algoritmos |

**Nota.** Esta tabla muestra la clasificación realizada por Kenneth Boulding respecto a la complejidad de los sistemas
Fuente: La teoría general de sistemas y la estructura científica de (Boulding, 1956).

Mediante esta clasificación Boulding señala similitudes entre las construcciones teóricas de disciplinas diferentes, revela vacíos en el conocimiento empírico, y proporciona un lenguaje por medio del cual los expertos en diferentes disciplinas se puedan comunicar entre sí. Esta clasificación fue relevante para la investigación en cuanto se acuña el término de sistemas socioculturales para definir a las organizaciones grupales y su interacción con el entorno.

De acuerdo a (Bertoglio, 1993a) “el segundo movimiento es bastante más práctico y se conoce con el nombre de "ingeniería de sistemas" o "ciencias de sistemas" iniciada por la Investigación de Operaciones y seguida por la administración científica (Management Sciences) y finalmente por el Análisis de Sistemas”. El interés teórico de este campo se encuentra en el hecho de que aquellas entidades cuyos componentes son heterogéneos (hombres, máquinas, edificios, dinero y otros objetos, flujos de materias primas, flujos de producción, etc.) pueden ser analizados como sistemas o se les puede aplicar el análisis de sistemas.

Por otro lado, (Hall, 1964) en su libro Ingeniería de Sistemas, define un sistema como “un conjunto de objetos y sus relaciones, y las relaciones entre los objetos y sus atributos”.

En general, se puede afirmar que hay un consenso entre los teóricos que han definido la palabra "sistemas", pues los precisan como “un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos” (Bertoglio, 1993a)

Con base en estos planteamientos, se acuñó el término de sistemas abiertos que según (Enciso, 2018) se concibe como un intercambio de flujo de materia, información y energía con el entorno. Por tanto, los sistemas abiertos se componen de los siguientes elementos: entrada o insumo, proceso u operación, salidas o resultados y retroalimentación, tal como se especifica en la figura No. 1:

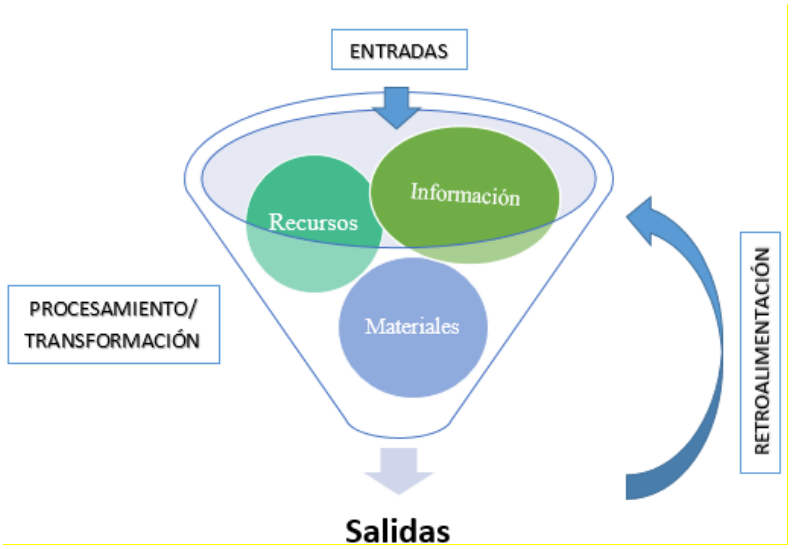



***Figura 1***. Elementos de un sistema abierto
Fuente: Elaboración propia a partir de (Enciso, 2018),(Hall, 1964) y (Bertoglio, 1993a).

A partir de la relación de estos elementos en las organizaciones, y teniendo en cuenta que los sistemas en éstas están compuestos por hombres, máquinas, materiales, dinero en la industria, comercio y gobierno, el enfoque sistémico del proyecto implica comprender y visualizar adecuadamente estas estructuras como un todo. En el libro Administración profesional de proyectos, (Nicolás, 2002) menciona unas fases o ciclos para la gestión de un proyecto, estas son:

- Inicio: Establecer la visión del proyecto, la misión por cumplir y sus objetivos, la justificación del mismo, las restricciones y supuestos.

- Planificación: Desarrollar un plan que nos ayude a prever el cómo se cumplirán los objetivos, tomando en cuenta una serie de factores que afectan todo proyecto: alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgo, abastecimiento, integración.
- Ejecución: Implementar el plan, contratar, administrar los contratos, integrar al equipo, distribuir la información y ejecutar las acciones requeridas de acuerdo con lo establecido
- Monitoreo y Control: Comparar lo ejecutado o real contra lo que previmos o planeamos, de NO identificar desviaciones, se continúa con la ejecución. Si se encuentran desviaciones, el equipo debe acordar la acción correctiva (planeación adicional) y luego, se continúa con la ejecución, manteniendo informado al equipo.
- Cierre: Concluir y cerrar relaciones contractuales profesionalmente para facilitar referencias posteriores al proyecto, así como para el desarrollo de futuros proyectos. Se elaboran los documentos con los resultados finales, archivos, cambios, directorios, evaluaciones y lecciones aprendidas, entre otros (2002, p. 31).

Cada fase del proyecto se considera completa cuando finaliza la producción de entregables. Los entregables son los bienes o servicios claramente definidos y verificables que se producen durante el proyecto o que son su resultado (Lledó & Rivarola, 2007).

En la figura No.2 se puede observar el ciclo de vida característico de un proyecto. Sin embargo, cada proyecto en particular podrá tener su propio ciclo de vida.

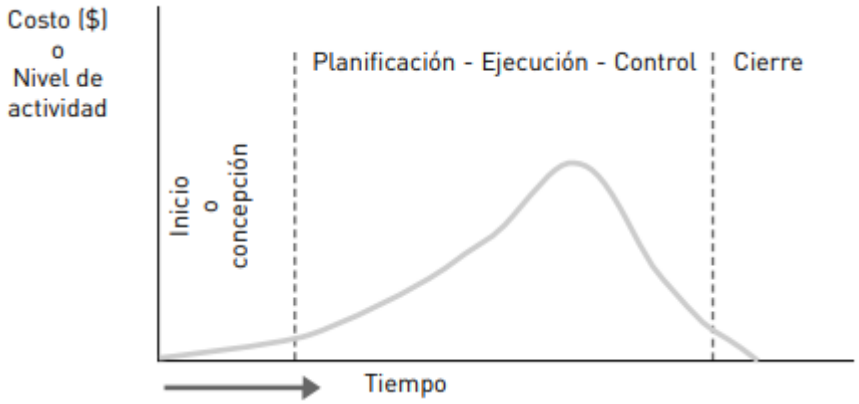



***Figura 2***. Ciclo de vida del proyecto
Fuente: Pablo Lledó & Gustavo Rivarola.

Estas etapas pueden interactuar entre sí, lo que puede generar una sincronización estructural y funcional de sus elementos y mayores niveles de complejidad, tal como se muestra en la ilustración 3:

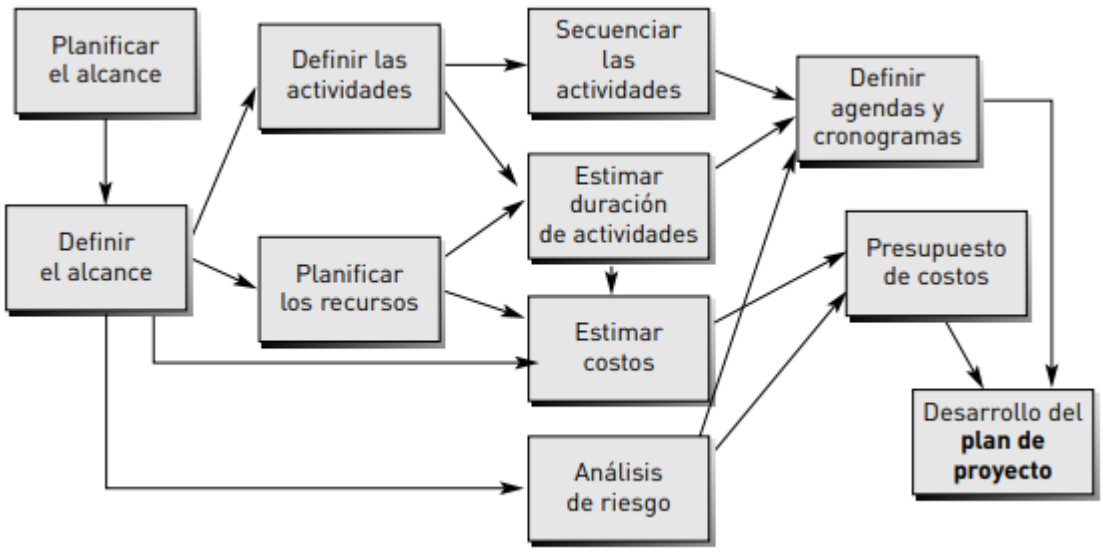



***Figura 3***. Del alcance al plan del proyecto.
Fuente: Pablo Lledó & Gustavo Rivarola.

Desde esta perspectiva se puede entender que el uso concatenado de elementos en la gestión de proyectos representa la práctica connatural del enfoque de sistemas. Es decir, se

concibe al proyecto como un sistema que a su vez contiene varios subsistemas, el uso de este enfoque sirve para comprender la complejidad de un proceso y descubrir la forma de mejorarlo.

Dado lo anterior se establece el uso de la herramienta benchmarking para ampliar el estudio de las variables o factores de éxito de las organizaciones no gubernamentales, en palabras de (Johnson et al., 2006) "La importancia del benchmarking no se encuentra en la detallada «mecánica» de la comparación, sino en el impacto que pueden tener estas comparaciones sobre los comportamientos. Se puede considerar como un proceso útil de cara a lograr el impulso necesario para realizar mejoras y cambios". Mediante esta herramienta se ratifica la importancia de la comprensión de los procesos internos de cada organización de cara a mejorar la competitividad.

Por último, de acuerdo con (Sarabia, 1995) es necesario hacer notar que un sistema artificial, y en especial las organizaciones humanas de todo tipo, concebido como abierto, debe en todo momento tener sus canales de información sincronizados con el entorno y asumir el conflicto que supone la apertura de sus procesos.

### 6.1.2. Organizaciones No Gubernamentales desde la perspectiva de los sistemas sociopoiéticos

Existen ciertas condiciones para que surjan los sistemas organizacionales, (Urteaga, 2009) en su obra "Teoría Sistémica de la Sociedad" menciona específicamente dos: las personas y sus respectivas fragmentaciones como roles y competencias, por otro lado, un sistema económico que afecte las motivaciones del ser por medio de transacciones monetarias. Por tanto, es correcto afirmar que las organizaciones resultan estrechamente relacionadas con la viabilidad de la sociedad.

El concepto de autopoiesis según (Maturana & Varela, 1995) "designa la realización de la perpetua auto afirmación factual del sistema ante su entorno, es decir, un sistema es la obra de su propio trabajo" (1995, p. 305). Este concepto puede resultar controversial si lo comparamos con la definición y práctica de sistemas abiertos, donde las operaciones de una organización se orientan de acuerdo a la adaptabilidad de ésta al entorno. Sin embargo, lo

que pretenden los teóricos es brindar una perspectiva que trata la diferenciación funcional, donde se segrega el todo en sistemas y subsistemas como una forma de sobrellevar la complejidad de cada entorno.

Paralelo a esto, el término diferenciación se ha construido a través de la creación de subsistemas que se conciben como elementos del entorno. En términos específicos, este enfoque permite explicar la complejización de la sociedad, y cómo se ratifica la comunicación para posibilitar y desencadenar nuevos sistemas sociales.

De acuerdo con Luhmann, las organizaciones emergen como sistemas cuando delimitan sus operaciones, sucesos y tiempos aplicando reflexivamente sus decisiones, es decir, haciendo que éstas actúen sobre sí mismas (Urteaga, 2009):

> Las organizaciones se identifican con la capacidad para movilizar, integrar y orientar actividades hacia el cumplimiento de fines, cuyos resultados se observan por su efecto transformador y de agregación de valor. Es en este sentido que las organizaciones tienen incorporada la posibilidad de comunicarse con sus entornos, preferentemente, mediante sus prestaciones de servicios con otras organizaciones. Justamente, la estructuración y coordinación de conjuntos de acciones para cumplir objetivos y el ofrecimiento de soluciones específicas a demandas y problemas difusos, sitúan a las organizaciones como medios eficientes para integrar recursos y enfrentar la reproducción de la sociedad y la de sus entornos. (Arnold, 2008, p. 91)

En relación con esta definición, se considera a las organizaciones como sistemas autopoiéticos, pues tomar decisiones es la única operación posible a pesar de que éstas son consecuencia de acontecimientos del entorno.

La práctica administrativa ha evolucionado de acuerdo a la misma sociedad, quien ha desplazado el tratamiento de problemáticas sociales y ambientales a una catálisis de abandono pues ninguna función social puede ser completamente cubierta por una organización. Por efecto recíproco, se requiere de organizaciones que ejecuten operaciones específicamente relacionadas con estas problemáticas pues a lo largo del nuevo siglo se ha evidenciado la concentración de la producción mundial en transnacionales que generan

volúmenes de contaminación de toda índole, en este caso específico surgen las organizaciones no gubernamentales.

En consecuencia, el aporte de la mirada sociopoética consiste en describir a estas organizaciones como comunicaciones de decisiones, precisando cómo a través de ellas generan medios con los cuales marcan su diferencia, constituyéndose así en una clase propia de sistemas sociales (Arnold, 2008), es decir, su modo de proceder sólo lo pueden tomar desde sí mismas, a través de la gestión. La sociopoiesis aplicada a las organizaciones se compone de los elementos referenciados en la ilustración No.1:

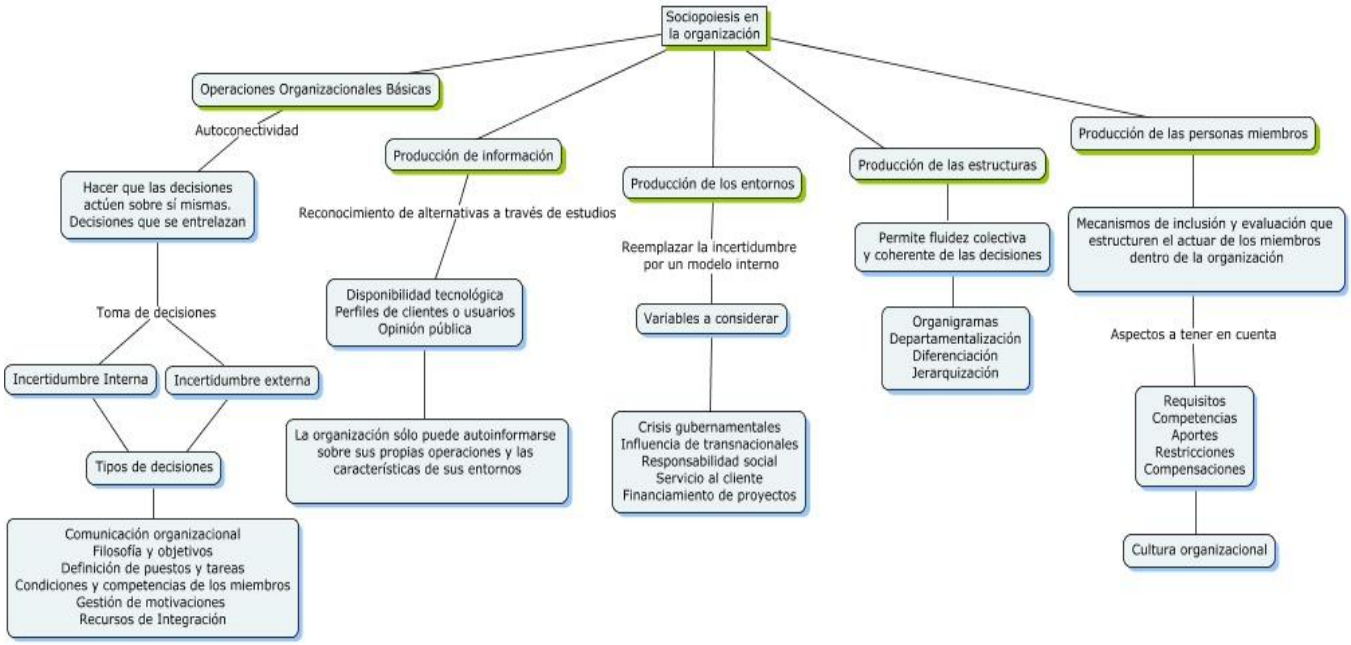



***Ilustración 1.*** Elementos de la sociopoiesis en la organización
Fuente: Elaboración propia con base en (Arnold, 2008)

En esta ilustración podemos observar cómo unos procesos básicamente estructurales dentro de las organizaciones permiten que haya auto-conectividad, es decir, autonomía tanto en su dinámica interna como relacional. A este respecto, para las organizaciones que se caracterizan en la investigación los proyectos representan una fuente de auto-sostenimiento, precisamente sobre el particular Luhmann menciona que las organizaciones estarían

constituidas básicamente por elementos producidos por los propios sistemas de los cuales estos mismos elementos serían partes componentes (Arnold, 2008).

Desde el punto de vista de (Arnold, 2008) las organizaciones penetran todos los ámbitos; incluso los movimientos sociales o las iniciativas ciudadanas. Aunque la dinámica de las compañías actuales sea cuestionada por actos irresponsables como degradar la naturaleza, potenciar conflictos de índole político y económico, aumentar la desigualdad social, entre otros, son estas una forma de identificación de la sociedad, es este cúmulo de procesos al que llamamos discursivamente, "modernidad".

### 6.1.3. Sinergia y recursividad orientadas a la gestión de proyectos

Como se ha planteado en otros apartados del texto, un proyecto es una actividad que se realiza con un fin u objetivo claramente identificable. Sin embargo, el entorno puede resultar significativamente complejo y retrasar o modificar el alcance de ese fin esperado. Tener una visión holística al respecto será determinante a la hora de abordar los puntos críticos del proyecto como tiempo, presupuesto y alcance.

Según el antropólogo Marcelo Arnold Cathalifaud, "las propiedades sinérgicas de las organizaciones, aunque están determinadas internamente, no pueden predecirse ni enseñarse. Con las posibilidades internas, de las cuales dependen, se deslindan de los individuos, construyen sus entornos, se gobiernan y autodiseñan. El entorno puede inducirles reacciones, pero cualquier efecto depende exclusivamente de sus condiciones internas." (Arnold, 2008)

Dicho esto, es necesario tener en cuenta la complejidad del entorno actual, no sólo lo que compete a variables de tipo político, económico, legal, social, cultural sino a todas las contingencias o cambios que puedan surgir durante la ejecución de un proyecto desde el punto de vista de los tecnicismos previstos. Peter Drucker hace referencia a que la gestión existe por la necesidad de la organización por alcanzar resultados, es decir, la gestión necesariamente debe comenzar con los resultados deseados y la organización debe canalizar todos sus recursos para alcanzarlos (Drucker, 1972). En la ilustración No.2 se puede observar las variables que complejizan el entorno para el desarrollo de un proyecto:

***Ilustración* 2**.El entorno actual
Fuente: Gestión integral de proyectos, (Candela et al., 2013).

Especial relevancia cobraron los términos Sinergia y Recursividad para la presente investigación puesto que un proyecto es inherentemente una configuración que implica ubicación y relación entre las partes. Se puede afirmar que un objeto posee sinergia cuando al examinar cualquiera de sus partes de forma aislada, no puede predecir la conducta del todo (Bertoglio, 1993a)

En el concepto de sinergia da trascendencia a las relaciones causales mutuas, Drucker sin saberlo nos da una definición de esto en su libro "La ciencia de la gerencia", donde apunta lo siguiente:

> La empresa debe ser capaz, por definición, de producir más o mejor que todos los recursos que comprende. Debe ser un verdadero todo: mayor que la suma de sus partes, o, por lo menos, diferente a ella, con un rendimiento mayor que la suma de todos los consumos (Drucker, 1970, p. 54)

Es necesario entonces, comprender que cuando la situación en estudio posee sinergia o es un objeto sinérgico, "el análisis, o los mecanismos aplicados sobre ella para que desarrolle una cierta conducta esperada, debe tomar en cuenta la interacción de las partes componentes y los efectos parciales que ocurren en cada una de ellas" (Bertoglio, 1993a). De esta forma,

se explica la operatividad de un proyecto, donde no sólo se estima el tiempo y la cantidad de recursos para lograr un objetivo, sino que se puede presentar dificultades y retos en la cadena de suministro, ralentización en la toma de decisiones, proyectos multiculturales, entre otros.

De lo anterior se desprende el concepto de recursividad, donde se busca ampliar el espectro de los sistemas que hacen parte de un proyecto, esto significa, que, sin importar el tamaño o las propiedades de cada elemento, este se constituye como independiente, donde se analiza cada parte en función de un todo. De acuerdo con Johansen, no se trata de sumar partes aisladas, sino por el contrario, buscar la forma de integrarlas y formar una totalidad dentro de una totalidad mayor (Bertoglio, 1993a)

En su libro "el desafío de la gerencia de proyectos" el cual se basa en los lineamientos del Project Management Institute, Juan José Miranda nos plantea que uno de los retos significativos para llevar a cabo la gestión de un proyecto es la integración de equipos heterogéneos y multidisciplinarios donde se tratan temas de índole jurídico, ambiental, institucional, en cada fase del proyecto (preinversión, ejecución, operación y evaluación ex post) requiere de un profesional experto en cada tema.

En este sentido, se aprecia la recursividad existente entre cada fase aparentemente independiente de un proyecto, hablamos de una creciente individualización y diferenciación de cada fase, por ello, al hablar de la finalidad de la gestión de proyectos de desarrollo siempre se hará alusión a la idea de generar un impacto positivo en las comunidades y la sociedad a la cual se dirigen, sin embargo, cuando se trata de proyectos muy complejos que incluyen múltiples componentes, es posible que haya varios elementos y que estos tengan una relación de dependencia, que estén condicionados entre sí o que ocurran paralelamente.

Según las ideas anteriormente expuestas, podemos concluir que para el éxito de un proyecto se debe realizar una trazabilidad desde el aspecto estrictamente particular hasta el colectivo, sólo así se logrará tener una visión global de este.

La cantidad de proyectos para el desarrollo de los países ha tenido un incremento promovido por diferentes agentes donantes, países y organizaciones, pero no siempre en una forma coordinada.

En relación a estas implicaciones, se observa que hay múltiples autores y enfoques que realizan grandes aportes al concepto de gestión o administración de proyectos. Tener claridad en los conceptos de sistema, globalidad y procesos resulta de gran utilidad para el éxito de los proyectos.

## 6.2. Marco conceptual

La construcción del marco conceptual, en palabras de Cesar Augusto Bernal "busca permanentemente el conocimiento válido, cada nueva investigación debe fundamentarse en el conocimiento existente y de igual manera asumir una posición frente al mismo" (Bernal, 2010, p. 124). Mediante una serie de bases teóricas conceptuales se abordaron temas como: la gestión de proyectos, las ONG enfocadas hacia el desarrollo, la relación de las ONG en la construcción y gestión de proyectos ambientales de desarrollo, su relación con el sector, la regulación actual y las oportunidades en su proceso como organización.

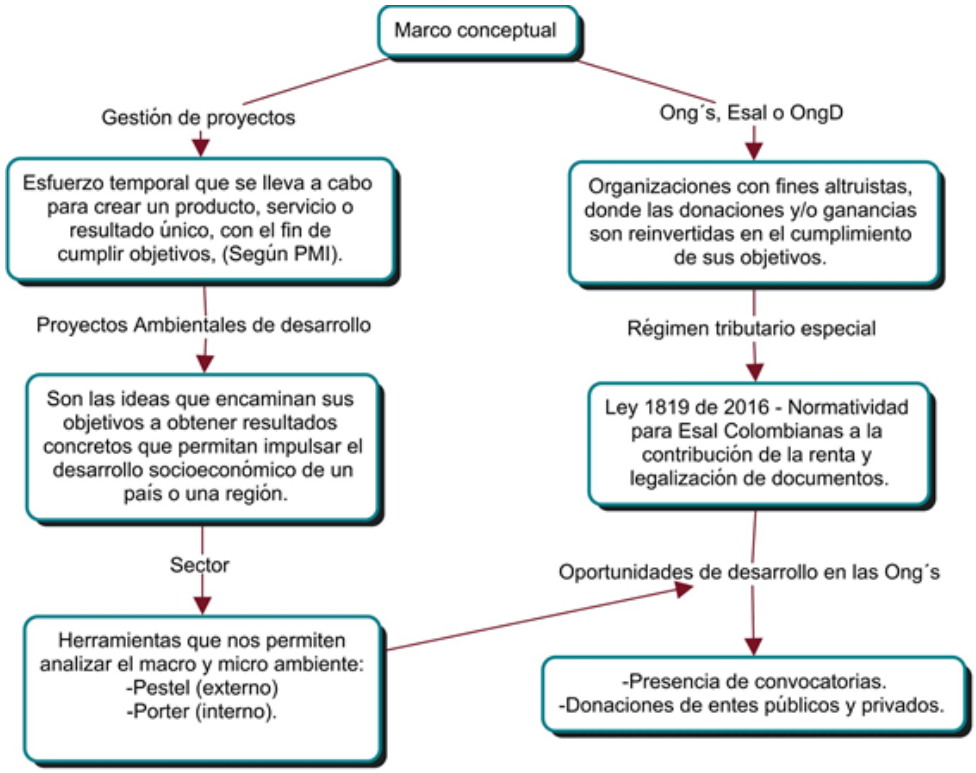



***Ilustración 3***, Marco conceptual
Fuente: Elaboración propia con base en (Bernal, 2010), lineamientos de Gestión de Proyectos en guía PMBOK® (Project Management Institute, 2017) y (Siles & Mondelo, 2018).

### 6.2.1. Gestión de proyectos

Los proyectos siempre han mostrado un nexo con la gestión, de tal manera que, si un proyecto no se gestiona, solo es una intención sin resultado (Gómez Arias et al., 2013), no obstante, es el punto de partida de cualquier proyectista que desea encaminar una transformación. La palabra proyecto por sí sola, es la idea exclusiva de cambiar un suceso o realizar una mejora en cuestiones académicas, profesionales y/o en la vida misma, sin embargo, existen diferentes autores que la definen con todo el proceso de planificación que esta requiere, como (Nicolás, 2002) que en su libro "Administración profesional de proyectos, la guía" define proyecto como: "un conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto o servicio único" (Nicolás, 2002, p. 27). También, identifica dos características: su temporalidad, debido a que estos tienen un inicio y posteriormente un fin, así como la particularidad de tener una serie de funciones específicas, propias y únicas.

Siete años después el término evolucionó, es así como Rafael Alfredo Terrazas define proyecto como una serie de actividades que se deben desarrollar con la óptima utilización de recursos para el cumplimiento de un objetivo, adicional a esto, cuando se habla de proyecto se deben tener en cuenta, que estos tienen un "objetivo, plazo y presupuesto determinado" (Pastor & Alfredo, 2009, p. 167). Seguidamente, define la gestión de proyectos como una serie de herramientas para el cumplimiento de dichas actividades y/o procesos, utilizando las funciones de un administrador que de acuerdo Chiavenato son: "planificar, organizar, dirigir y controlar" (Chiavenato, 2007, p. 142) más una serie de habilidades humanas individuales y grupales.

Otro de los aportes más conocidos en cuanto a la definición de proyecto se encuentra en la guía PMBOK® que lo define como: "un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, con el fin de cumplir objetivos" (Project Management Institute, 2017, p. 4) mostrando los aspectos de ejecución dentro de este término, esta guía coincide con la conceptualización que se le da desde la percepción del autor Yamal Chamoun.

En muchos apartados se muestra la relación de la gestión con los proyectos, según Ernesto Lamas gestión o su verbo gestionar es:

> Un proceso o un conjunto de procesos que tiene como resultado la transformación de una situación deseada en una situación real. Gestionar es construir realidades a partir de deseos, metas, propósitos u objetivos. Es materializar una idea y garantizar la continuidad de las situaciones alcanzadas (Lamas, 2003, p. 9).

La connotación de ambos significados se ve interrelacionada, en efecto, muchos autores definen la palabra proyecto como si la gestión estuviese inmersa en ella, por otro lado, la palabra gestión es una acción e integración de herramientas, procesos sistematizados, planificación, organización, procesos de calidad y control que le brinda a la idea, también llamada proyecto el cumplimiento del objetivo y/o propósito.

La gestión de proyectos cuenta con un respaldo internacional que ha trabajado fuertemente por la estandarización de los proyectos y cada aspecto que hace parte del mismo, llamada Project Management Institute, y su guía PMBOK®.

La guía PMBOK®, es el resultado de una compilación de información por medio de PMI, Project Management Institute, que servirá como fuente para esta investigación. El PMI es una institución sin ánimo de lucro creada en el año 1969, conformada por expertos en cuanto a la dirección y ejecución de proyectos, esta busca estandarizar todos los procesos de gestión, con el diseño de una guía para las buenas prácticas, asimismo, cuenta con la expedición de certificados en: PMP® Profesional en Dirección de Proyectos, PgMP® Profesional en Dirección de Programas, CAPM® Técnico Certificado en Dirección de Proyectos, PfMP® Profesional en Dirección de Portafolios, PMI-PBA® Profesional en Análisis de Negocios, PMI-ACP® Practicante Certificado en Enfoques Ágiles (PMI-ACP)®, entre otros (Project Management Institute, 2017). Esta guía es tomada para muchos como una norma que muestra la mejor forma de desarrollar los proyectos, no es implementada como un paso a paso debido a que cada proyecto tiene unas características únicas y específicas, a pesar de esto la guía se adapta fácilmente a cualquier tipo de proyecto.

La guía PMBOK® ilustra la interrelación de los grupos de procesos y áreas de conocimiento más utilizadas en la gestión de proyectos, de ahí se identifican unas acciones a tener en cuenta en el diseño, ejecución y finalización, los análisis de estos apartados buscan referir un proceso guía a la hora de visualizar cualquier proyecto.

Las áreas de conocimiento no son más que un recurso intangible de la organización que cumple con una serie de especificaciones, estas se precisan como "procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen" (Project Management Institute, 2017), dichas áreas según la guía PMBOK® se dividen en: gestión de la integración, gestión del alcance, gestión del cronograma, gestión de los costos, gestión de la calidad, gestión de los recursos, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos, gestión de las adquisiciones y gestión de los interesados del proyecto. Estas áreas cambian según el proyecto y las especificaciones del mismo.

**Grupos de procesos:**

Los grupos de procesos son "uniones lógicas" para alcanzar los objetivos planteados en los proyectos, La guía PMBOK® los expone inicialmente como la formalización de la existencia de una idea a implementar, la cual determina como "proceso de inicio" donde se deben identificar quiénes pueden afectar o verse afectados por el proyecto, seguidamente, se observa el "proceso de planificación" donde la gestión involucra todas áreas de conocimiento, partiendo de la creación de un plan, en este punto se especifica el alcance, los requerimientos, el cronograma, las actividades, el presupuesto, la calidad, los recursos, la comunicación, los riegos, las adquisidores y los interesados, estos procesos deben definirse con claridad; la planificación es la manera de visionar y conocer el propósito de la idea, los "procesos de ejecución" emprenden desde la gestión del conocimiento, la información existente sistematizada permite el fortalecimiento de la idea a ejecutar, los verbos que se utilizan en este proceso determinan el cumplimiento del mismo (gestionar, dirigir, adquirir, implementar y efectuar), posterior a esto, el constante monitoreo del proyecto posibilita el éxito, es indispensable que se realice en todas las áreas, cabe mencionar que estas están definidas por la Guía del PMBOK® como las más utilizadas a nivel internacional, pero es solo el gestor de proyectos quien define las características del mismo; finalmente, el "proceso

de cierre" es la finalización de manera formal del proyecto (Project Management Institute, 2017).

La siguiente tabla indica la interrelación entre los grupos de procesos y las áreas de conocimiento según la Guía del PMBOK®.

**Tabla 3**. *Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.*

| Áreas de conocimiento | Grupos de procesos | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Grupo de proceso de inicio | Grupo de proceso de planificación | Grupo de proceso de ejecución | Grupo de proceso de monitoreo y control | Grupo de proceso de cierre |
| **Gestión de la Integración** | X | X | X | X | X |
| **Gestión del Alcance** | | X | | X | |
| **Gestión del Cronograma** | | X | | X | |
| **Gestión de los Costos** | | X | | X | |
| **Gestión de la Calidad** | | X | X | X | |
| **Gestión de los Recursos** | | X | X | X | |
| **Gestión de las Comunicaciones** | | X | X | X | |
| **Gestión de los Riesgos** | | X | X | X | |
| **Gestión de las Adquisiciones** | | X | X | X | |
| **Gestión de los Interesados** | X | X | X | X | |

**Nota:** Esta tabla sitúa la gestión de cada una de las áreas involucradas en el proyecto, en el proceso que a esta le compete.
Fuente: Elaboración propia adaptada a La guía PMBOK®.

Cada una de las áreas expuestas en la tabla anterior, son solo una guía para la identificación de los aspectos que están inmersos en el desarrollo de los proyectos, estos por sí solos van caracterizando las áreas que le conciernen, la utilización de esta guía en la investigación permite identificar la estructura de la gestión de proyectos y sus principales ítems a tener en cuenta, no obstante, existen múltiples maneras de formular y llevar a cabo los proyectos, como: PRINCE2, SCRUM, AGILE, entre otros (Marc Guévin, n.d.).

Para efectos de este trabajo, se define la gestión de proyectos como la forma de llevar a cabo un objetivo planteado para un fin específico, apoyado en una idea con características propias y diferentes procesos que se definen según los aspectos del proyecto.

### 6.2.2. ONG, definición y trascendencia en la República de Colombia y relación con los proyectos socio-ambientales.

Para el trascender de este término, se consideró oportuno enmarcar su historia. El concepto de ONG no es nuevo, a mediados del siglo XX manifestó sus primeros inicios y fue la ONU quien determinó su campo de acción desde 1950 en la resolución del consejo del 27 de febrero, también la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico en 1998 (OCDE, n.d.) y el Banco Mundial en el 2004 coinciden en que son organizaciones de carácter privado con propósito magnánimo para fomentar el desarrollo social, sin embargo, para Colombia ONG es un término que se ha creado culturalmente por la analogía con su historia, para ser más precisos, según DANSOCIAL (Vasquez & Cruz, 2007) es un sinónimo del término OSD Organizaciones Solidarias de Desarrollo.

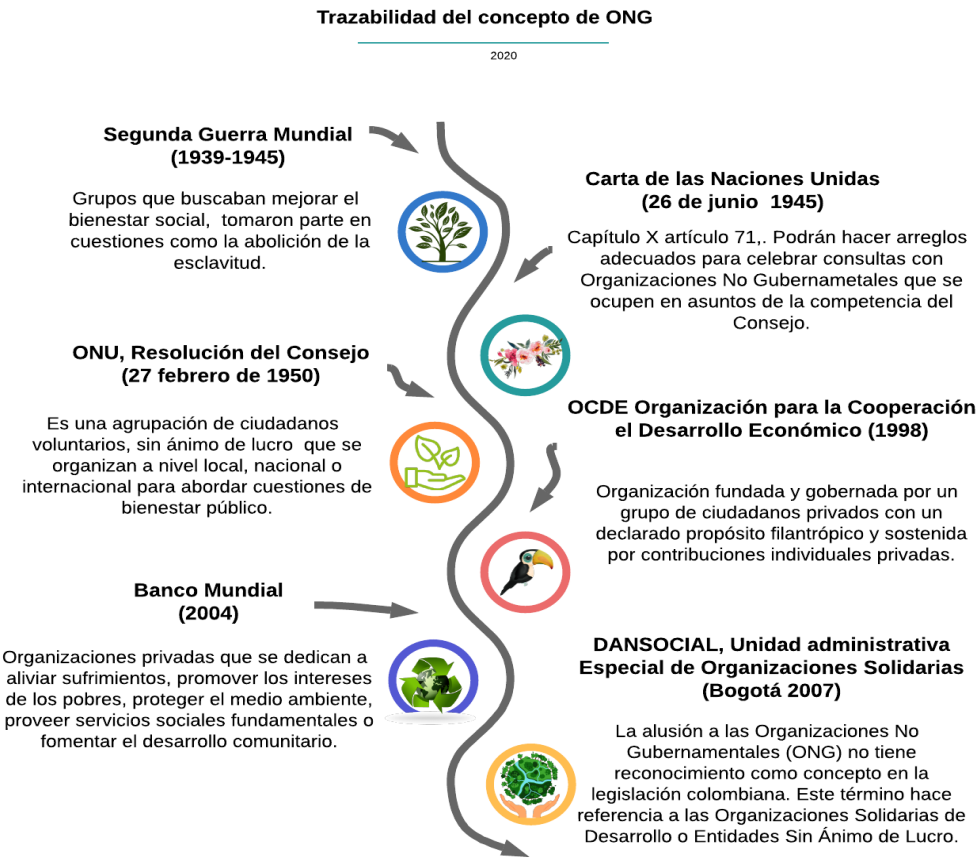



***Ilustración 4***.Trazabilidad concepto ONG
Fuente: Elaboración propia con base en (Pérez et al., 2011).

La legislación colombiana prefiere categorizar cada término, cualquier entidad que considere pertenecer a estas definiciones debe identificarse dentro de otros grupos, entre ellos están las Organizaciones Solidarias de Desarrollo OSD (corporaciones o asociaciones, fundaciones, grupos de voluntariados, juntas de acción comunal) y Organizaciones de la Economía Solidaria OES (cooperativas y pre-cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales).

Las OSD direccionan sus actividades en beneficios para terceros, es decir, fines altruistas procurando el bien ajeno antes que el propio, mientras que las OES trabajan por beneficios de los mismos socios, con flujos mutuales, que son aquellas relaciones entre los miembros, asociados o participantes de una causa solidaria, es decir, hay solidaridad "hacia adentro" (Vasquez & Cruz, 2007, p. 13). A su vez, estas hacen parte del grupo de las Esal u Osal (entidades u organizaciones sin ánimo de lucro) pertenecientes al llamado tercer sector "que define el espacio entre las esferas públicas y privadas, siendo sus actores privados con fines públicos, solidarios, en el sentido de que remiten a su carácter no lucrativo y pertenecientes al tercer sector" (Vasquez & Cruz, 2007, p. 16) , de esta manera se evitan confusiones en sus estructuras jurídicas, ya que sus estatutos definen su campo de acción. Por otro lado, a las categorías que se le otorgan a este tipo de entidades, se suman las organizaciones de primer y segundo piso, donde se diferencian por sus roles, alcances y funciones; siendo las de primer piso aquellas ONG operadoras en términos locales, trabajando directamente con los beneficiarios, y las de segundo piso aquellas de carácter asociativo que realizan proyectos de alto valor, donde logran crear modelos e inciden en políticas públicas, siendo estas las de mayor fuerza en el sector.

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, define Entidad sin ánimo de lucro, Esal como:

> Aquella organización cuya actividad principal tiene una finalidad social y mejora en algún aspecto para un determinado grupo de la sociedad. Además, no distribuye sus ganancias entre sus miembros ni entre sus fundadores. Todas las ganancias o donaciones son destinadas al cumplimiento de la función de la organización (ANDI, 2019, p. 2).

Las ONG a nivel mundial han sido señaladas por múltiples acciones no legales (Dinero, 2015), su credibilidad ha disminuido viéndose un cambio en su desarrollo, uno de los componentes más concurrentes ha sido el lavado de dinero, su legislación permitía una serie de actividades sin ningún tipo de control, un gran cambio se da en el año 2016 donde se expide el **Régimen Tributario Especial (RTE)**, siendo su principal objetivo filtrar todas aquellas ONG que no son productivas, muchas de las críticas a esta normatividad se enfocan en la difícil implementación en las organizaciones no lucrativas a nivel local, principalmente aquellas que no contaban con los recursos para implementar los requerimientos estipulados. Según El Espectador y la Confederación Colombiana de ONG: Las entidades colombianas sin ánimo de lucro corren inminente riesgo de desaparecer como consecuencia de la reglamentación del Régimen Tributario Especial (Decreto 2150, diciembre/2016) asociado a la reforma tributaria (Soto, 2018).

El Régimen Tributario Especial consiste en una serie de beneficios que obtienen estas organizaciones al momento de declarar impuesto de renta, si dichas entidades pertenecen al régimen ordinario su porcentaje sobre la renta liquidada gravable es del 33%, por otro lado, si pertenecen al RTE este porcentaje disminuye un 13%, estaría así coadyuvando a sufragar las cargas públicas en un 20% de su renta liquidada anual (ANDI, 2019).

Las ONG aun siendo autónomas para llevar sus procesos y administración, deben cumplir con todos los requerimientos legales y actualizaciones que expidan los entes regulatorios de control para el manejo de las mismas, adicional a este proceso, las Esal deben enfocar sus esfuerzos en el cumplimiento de su objeto social, para ello su fuerte es la presentación de proyectos, en este caso particular, los proyectos de desarrollo con enfoque socio-ambiental.

Un impacto ambiental afecta directamente a la sociedad, de ahí se parte para ahondar en el concepto socio-ambiental, no obstante, el ser humano es protagonista de los rupturas ambientales que se reflejan hoy en día, como el cambio climático, deforestaciones, caza, entre otros, no se habla de una sin mencionar la otra, si bien es cierto, todas las entidades promotoras del cuidado y preservación ambiental deben tener empatía, generando espacios y procesos para la mitigación de problemas sociales. La CNUMAD Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, también llamada La Cumbre de

la Tierra, fue la encargada de hablar sobre cuestiones ambientales internacionales que marcó un punto de inflexión en el desarrollo de políticas ambientales a nivel global, esta conferencia mundial enmarcó que: los diferentes factores sociales, económicos y medio ambientales son interdependientes y cambian simultáneamente (Unidas, 2002).

El Instituto Nacional de Ecología SEMARNAT en México, en una de sus presentaciones "Evaluación y monitoreo socio-ambiental orientado a la planeación territorial" define el concepto socio-ambiental como: la relación con la generación de una visión integrada entre el medio físico-biótico, el social y el económico (Instituto Nacional de Ecología SEMARNAT, n.d.).

Cabe resaltar que la gestión en Colombia por unir lo ambiental y social es una realidad, mediante el SGAS Sistema de Gestión Ambiental y Social se han generado múltiples estrategias para llevar a cabo actividades, productos y servicios que puedan generar impactos, se ejecuten en forma ambiental y socialmente sostenible (Eólico & Flor, 2019). Por otro lado, y para efectos de esta investigación dichas actividades se plantearon en materia de proyectos de desarrollo.

Un proyecto de desarrollo según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Project Management Institute (PMI), tiene como objetivo final la obtención de resultados concretos que permitan impulsar el desarrollo socioeconómico de un país o una región (Siles & Mondelo, 2018), las Esal fomentan la mejora y el crecimiento, normalmente dentro de sus objetivos están involucrados una serie de interesados en diferentes ámbitos como, políticos, ambientales, sociales, etc., adicional a esto, buscan los procesos sostenibles en el tiempo siendo un aspecto que definirá su permanencia y por último siempre en pro de satisfacer las necesidades de las comunidades. Estos aspectos reflejan un síntoma de que las ONG o Esal deben encaminar todos sus proyectos hacia el desarrollo, sin contar los múltiples beneficios y oportunidades que conlleva aplicar las guías para los proyectos direccionados al desarrollo.

Una ONG que direcciona sus proyectos hacia el desarrollo, no cambia en estructura jurídica ni en aspectos legales, es simplemente la adición de un aspecto que cumple con los objetivos de carácter social y de crecimiento a la hora de implementar proyectos, apoyando la gestión socio-ambiental que se plantea por parte del programa Colombia Sostenible

(sostenible, 2020), de esta manera se nombran ONGD, cuyas siglas refieren a Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, con una connotación de estas siglas de razón meramente instrumental (Coronado Cecilia, 2017).

Con el fin de comprender los aspectos tratados en este documento, se estudió la gestión de proyectos en las ONG también llamadas Esal, según la conceptualización que le da la República de Colombia, también se utilizó el término ONGD haciendo referencia a las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, aquellas sin fines lucrativos de carácter socio-ambiental, que se encuentren dentro del grupo de Organizaciones Solidarias de Desarrollo (OSD) y que pertenecen tanto en el régimen tributario ordinario como en el Régimen Tributario Especial.

### 6.2.3. Incidencia del micro y macro ambiente en la gestión de los proyectos direccionados al sector solidario.

Las organizaciones no son entes aislados, están en un entorno que las afectan directa o indirectamente y dependen de los factores que lo conforman para obtener sus recursos que pueden ser escasos y surja la necesidad de competir por ellos. El entorno puede definirse como:

a. Condiciones ambientales o fuerzas que "influyen o modifican"

b. Conjunto de condiciones sociales y culturales como costumbres, leyes, lengua, religión, organización política y económica, que influyen en la vida de un individuo o comunidad (organización) (Sáez Vacas et al., 2003).

El macro-ambiente de una organización es todo aquello que tiene influencia directa o indirecta en el desarrollo de las actividades de esta. Mintzberg plantea dividir el análisis del entorno por capas, siendo la primera los factores generales que ayuden a identificar los principales motores de cambio, la segunda capa consiste en la industria o el sector, es decir, organizaciones que ofertan los mismos productos o servicios, realizar un análisis acucioso de éstos ayuda a determinar la dinámica del mercado y finalmente, la capa de los competidores, no necesariamente serán del mismo sector o industria, sin embargo, se debe detectar su

importancia a través de herramientas como segmento de mercado y análisis de factores críticos de éxito (Sáez Vacas et al., 2003).

**Análisis del macro entorno bajo el modelo PESTEL**

El macro ambiente o entorno general, a partir de Benjamín Betancourt "hace referencia a todo aquello que afecta a la empresa desde un punto de vista global"(2014, p. 23) también llamado Entorno genérico por el autor Pablo Navajo Gómez como "El medio externo que rodea a la organización." (2009, p. 63). Las Ong´s son tanto beneficiadas o afectadas, como creadoras de limitantes del entorno externo, dicho espacio es un cúmulo de aspectos (P) políticos, (E) económicos, (S) sociales, (T) tecnológicos, (E) ecológicos y (L) legales, estos involucran tendencias y puntos de partida en la creación de este entorno.

Mediante esta herramienta guiada por Pablo Navajo, se definen estos ambientes como:

**Político:** Este aspecto enmarca cualquier tipo de organismo público o decisión política que puede afectar a la organización: sistema político, regulaciones gubernamentales, política de bienestar social, fiscalidad, subvenciones, ayudas públicas, etc.(Navajo, 2009, p. 64). Los países deben favorecer el respeto y mantenimiento de los derechos humanos y su cumplimiento, las ONG son organizaciones de gran apoyo para el Estado, los grupos políticos, regulaciones y demás. El gobierno busca la creación de oportunidades para estas entidades, por medio de voluntariados, aportes directos al desarrollo, donaciones, convocatorias a proyectos, beneficios fiscales, etc. En el mismo sentido, las organizaciones trabajan en función de fortalecer el trabajo de crecimiento y desarrollo de una localidad.

Son los mismos sistemas políticos los que definen los beneficios que se les otorgan a las organizaciones no gubernamentales, los fondos destinados a este tipo de organizaciones están presentes mediante las diversas convocatorias de proyectos municipales, regionales, nacionales e internacionales. En el plan de desarrollo municipal de la ciudad de Cartago se les dispone un valor importante a las políticas sociales del buen vivir y a la competitividad en armonía con el medio ambiente ambas con el 96% de la inversión total para los años 2020-2023.(Alvarez, 2020) obteniendo una participación y campo de acción en 11 de los 20 temas de proyección estratégica para el municipio (Alvarez, 2020, p. 185).

Por otro lado, las subvenciones, interpretadas como métodos (económicos o recursos en especie) que el estado o entidades privadas han utilizado estratégicamente para intervenir en la economía, otorgan a entidades desarrolladoras de proyectos los recursos para ejecutar sus actividades, adicional a ello, las relaciones internacionales, son base fundamental para la participación de las ONG en los proyectos y/o donaciones, en el año 2020 se identificaron algunas convocatorias de interés:

**Tabla 4.** *Subvenciones Internacionales*

| Programa | Temas de interés | País |
|---|---|---|
| **NED, National Endowment for Democracy** (www.ned.org, n.d.) | Fomentar y defender los derechos humanos y el estado de derecho.<br>Apoyar la resolución democrática de conflictos.<br>Fomentar la libertad de asociación. | Estados Unidos |
| **Gobierno de Canadá** (TrabajoHumanitario.org, n.d.) | Crecimiento económico sostenible.<br>Sostenibilidad ambiental.<br>Fortalecimiento de instituciones y prácticas en temas gubernamentales. | Canadá |
| **John Z. Duling de TREE Fund** (TREE FUND Cultivating Innovation, n.d.) | Manejo de raíces y suelo.<br>Plantación y establecimiento de árboles.<br>Cuidado fitosanitario.<br>Evaluación de riesgos y seguridad de los trabajadores.<br>Manejo forestal urbano y comunitario. | Estados Unidos |
| **Fondo de conservación** (Zoológico de Auckland, n.d.) | Apoyan los esfuerzos de conservación en la naturaleza, en Nueva Zelanda y en el extranjero. | Nueva Zelanda |
| **CFC, Common fund for commodities** (CFC, n.d.) | Generar efectos positivos en el sector económico, social y medioambiental | Ámsterdam, Países Bajos |

**Nota**. Compilación de subvenciones internacionales vigentes.
Fuente**:** Elaboración propia con base en (www.ned.org, n.d.)**,** (PNUD, 2017) y (TREE FUND Cultivating Innovation, n.d.)

**Tabla 5**. *Subvenciones Nacionales*

| Programa | Temas de interés |
|---|---|
| **Fondo Lunaria mujer** (Fondo Lunaria Mujer, n.d.) | - Alternativas sostenibles y ecológicas<br>- Conservación de la naturaleza y la biodiversidad<br>- Justicia ambiental<br>- Derecho al medio ambiente sano, al agua, a la tierra y al territorio<br>- Resistencia a daños ambientales y al modelo extractivista<br>- Liderazgos de mujeres jóvenes en el tema medio ambiental<br>- Defensa de la diversidad cultural y ambiental de los territorios |

**Nota.** Subvención Nacional vigente.
Fuente: Elaboración de propia con base en (Fondo Lunaria Mujer, n.d.)

Todos los programas ofertados por los diferentes ponentes permiten el crecimiento de las organizaciones sin ánimo de lucro, diversificando las oportunidades siempre en beneficio del desarrollo. El gobierno ha permitido que estas entidades participen y aporten para el crecimiento conjunto, algunos casos como: la Fundación Carvajal y su aporte a la política de las microempresas, (Margarita Marín Aranguren, 2006, p. 277), participación de las ONG en el convenio Ramsar, (Convención sobre los humedales, 2015), también lograron influir en la Ley Ambiental 99 de 1993, (Margarita Marín Aranguren, 2006, p. 278) donde en el capítulo X se da un trato especial en la participación de personas naturales o jurídicas en la intervención de actuaciones administrativas (Ministerio del Medio Ambiente, 1993).

**Económico:** Es la naturaleza y dirección del sistema donde se desenvuelve la organización. (Navajo, 2009, p. 64). Las entidades de carácter altruista (sin ánimo de lucro) dependen 100% de la gestión no comercial para generar proyectos y obtener recursos. Los sistemas económicos débiles y de pocos aportes no permite el desarrollo de estas organizaciones, ya que al no generar ninguna utilidad excedente sus recursos propios se ven limitados a los aportes de socios.

Según el Banco Mundial para el año 2020 el crecimiento económico tiende a bajar por la crisis mundial producida por el COVID-19 (Banco Mundial, n.d.), a diferencia del año 2019 donde el crecimiento fue de 3,3% debido al consumo privado y mayor inversión, considerando este suceso de poca transcendencia, Colombia apuesta por seguir la escala de crecimiento en el año 2021 favoreciendo los posibles canales de consecución de recursos, apostando por la generación de empleos, cifra que se ve marcada en el año 2020 con un crecimiento del 19,8% de la tasa de desempleo según el informe del DANE en el mes de junio del 2020.(DANE, n.d.)

El sistema económico alrededor de las ONG es incierto, gracias al poco acceso público de sus actividades económicas, (Gómez, 2018) la DIAN antes del año 2016 no llevaba un registro muy claro de las entidades sin ánimo de lucro, es justo hasta ese año que se decide reestructurar la información de cada una de estas. Existen muchas convocatorias nacionales e internacionales para adquirir recursos, pero, los indicadores en moneda son poco mencionados, por otro lado, los aportes en materia de impuestos son claros según la

normatividad la declaración sobre la renta, bajó 13 puntos porcentuales quedando en un 20% sobre la declaración, los donantes cuentan con beneficios fiscales según la Reforma Tributaria Estructural compilado en la Gaceta 894 del 19 de octubre de 2016 (Congreso de la República de Colombia, 2016). Los impuestos en materia ambiental dependen del impacto que estas generen en su ejecución, por ejemplo:

Para el año 2018, el valor de los impuestos ambientales disminuyó en 15,5%, respecto a 2017. Los impuestos ambientales que presentaron la mayor participación fueron el impuesto al carbono2 con una reducción de 38,3% y las transferencias del sector eléctrico (TSE), con un crecimiento de 22,7 %. (DANE, 2019).

Colombia se ha esforzado por adentrarse en los cambios generados por la globalización y el crecimiento, la participación en escenarios globales se ve reflejada con sus relaciones comerciales y la posibilidad de inversión extranjera. La globalización afecta siempre y cuando su manejo sea el adecuado, según (Gómez Arango, 2016):

> La globalización bien afrontada atrae efectos positivos como el crecimiento, la investigación y la generación de nuevas oportunidades, sin embargo, este fenómeno mal enfrentado, conlleva consecuencias negativas que pueden verse reflejadas en pobreza, atraso tecnológico, endeudamiento y aumento de la brecha diferenciadora entre países ricos y pobres (2016, p. 35).

La política colombiana es dinámica, tanto el plebiscito, como la reintegración de los militantes de grupos al margen de la ley a la sociedad ha ocasionado que el ciudadano del común tome una postura; el papel de las organizaciones en este caso no fue sólo de espectadores, se puede apreciar que la intención del entonces mandatario colombiano con el proceso de paz, no era sólo pasar a la historia como el hombre que terminó un conflicto armado de más de 50 años, se ha interpretado también como un artilugio, un medio para atraer inversión extranjera y potencializar el turismo en el país, por otro lado, las intenciones transparentes del estado aun no son del todo confiables para la sociedad, queda en duda los proceso de legalidad total, dentro de las problemáticas más notorias a la hora de hacer negocios esta la corrupción liderado la lista (Betancourt, 2014, p. 53), teniendo en cuenta que

gran parte de la sustentabilidad de las ONG depende de las convocatorias existentes, la corrupción se convierte en un limitante a la hora de desarrollar y/o ejecutar proyectos.

**Sociocultural:** Son los componentes de la sociedad que comparten una serie de valores, creencias, actitudes y formas de vida que pueden repercutir en el desarrollo de acciones de la organización.(Navajo, 2009, p. 64) Las personas mueven el mundo y son estas las que determinan cada elemente existente en la actualidad, el funcionamiento de las ONG no son las excepción. Dentro de las mismas problemáticas identificadas por las mismas comunidades se evidencia el desempleo; las actividades ambientales para el 2018 generaron 129.53 empleos, con un crecimiento del 14,6% en relación al año 2017 (DANE, 2019).

Tal como se expone en el marco teórico, entender la globalidad como un conjunto de estímulos particulares permite vislumbrar cambios, efectos y ajustes en la organización o proyecto, ofreciendo una visión sistémica y perspectiva amplia del mundo. La disposición de adaptarse al cambio crea incentivos para la solución de pobreza y atrasos del mismo país, pero este no funciona sólo, la sociedad se ve en la obligación de trabajar a la misma velocidad de la globalización, es así como las características socio-culturales fortalecen este crecimiento.

A diferencia de una postura comercial, las ESAL trabajan siempre y sobre problemáticas, llámense, sociales, ambientales, políticas, etc. ¿Que si afecta o no la organización?, la respuesta es sí, para llenar el rompecabezas de limitantes socioculturales se identifican las tasas de pobreza monetaria son aproximadamente 1.5 millones de personas, son estas localidades las que presentan mayor índice de violencia y delincuencia, 66% de las personas con discapacidad se encuentran en estado de pobreza y un 80% no tienen posibilidades de celebrar ningún tipo de contrato (Escobar, 2019). El fortalecimiento de comunidades étnicas es un tema de interés para estas organizaciones trabajan en beneficio de su continuidad. Para el año 2016 el 21% de estas comunidades no contaban con acceso a aguas mejoradas(Escobar, 2019). Son las Entidades sin ánimo de lucro las que identifican estas dificultades y presentan interés por su mitigación, estas definen la complejidad y los impactos generados por los proyectos.

**Tecnológico**: Hace referencia al estado actual de conocimiento que permite la obtención de bienes y servicios por medio de la innovación tecnológica (Navajo, 2009, p. 64), la tecnología está adherida al cambio que se está viviendo, es gracias a los medios virtuales que se pueden presentan proyectos a inversionistas nacionales y/o internacionales, esta nueva era nos muestra la importancia de insertar la tecnología como parte de cada proceso. Además podemos observar como es de carácter obligatorio la creación de página web y la creación de huella digital para las ESAL en Colombia (ANDI, 2019).

El uso de las nuevas tecnologías especialmente el internet ayuda a la conectividad con el público objetivo, en el año 2015 en Colombia un 15% tenía conectividad a internet, cinco años después un 50% de los hogares del país tienen acceso a este medio de interacción virtual y a nivel mundial la conexión es de un 53% (Escobar, 2019).

El concepto de tecnología desglosa la IA inteligencia artificial, que fortalece aplicativos ambientales, la contribución de estos puede ser hasta de *"*$5,2 billones de dólares a la economía mundial en el 2030 y reducir las emisiones globales de gases de efecto invernadero en un 4%, lo que equivale a 2,4 GT de CO2*. "(*TRENDTIC, 2020)

**Medioambiental**: Políticas medioambientales, reciclaje y reutilización, consumo de energía, etc., (Navajo, 2009, p. 64). Sin importar el rubro, las organizaciones están viendo la necesidad de generar y aportar cambios ambientales, visto desde una perspectiva ecológica, su preservación y sostenibilidad, entendiendo los recursos ambientales como limitados y agotables.

Las condiciones naturales representan oportunidades a la hora de diseñar soluciones por medio de proyectos socio-ambientales, Colombia expone en su plan de desarrollo "Pacto por Colombia, pacto por la equidad" varios items para la intervención y mejoramiento, entre ellos se encuentra: bajos desempeños de aguas y de suelos, extracciones ilícitas de oro, 88% de los desastres naturales son realcionados con inundaciones, deslizamientos, sequías, avalanchas de lodo, pérdida de bosques, emisión de gases de efecto invernadero, además existen 89 botaderos de basuras inadecuados (Escobar, 2019), son conducentes para el trabajo permanente de estas organizaciones, que por su razón de ser deben apoyarlas y buscar las diversas soluciones innovadoras y sostenibles.

Por otro lado, los procesos legislativos ambientales pretenden la conservación de los recursos existentes a nivel global, las Esal deben guiarse por los parámetros institucionales normativos a la hora de participar o intervenir algún recurso, claramente afecta a las organizaciones, especialmente por los trámites de permisos ambientales (ANLA, n.d.).

**Legal**: Legislación, regulaciones de defensa de la competencia, legislación laboral, salud y seguridad, protecciones legales, etc. (Navajo, 2009, p. 64)

Las ONG son organizaciones privadas legalmente constituidas, bajo una normativa específica, el marco jurídico que las regula (véase marco legal) permite su buen funcionamiento y como deben llevar a cabo sus actividades. Anteriormente estas entidades dependían netamente del Estado, después de la constitución del 1991 se les otorga mayor autonomía evitando la dependencia y logrando una autonomía por parte de cada una a la hora de obtener sus propios recursos, ofreciendo un direccionamiento para poder contratar con el Estado. (Pérez et al., 2011)

El efecto de cada una de las reformas y acuerdos en materia legislativa afecta directamente a la organización, estas formulan y desarrollan planes de actividades con base a los fundamentos de los entes regulatorios, se permite el manejo de proyectos siempre cuando cumplan con los ODS Objetivos de Desarrollo Social planteados los planes de cada municipio, región y país.

**Análisis de la estructura del sector**

Para el análisis de la estructura del sector se utilizó el modelo de Porter expuesto en el libro "Análisis sectorial y competitividad" (Betancourt, 2014) donde de manera explícita nos muestra cinco factores de importancia para detectar oportunidades y amenazas que posiblemente estén ocurriendo en las organizaciones no gubernamentales (ONG) con enfoque ambiental. El micro-entorno "son aquellas variables sobre las que la empresa puede influir o actuar de algún modo" (Sáez Vacas et al., 2003, p. 24), si bien es cierto, estos factores afectan de manera específica a las organizaciones pertenecientes a un mismo sector.

Si hasta ahora es un proceso difícil, la perspectiva global crea otro nivel de complejidad, donde cada vez el cambio es más dinámico, por este motivo y basado en consultas del entorno

específico se complementó con el modelo de Larry Downes y Chunka Mui, expuesto en el libro "Innovación tecnológica en las empresas" como "LAS NUEVAS FUERZAS" (Vacas et al., 2001, p. 346) que contrasta el modelo de Porter, estudiando tres fuerzas: la globalización, la digitalización y la liberación o desregulación. Para este estudio se utilizó el modelo actualizado ya que estudia las mismas fuerzas teniendo en cuenta tres factores que se ajustan a las variaciones del ambiente y que ejercen una presión más fuerte sobre el entorno.

La siguiente ilustración resume las variables de la estructura del sector específico según Porter y las Nuevas fuerzas, ilustrando la relación que existe entre ambas formas de análisis:

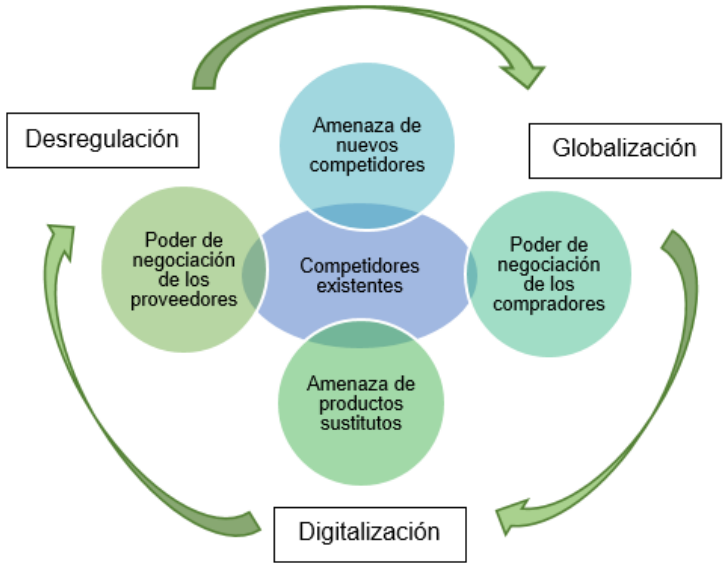



***Ilustración* 5**, Híbrido entre Las cinco fuerzas de Porter y Nuevas fuerzas
Fuente: Elaboración propia con base en Cinco fuerzas de Porter y Nuevas fuerzas (Betancourt, 2014)

El análisis del sector es un proceso que permite reconocer las oportunidades y amenazas presentes, las dos herramientas interrelacionadas brindan una mirada actualizada del entorno, las fuerzas de Porter es una de las más utilizadas en cuanto a la estructura del sector, por otro lado, las Nuevas Fuerzas son una visión moderna adaptada a los cambios, cada vez más acelerados del entorno. La investigación no pretende desacreditar los modelos, por el

contrario, aprovechó la percepción de ambos para realizar una investigación actualizada sobre los aspectos que afectan directamente a la organización.

**Modelo Cinco fuerzas de Porter y sus variables**.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas desarrollado por Michael Porter (1980), sugiere que el grado de la competencia y rendimiento de la industria está condicionado por: la rivalidad entre los competidores, el ingreso de nuevas empresas al sector, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de sustitución, y sobre estos puntos básicos la empresa debe realizar el análisis estructural del sector (Betancourt, 2014).

Muchas empresas con ánimo de lucro no prestan atención a los posibles impactos que conllevan sus procesos, por el contrario, las ONG tienen como prioridad generar actividades para el beneficio colectivo, es ahí donde radica la necesidad de identificar las conductas del sector. Las cinco fuerzas de Porter es un modelo de análisis que ayuda a explicar por qué las diferentes industrias son capaces de mantener variados niveles de rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

- Rivalidad entre competidores: Es de carácter obligatorio conocer quienes hacen parte de nuestro mercado “la mayor o menor intensidad de la rivalidad entre la competencia lo hace más o menos atractivo. Una mayor rivalidad confiere una menor estabilidad y un menor nivel de servicios (Betancourt, 2014, p. 143).

Según la cámara de comercio de Cartago, Valle del Cauca se encuentran 279 Esal matriculas en el año 2020, tomándose estas como organizaciones activas, las caracterizaciones no están delimitadas, las ESAL están bajo en un mismo registro CIIU número 9499 Actividades de otras asociaciones n.c.p (no clasificado previamente), estas son las actividades de las asociaciones que no están directamente afiliadas a un partido político, que promueven una causa o temática pública mediante campañas de educación al público, influencia política, recaudación de fondos, entre otros. Como segunda actividad las ONG, se caracterizan según su propósito, algunos ejemplos, 9103 Actividades de jardines botánicos, zoológicos y reservas naturales, 8551 Formación académica no formal, 7210 Investigación y

desarrollo experimental de las ciencias naturales y la ingeniería, 7120 Ensayos y análisis técnicos, etc. El filtro realizado para fines de esta investigación fue de 23 Esal Ambientales, el grado de rivalidad radica en las fortalezas de la organización, mostrándose más atractiva para subvenciones nacionales e internacionales, inversiones públicas y privadas.

- El ingreso de nuevas empresas en el sector: La creación de una ONG arraiga en la necesidad de beneficiar un sector, los inicios de las organizaciones locales son momentos de mucho trabajo, en el municipio de Cartago existe una Federación de Organizaciones Sociales y Ambientales, creada y dirigida por Héctor Fabio Carvajal dueño de una ONG ambiental llamada fundación "Vive Naturaleza", con el fin de agremiar varias organizaciones y poder tener más fuerza y vocería para la presentación de proyectos y adquisición de recursos y de esta manera fortalecer las sociedades existentes (Carvajal, 2018), ya que muchas no cuentan con las capacidades de generar estos proyectos pero cuentan con el recurso humano dispuesto a trabajar en ello. Las nuevas organizaciones que ingresan al mercado tienen un reto más grande para su constitución.

El ingreso de nuevas organizaciones al sector no lucrativo debe ser una competencia de ayuda mutua, el crecimiento de dichas organizaciones fortalece al sector en general.

- El poder de negociación de los proveedores: Se conocen dos tipos de proveedores: los que ayudan con insumos para el proceso administrativo y los que participan con materia prima para la producción de algunas ONG (Betancourt, 2014, p. 150). En este caso el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones no gubernamentales muchas veces dependen de "ayudas de terceros", personas o grupos voluntarios que desean aportar para los beneficios que genera desarrollar actividades con este tipo de organizaciones, principalmente los ingresos (son los aportes de los socios quienes buscan el crecimiento y empoderarse de sus objetivos), otro método de acceso a recursos son las donaciones por personas en vida, legados solidarios (herencias a nombre de ONG) o financiación colectiva dependiente de micro-donaciones que se realizan apoyando los proyectos o actividades que se lleven a cabo.

Estas entidades pueden realizar procesos comerciales como venta de productos o servicios siempre y cuando sea de beneficio colectivo, que encamine los planes hacia el objetivo. Las empresas privadas tienen intereses en apoyar estos proyectos ya que adquieren beneficios de carácter tributario, entre ellos la disminución de impuestos.

Todas las empresas deben contar con procesos eficientes y productos amigables con el medio ambiente, en este caso, es el principal motor de las ONG objeto de estudio, la población del planeta consume tanto que si continuamos a este ritmo en el 2050 necesitaríamos el equivalente a tres planetas más para la satisfacción poblacional. En este orden de ideas, los retos que éstas organizaciones asumen en materia ambiental son tan importantes como la misma existencia humana, se debe aprovechar las oportunidades de "compañías como Bancolombia que han querido apostarle a esta estrategia y por ello diseñaron un ambicioso programa que busca desarrollar modelos de financiación para proyectos que tengan impactos ambientales positivos y brindar asesorías técnicas a sus clientes para identificar beneficios tributarios asociados a las inversiones ambientales" (El espectador, n.d.), los proveedores fortalecen en materia de inversión las organizaciones sin ánimo de lucro.

- El poder de negociación de los compradores: Los compradores compiten en un sector exigiendo normalmente mayores prestaciones en cuanto a calidad, servicio y precio (Betancourt, 2014, p. 152). Los compradores son parte importante del proceso del mercado comercial ya que estos mantienen la actividad de compra y venta, para las ONG los principales "compradores" o consumidores son aquellas comunidades a nivel local, regional, nacional e internacional que se ven afectadas por las actividades y proyectos que éstas realizan, son de alguna manera las empresas que más beneficios deben aportar a las localidades, así que entendiéndolo de otra manera: los clientes de las entidades sin ánimo de lucro son las comunidades.

Uno de los componentes más importantes de estas organizaciones son las comunidades o público al que van a dirigir sus esfuerzos, teniendo claro un objetivo general, promover la participación de la sociedad y que éstas mismas logren la gestión para el desarrollo, sin volverse dependiente de las ayudas que se le brinde. Asimismo, aprovechando fuentes de

empleo y capacitaciones, las ONG son creadoras de conocimiento, en ellas existen bancos de información relacionados con los temas que les compete, lo cual ayuda a la comunidad estudiantil que busca información real de algunos temas de interés para concluir investigaciones, trabajos, tesis, entre otros.

- La amenaza de sustitución: La existencia de productos sustitutos para los del sector supone un condicionante importante en la evolución de este, pues limita el desarrollo de la demanda y del precio, los riesgos se evidencian cuando los productos sustitutos están mejorando su relación precio/función respecto a los productos actuales u originales del sector (Betancourt, 2014, p. 154).

Las organizaciones no gubernamentales ONG, ofrecen un servicio a la comunidad y al gobierno, por ser estas creadas con fines sociales y de apoyo a la administración pública; los llamados productos, para este sector son todos los proyectos que se ofrecen.

**Las nuevas fuerzas**

No basta con implementar el modelo más utilizado por el mercado, es necesario fortalecerlo con aspectos cambiantes a nivel global; para fines de esta investigación se decidió fortalecer "los elementos del entorno específico" (Navajo, 2009, p. 69).

- La digitalización: "las comunicaciones incrementan su poder y reducen sus costes de tal forma que se pueden empezar a ver como material desechable, de muy corta vida. La reducción de los costes fuerza que los competidores obliguen a las empresas a realizar su actividad no sólo con sistemas informáticos sino también con redes públicas de datos abiertas y entornos colaboradores abiertos, generándose inestabilidad" (Vacas et al., 2001).

- La globalización: "Es una convergencia de los mercados que permite a las empresas transnacionales vender los mismos bienes de la misma manera en todo el mundo" (Vacas et al., 2001). La globalización toca de manera directa a todo el mundo, la facilidad de comunicación y transporte nos han llevado a un mayor grupo de consumidores y a competir en entornos más complejos, afectando a todo el ciclo de

vida del producto o servicio, ubicando los aspectos específicos con una visión más amplia que esté en condiciones de aceptación y satisfacción de necesidades globales.

- La desregulación: La nueva economía presenta una liberación hasta el momento desconocida que surge como resultado del descenso de los costes de transacción y de la conciencia común de los compradores y de los vendedores que defienden que el mercado libre es mejor regulador que cualquiera de los gobiernos (Vacas et al., 2001).

### 6.2.4. La Gestión de proyectos como una oportunidad de crecimiento en las entidades no gubernamentales.

Las ONG se caracterizan por ser entidades captadoras de recursos, existen muchas organizaciones de carácter público y privado que promueven el bienestar social y ambiental, uno de los medios más efectivos para acceder a este tipo de oportunidades son los proyectos. En este apartado se mencionan los beneficios que tienen las ONG o ESAL a la hora de presentar proyectos ambientales y de desarrollo, también creando valor agregado si todo este proceso se trabaja desde una gestión pertinente de proyectos (Pastor & Alfredo, 2009, p. 167).

Es común escuchar convocatorias de diferente índole para participar en la adquisición de recursos, especialmente las entidades gubernamentales. El estado promueve por medio de su plan de desarrollo, programas como: El sistema de gestión ambiental y social, Colombia sostenible, entre otros, también están los múltiples convenios a nivel internacional como: El programa PNUD y GEF (The Global Environment Facility), que provee apoyo financiero y técnico a proyectos que ayudan a conservar y restaurar el medio ambiente al tiempo que proporciona bienestar y mejora la calidad de vida de las personas (PNUD, 2017). La participación de las ONG en estos programas es indispensable ya que los proyectos deben ser presentador por medio de estas organizaciones.

El Gobierno de Colombia, a través del Programa Colombia Sostenible (PCS) – financiado parcialmente con el contrato de préstamo 4424/OC-CO del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), tiene previsto lo siguiente:

> Apoyar la inversión de proyectos que promuevan la sostenibilidad ambiental y socio económica en los municipios priorizados para el posconflicto, restaurar y proteger el capital natural, mejorar los ingresos de la población rural beneficiaria y fortalecer las capacidades técnicas de los locales y regionales involucrados para la estructuración de subproyectos (Eólico & Flor, 2019).

El entorno de las organizaciones que gestionan proyectos de desarrollo es hipercomplejo, debido a que el territorio conforma muchos sistemas que interactúan entre sí, aportando interdisciplinas, macro variables, diferentes mercados, y un sin números de variables a tener en cuenta según el enfoque que se le dé al proyecto, según ALLCOT entidad encargada de desarrollar proyectos ambientales, especialmente aquellos de reducción de emisión de gases, estos obstáculos se pueden mitigar si son gestionados prudentemente desde la pericia y habilidad colectiva de reconocer las variables estructurantes y hacerse las preguntas adecuadas antes de lanzarse a responder (ALLCOT Nicol Garzón, 2020).

Adicional a lo anterior, el campo de acción de las organizaciones no gubernamentales es bastante amplio, según el Plan de desarrollo 2018-2022, los temas en materia socio-ambiental van desde, reducir los ataques de los oleoductos, protección de parques naturales, reducción de cultivos de coca, combatir la extracción ilícita de minerales, combatir y reducir el contrabando y el lavado de activos, hasta la protección de víctimas por defender los derechos humanos, preservación de la naturaleza, entre otros (Escobar, 2019).

## 6.2 Marco contextual

De manera general "contexto" se define como "entorno físico o de situación, ya sea político, histórico, cultural o de cualquier otra índole, en el cual se considera un hecho" (RAE, n.d.).

El contexto donde se desarrolla este trabajo es en el municipio de Cartago situado al norte del departamento del Valle del Cauca, cuyas tierras están regadas por los ríos Cauca y La Vieja, además de varias corrientes menores. Al Suroeste de la ciudad y en las proximidades del río Cauca se encuentra una extensa zona cenagosa, hacen parte del municipio los corregimientos del Cauca, Coloradas, La Grecia, Modín, Piedra de Moler, Puerto Valle, San

Jerónimo, Santa Ana, Zaragoza y la inspección de policía de Campoalegre; las principales actividades económicas son la agricultura, la ganadería, la industria, el comercio y el bordado, siendo este último un atractivo para locales y turistas, llegando a reconocer al municipio por medios de comunicación locales y nacionales como "la capital mundial del bordado", además de ser "el sol más alegre de Colombia" por su geografía plana y ligeramente ondulada donde la temperatura oscila entre los 30 y 34 grados.

Siendo Cartago uno de los municipios más antiguos de Colombia e incluso de América del Sur, se destaca su arquitectura colonial y se toma como referentes arquitectónicos la casa del virrey, el conservatorio Pedro Morales Pino, la catedral, la iglesia de Guadalupe, parque la Isleta, alcaldía municipal y balnearios.

Asimismo, cuenta con uno de los humedales que mayor campo de acción para las organizaciones ambientales del municipio puesto que la vida silvestre (tortugas, babillas, garzas) vive en constante abandono por parte de entes estatales.

***Ilustración 6.*** Focos de intervención para las ONG de Cartago, Valle del Cauca.
Fuente: Archivo fotográfico de los investigadores, fase II 2020.

**Nota:** Las fotografías plasmadas ilustran algunos de los principales focos de acción para las ONG ambientales, Cuenca del Río la Vieja, Humedal el Samán y Arborización.

De acuerdo a información consultada, Colombia es un país con una gran cantidad de organizaciones no gubernamentales, en el año 2020 la cámara de comercio de Cartago, se renovaron 181 entidades sin ánimo de lucro ESAL. Todas las organizaciones que se crean con fin solidario de personas voluntarias sin importar su actividad económica buscan el

beneficio común, esto como consecuencia genera desarrollo para las comunidades. En el sector ambiental Colombia cuenta con un alto potencial de biodiversidad ocupando los principales puestos a nivel mundial, de manera que el campo de acción de las ONG ambientales es amplio, la cobertura de estas entidades en Cartago ubica sus actividades casi en todo el departamento del Valle del Cauca (Cámara de comercio, 2020). Cabe señalar que durante el acercamiento previo a la realización de la investigación se detecta grandes limitaciones de orden económico para el libre desarrollo de actividades de estas organizaciones, por tanto, hacen uso del recurso de asociatividad y voluntariado.

Apelando a lo anterior, se hace claridad que en el municipio de Cartago existe una Federación de Organizaciones Sociales y Ambientales, creada y dirigida por Héctor Fabio Carvajal dueño de una ONG ambiental llamada fundación "Vive Naturaleza", con el fin de agremiar varias organizaciones y poder tener más fuerza y vocería para la presentación de proyectos y adquisición de recursos y de esta manera fortalecer las sociedades existentes, ya que muchas no cuentan con las capacidades de generar estos proyectos pero cuentan con el recurso humano dispuesto a trabajar en ello.

### 6.3 Marco legal

Este marco suministra toda la información de carácter legal sujeta a las organizaciones no gubernamentales de idiosincrasia ambiental, se enmarcó su alcance, naturaleza y participación, por medio de una matriz de impacto que aborda desde la Constitución Política colombiana de 1991, donde se define que las entidades sin ánimo de lucro no se consideran comerciales, así desarrollen actividades mercantiles se decreta que estas serán reguladas por el código civil, las leyes o decretos especiales (Civil, 2006). Esta misma, precisa acciones que de una u otra manera afectaron la relación entidad sin ánimo de lucro- entidad estatal, como aplicación de conceptos, procesos de legalización, consecución de recursos por contratos públicos y/o donaciones, beneficios tributarios y todos los regímenes ambientales que en este caso competen.

Este apartado se estructura de la siguiente manera:

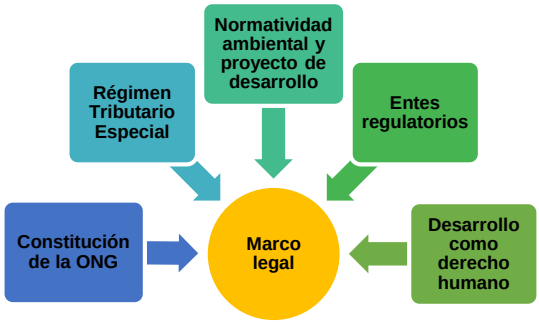



***Figura 4.*** Estructura del marco legal.
**Fuente**: Elaboración propia de los autores con base en temas de interés legal en ONG.

6.4.1. Constitución de la ONG.

La evolución legal de las ONG ambientales ha tenido cambios desde su diseño, desarrollo y control. Cuenta con una estructura de carácter organizacional que debe ser administrada, un proceso para el manejo del medio ambiente, vigilancia de entidades reguladoras y son aspirantes a generar procesos de contratación estatal, por otro lado, los convenios de cooperaciones o donaciones en que son partícipes las ONG deben establecerse a través de cláusulas tales como: informes periódicos, rendiciones de cuentas, balances auditados y posibilidad de inspección o auditoría por parte de las fuentes propias cooperantes.

6.4.2. Régimen Tributario Especial (RTE).

"El RTE corresponde a un conjunto de normas tributarias aplicables a un grupo de entidades, cuya finalidad es el desarrollo de su actividad meritoria y la ausencia de ánimo lucro" (ANDI, 2019).

En la actualidad el Régimen Tributario Especial (RTE) es una serie de requerimientos para formalizar, ordenar e identificar las ONG, tiene tres requisitos esenciales: estar legalmente constituidas, realizar actividades de interés general con ofertas abiertas y aprovechadas por todo el público beneficiario e interesado y que sus aportes no sean reembolsados ni sus excedentes distribuidos bajo ninguna modalidad. Este régimen está dirigido por la ley 1816 del 26 de diciembre del 2016.

6.4.3. Normatividad ambiental y proyecto de desarrollo.

El manejo ambiental según la conferencia Internacional de Estocolmo realizada el 6 de junio de 1972 en Suecia, siendo la primera gran reunión de carácter global donde la ONU habla de situaciones ambientales internacionales donde participaron 400 entidades intergubernamentales y no gubernamentales, gracias a esta reunión se inicia el decreto ambiental donde se delegan políticas que deben ser implementadas en los diferentes estados (Unidas, 2002).

En Colombia se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones, mediante la Ley 99 de 1993, los aspectos positivos implantados por esta son: realizar actividades para la conservación, recuperación, protección, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables y el medio ambiente sostenible (Minambiente, 2020).

6.4.4. Entidades que participan en el ecosistema.

Durante la construcción de la propuesta del plan de desarrollo municipal "es contigo Cartago" para los periodos 2020-2023, se evidencian propuestas de la ciudadanía, la promoción del desarrollo con un 19.3% y medio ambiente con un 18.2%. Dichos porcentajes demuestran la necesidad de trabajar para el fortalecimiento de estos ejes, construyendo un amplio campo de acción y oportunidades para las ONG.

Existen organizaciones de acompañamiento y guías de manejo como: CVC, plan de desarrollo, SGAS: Sistema de gestión ambiental licencias ambientales, POT: Plan de ordenamiento territorial, Plan de desarrollo municipal y plan de desarrollo Nacional, son estos los encargados de apoyar el ciclo de vida del proyecto diseñado por las entidades sin ánimo de lucro, siempre y cuando, su desarrollo lo necesite. También entes de vigilancia según la cámara de comercio de Cartago para las ESAL de estudio son:

- Gobernación del Valle: "La Gobernadora tiene la facultad de ejercer funciones administrativas de inspección, control y vigilancia sobre las entidades sin ánimo de lucro: Asociaciones o Corporaciones y Fundaciones o Instituciones de Utilidad

Común, que le deviene por delegación según las siguientes normas: Decreto Nacional 1318 de 1988, Artículos 1 y 2; Decreto Nacional 1093 de 1989, Artículos 1 y 2; Decreto Nacional 525 de 1990, Artículo 27; Ley 2150 de 1995, Decreto Nacional 427 de 1996, Decreto Nacional 1529 de 1990 y Decreto Departamental 1138 del 29 de agosto de 2016" (Gobernación del Valle, n.d.).

- DIAN: La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, rige los procesos de las organizaciones no gubernamentales por medio del Régimen Tributario Especial (véase en tabla 3).
- Superintendencia de Economía Solidaria: La Superintendencia de la economía solidaria, utiliza manejos de supervisión como: Revisión de los reportes financieros y estatutos de las organizaciones, así como otros documentos que deben enviar a la Superintendencia. "El objetivo es asegurar que se está cumpliendo con las obligaciones definidas en las normas" (www.minhacienda.gov.co, n.d., p. 9).

6.4.5. Desarrollo como derecho humano.

A partir de las Naciones Unidas de Derechos Humanos se conoce una declaración sobre el derecho al desarrollo, por medio de una Asamblea General en su resolución 41/128, de 4 de diciembre de 1986, define:

> El desarrollo como un proceso global económico, social, cultural y político, que tiende al mejoramiento constante del bienestar de toda la población y de todos los individuos sobre la base de su participación activa, libre y significativa en el desarrollo y en la distribución justa de los beneficios que de él se derivan (Naciones Unidas, n.d.).

Teniendo en cuenta que las organizaciones objeto de estudio son promotoras del bienestar social-ambiental, adoptan el desarrollo como la oportunidad de trabajar en pro de satisfacer las necesidades presentadas por la sociedad, las organizaciones soportadas en el derecho al desarrollo, generan credibilidad y mayores oportunidades. Haciendo uso de este derecho la razón social de las entidades se complementa, gracias a que las Naciones Unidas afirman lo siguiente:

> El derecho al desarrollo es un derecho humano inalienable en virtud del cual todo ser humano y todos los pueblos están facultados para participar en un desarrollo económico, social, cultural y político en el que puedan realizarse plenamente todos los derechos humanos y libertades fundamentales, a contribuir a ese desarrollo y a disfrutar del él (Naciones Unidas, n.d.).

Estas entidades están en la facultad de promover y hacer valer su derecho, las ONG se crearon con el fin de apoyar al Estado en diferentes temas y problemáticas sociales, donde el gobierno no llegaba. Desde sus inicios, los objetivos han sido altruistas, en busca del mejoramiento social, de salud, ambiental, cultural, etc. En otras palabras, estas entidades están diseñadas para el cumplimiento del derecho de desarrollo.

La siguiente tabla relaciona las principales reglamentaciones que le competen a las ONG ambientales sin ánimo de lucro:

**Tabla 3.** *Matriz de impacto histórico legal de las ONG colombianas*

| NORMA | AFINIDAD CON EL TRABAJO DE GRADO | APORTES | |
|---|---|---|---|
| | | Oportunidades | Amenazas |
| **Código Civil, Art. 633 al 652.** (Civil, 2006) | Se ocupa de las personas jurídicas de las especies de las corporaciones y las fundaciones de beneficencia pública. | Definición de corporación, fundación y asociación por parte de Corte Suprema de Justicia. | Se debe cumplir con lo propuesto en los estatutos en el momento de la disolución de la corporación, en caso de no hacerlos las propiedades pasarían a pertenecer a la nación. |
| **Decreto Ley 2150, Decreto 427 y 1422 de 1996** (Cámara de Comercio de Bogotá, n.d.) | Regulación de Esal ante Cámara y comercio | Regulación de las Esal en Cámara comercio, deben estar estructuradas tener representante legal, tener personería jurídica, adquirida en su país de origen, tener capacidad de gestión tener capacidad de contratación, tener claros los objetivos y límites organizacionales, tener determinados miembros. | Se crearon dos regímenes legales de reconocimiento para las ESAL: uno gratuito a cargo del Estado y otro oneroso para las que fueron obligadas a inscribirse en las Cámaras de Comercio. Una dualidad inequitativa. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Ley 080 de 1993** (Congreso de Colombia, 2020) | El objeto de disponer las reglas y los principios que rigen los contratos con las entidades estatales" | La importancia de este Estatuto para las ONG y las ESAL es que les posibilitó entrar a concursar en las licitaciones y convocatorias públicas y tener, además, el derecho a obtener no solo el reconocimiento de los costos y gastos sino la obtención de un excedente operacional para destinar al fortalecimiento institucional | Con la Ley 080 se vieron abocadas a entrar y cualificarse en la gestión de la contratación estatal, lo que les implicó inscribirse en los registros de proponentes de las Cámaras de Comercio y en las listas de proveedores de los entes estatales. Un duro aprendizaje para estas organizaciones. |
| **Ley 190 de 1995** (El Congreso de Colombia, n.d.) | Sistemas de control. Estatuto anticorrupción | Se dicta la constitución por medio de escritura pública o documento privado, tramites requisitos para el desarrollo de actividades. | Desconfianza sobre los tramites en la contribución a la transparencia, facilitando el surgimiento de barreras imaginarias y trabas innecesarias |
| **Ley 1819 de 2016** (Congreso de la República de Colombia, 2016) | La reforma al Régimen Tributario Especial RTE. | Posibilita la organización y procesos transparentes, conocimiento claro sobre patrimonio, evita el benéfico de los familiares de los directivos con dineros propios de las Esal, evita la distribución indirecta de excedentes, | Exclusión para entidades sin ánimo de lucro del primer piso por no dar uso a los medios electrónicos, por poco conocimiento tributario, |
| **Decreto 3570 de 2011** (Departamento administrativo de la función pública, 2011) | Ministerio de Ambiente y Desarrollo | Oportunidades de participación en la inversión anual para la implementación de mecanismos para la presentación de proyectos, recibiendo apoyo para la formulación, ejecución y evaluación de proyectos de inversión, sin importa la fuente de financiación. Claridad sobre el destino de los fondos del sector Ambiente y Desarrollo sostenible. | Posibles actos corruptos sobre la destinación de los recursos para proyectos de inversión en el sector Ambiente. |

**Nota.** Tabla complementaria de la investigación legal.
**Fuente**: Elaboración propia a partir de (Civil, 2006), (Cámara de Comercio de Bogotá, n.d.), (Congreso de la República de Colombia, 2016), (Departamento administrativo de la función pública, 2011).

En el desarrollo del marco legal se evidenciaron oportunidades y amenazas, partiendo de la norma en el transcurrir de los años; la constitución de las Esal depende de varios factores, entre ellos su objeto social, las diferencias más marcadas se encontraron en las entidades con fines sociales a terceros (fundación) y las direccionadas a cumplir objetivos comunes de un grupo específico (corporación), ambas sin ánimo de lucro, con fines sociales.

Las Organizaciones No Gubernamentales sin ánimo de lucro, inicialmente dependían de las donaciones que impartían terceros, la regulación colombiana decreta la posibilidad de

contratar con el estado y adquirir recursos por medio de proyectos (Pérez et al., 2011), esta se fortalece con el RTE que formaliza los procesos de las ONG.

Pertenecer al rubro ambiental, favorece implantarse en un sector con mayores oportunidades, en cuanto a inversiones, mitigación de problemas ambientales, fondos y acompañamiento de gestión de proyectos.

# 7. Diseño Metodológico

A partir del concepto de investigación de (Sampieri, 2014) "(…) es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema." En otras palabras, es la búsqueda de resultados de un fenómeno específico objeto de estudio, por medio de una serie de actividades encaminadas a desarrollar y cumplir un objetivo.

Para efectos de la presente investigación conviene subrayar el uso de una integración metodológica donde se denota que a partir de todas las fases del estudio como sondeo previo e instrumentos aplicados con anterioridad en las fases 1 y 2 se citaron los resultados de cada una, dejando claridad en que cada fase no ha sido excluyente de otra.

## 7.1. Enfoque de la investigación

Para la investigación se adoptó un enfoque cualitativo, de acuerdo con Sampieri "la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto" (Sampieri, 2014, p. 368), para este mismo autor los planteamientos iniciales de la investigación cualitativa no son completamente definidos, este enfoque da la oportunidad de cambiar, perfeccionar y resolver la pregunta e hipótesis en el transcurso de la compilación teórica, debido a su "complejidad y flexibilidad" (Sampieri, 2014, p. 7), se realizó una revisión bibliográfica creando una estructura base determinando las variables a estudiar, se generó un amplio conocimiento del sector, se planteó una guía procedimental o instrumento de recolección de información y análisis de la misma; adicional a esto, el estudio no manipuló los datos reales en los que se encuentran inmersas las ONG, los resultados fueron tomados desde una "perspectiva interpretativa" según lo especifica el autor (Sampieri, 2014).

La finalidad de esta investigación fue analizar las prácticas de la gestión de proyectos en las entidades no gubernamentales del municipio de Cartago, los aportes individuales de cada organización dependieron del manejo de cada una desde su experiencia, siendo una orientación fenomenológica, en palabras de Sampieri el propósito principal de este enfoque

es “explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias” (Sampieri, 2014, p. 9).

### 7.2. Método de investigación

La investigación al ser cualitativa utilizó como método la lógica inductiva que explora, describe y comprende el fenómeno de estudio (Sampieri, 2014) con inducciones completas, es decir, basadas en todas las ONG ambientales de Cartago, este proceso permitió delimitar la investigación, partiendo de una observación primaria y una consulta (entrevista) individual con cada objeto de estudio, además de tener soporte teórico encaminado a la planeación, organización procedimental, guías y herramientas para la gestión de proyectos, dicha información permite llegar a una perspectiva general.

Este trabajo esbozó la siguiente hipótesis: Poca implementación de gestión de proyectos de las entidades sin ánimo de lucro de la ciudad de Cartago con carácter ambiental.

En palabras de Mario Bunge una hipótesis es “un enunciado fáctico general susceptible de ser verificado” (Bunge, 1961, p. 31) y que dichas hipótesis “no se nos imponen por la fuerza de los hechos, sino que son inventadas para dar cuenta de los hechos” (Bunge, 1961, p. 32), en este orden de ideas plantear una hipótesis y verificarla requiere una forma, llamada método científico definido por Cesar augusto Bernal como: “Un conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida” (Bernal, 2010, p. 58). También en palabras de Mario Bunge “no hay reglas infalibles que garanticen por anticipado el descubrimiento de nuevos hechos y la invención de nuevas teorías” (Bunge, 1961, p. 31).

Ambos autores empatizan en la conclusión de que no existe un único método para realizar la investigación cualitativa, esta deriva del proceso distintivo del estudio; por este motivo, la idea planteada también estuvo expuesta a cambios durante el proceso investigativo, según Sampieri “estas hipótesis son emergentes, flexibles y contextuales, que van afinándose ya que se adaptan a los datos, primeros resultados y avatares del curso de la investigación” (Sampieri, 2014, p. 365).

Este estudio tiene una estructura similar a la de Cesar Augusto Bernal con base en el método de Mario Bunge, partiendo de un planteamiento de problema, seguidamente una construcción de un marco referencial, aplicación de la prueba (entrevista), y finalmente una introducción de las conclusiones en la teoría. (Bernal, 2010, p. 68), a este proceso se adicionó un estudio del entorno pertinente para enfatizar en los campos de oportunidades y conocimiento del contexto.

### 7.3. Alcance de la investigación

De acuerdo a la revisión de literatura se determinó que la presente investigación tiene un alcance de tipo descriptivo pues se buscó medir y recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos a que se hace referencia en la investigación. Este alcance permitió mayor precisión sobre las dimensiones a abarcar (Sampieri, 2014).

Asimismo, en esta clase de estudio se define qué se mide y sobre qué o quiénes se recolectará la información. Al respecto, Hugo Cerda Gutiérrez menciona que "la palabra describir se define como el acto de representar, reproducir o figurar" (1993, p. 71), esto refiriéndose a los aspectos característicos del fenómeno; en este caso, las organizaciones no gubernamentales y sus procesos de aplicación a proyectos indistintamente de la fuente de financiación.

### 7.4 Diseño de la investigación

Para este estudio se realizó un diseño de carácter no experimental, de acuerdo con (Sampieri, 2014, p. 156) lo que se hace en este tipo de investigación es "observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural" (2014, p. 156).

En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre las mismas ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Se optó por este diseño debido a sus características investigativas como: la no manipulación de las variables a estudiar, datos obtenidos en un contexto real mediante la observación, con el fin de analizar las interacciones entre los grupos de estudio (integrantes

de ONG ambientales de Cartago) y sus variables (derivadas de la gestión de proyectos de desarrollo).

## 7.5. Fuentes y técnicas para recolección de información

### 7.5.1 Fuentes primarias.

Para la realización de la presente investigación se tomó como fuentes primarias de información a los representantes legales y colaboradores de las ONG de tipo ambiental del Municipio de Cartago, asimismo, se realizó una entrevista con funcionarios e ingenieros de la CVC en el periodo comprendido entre septiembre de 2018 a marzo de 2019 en el cual se les aplicó un cuestionario consistente en 9 preguntas cuyo objetivo fue realizar un acercamiento al estado del sector en ese momento, además de permitir obtener información relevante acerca de las prácticas internas en cada una de las organizaciones que los encuestados precedían. Aunado a este sondeo previo, se realizó una entrevista estructurada que constó de 20 preguntas, dicho acercamiento se realizó de forma virtual y telefónica puesto que las condiciones generadas por la pandemia Covid-19 así lo condicionaron.

### 7.5.2 Fuentes Secundarias

En cuanto a fuentes secundarias se realizó consultas de textos publicados, tales como: tesis de posgrado, páginas web institucionales, bases de datos de repositorios universitarios, tesauros, libros y Cámara y Comercio de Cartago.

### 7.5.3 Documental y De campo

Para la introducción en el espectro de las ONG se realizó una serie de entrevistas que tuvieron por objetivo obtener la opinión de representantes legales y funcionarios frente a puntos específicos como la nueva reglamentación tributaria y entes de financiamiento.

De acuerdo con Sampieri, la investigación cualitativa requiere de “detectar y cultivar varios informantes claves para contar con diferentes perspectivas” (2014, p. 367).

La información obtenida a partir de dichas investigaciones se plasmó en un diario de campo que se realizó de manera estructurada, allí se especifican datos relacionados al espacio, tiempo y lugar de las entrevistas. Además de esto, se plasma el derrotero de temas abarcados durante las mismas.

### 7.5.5 Técnicas utilizadas para recolección de información

Para este menester, se aplicó una entrevista estructurada de preguntas abiertas y cerradas, de acuerdo con Páramo, "se fundamenta en situaciones en las cuales el entrevistador interroga a partir de preguntas preestablecidas con un grupo limitado de opciones de respuesta. No se da espacio para variaciones en las respuestas; sólo en algunos casos para observaciones o una que otra pregunta abierta" (2012, p. 124), que servirán como guión en una conversación entre el entrevistado (representante legal o director (jefe, gestor, gerente o administrador) del área de proyectos y el entrevistador (investigador/as). Cabe recalcar que la entrevista se define como "una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)" (Sampieri, 2014).

La finalidad de la entrevista fue recolectar información de las fuentes primarias respecto a los procedimientos en cuanto a las prácticas de gestión de proyectos.

La herramienta está conformada por 20 preguntas, donde se indagó sobre la manera de gestionar los proyectos a los que aplican las organizaciones sin ánimo de lucro, específicamente de tipo ambiental. Debido a la emergencia global originada por la pandemia de COVID-19 la aplicación de esta entrevista se realizó 100% de forma virtual, lo que presupuso un giro a la investigación puesto que la retroalimentación de la entrevista se realizó posteriormente de manera telefónica.

Del mismo modo, se retoma instrumento aplicado y validado por un docente experto en la asignatura Problemática Mi pyme consistente en una entrevista de 9 preguntas no estructuradas. Los resultados de este sondeo previo se evidencian en el capítulo uno (1) donde la concatenación de variables, conclusiones y recomendaciones rinden cuenta del estudio del sector a partir de las herramientas PESTEL y Fuerzas de Porter. Además de retomar el sondeo

previo se realizó comparativos con la entrevista no estructurada realizada para la fase 1 de Anteproyecto, donde a partir de la información recabada se construyó y validó por expertos:

- El ingeniero de soporte de la empresa Claro, Daniel Mauricio Vicuña, especialista en gestión estratégica de proyectos y gerencia.
- La funcionaria Carolina Vélez de la alcaldía de El Cairo Valle, encargada del área de formulación y elaboración de proyectos de inversión.
- Y la gerente de la empresa Natural Food Intrerprise, Contadora pública de la Universidad del Valle y especialista en alta gerencia Beatriz Elena Londoño.

Por otro lado, se realizó un comparativo de variables observadas tanto en sondeo previo como en la fase de anteproyecto y fase final, esto con el fin de validar la transversalidad de la investigación a través de la metodología de observación no participante.

*7*.6.6. Validación de entrevista no estructurada

Para la validación del instrumento aplicado se consideró pertinente utilizar el método de triangulación a partir de fuentes teóricas y trabajo de campo. De acuerdo con Sampieri "es conveniente tener varias fuentes de información y métodos para recolectar datos". (Sampieri, 2014, p. 417)

**Tabla 6**. Triangulación de datos

| Tema de investigación: Prácticas de gestión de proyectos en las ONG ambientales de Cartago Valle | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pregunta de investigación: | ¿En qué consisten las prácticas de gestión de proyectos en las organizaciones no gubernamentales de tipo ambiental del municipio de Cartago, Valle del Cauca? | | | | | |
| Triangulación de datos | | | | | | |
| Instrumentos / Variables | Sondeo preliminar | Entrevista no estructurada Fase 1 (Anteproyecto) | Entrevista estructurada Fase 2 (Trabajo de grado) | Diario de campo | Anotaciones | Autores trabajados en la investigación |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Impacto del entorno | X | X | X | X | Tras la observación no participante y entrevista estructurada, se logra comparar el impacto del entorno en la ejecución de proyectos, evidenciando puntos en común como el mal manejo de los sistemas políticos. | (Ayala, 1995) (Bertoglio, 1993b) (Chiavenato, 2007) (Enciso, 2018) (Maturana & Varela, 1995) (Drucker, 1970) (Urteaga, 2009) (Nogueira, 1998) (Naciones Unidas, n.d.) (Arnold, 2008) (Barajas, 2017) (Rincón, 2013) (Sarabia, 1995) |
| Talento humano | X | X | X | X | A través de entrevista estructurada se determina la importancia de especialistas en temas financieros para la realización de indicadores | |
| Competitividad | X | X | X | X | A través de la matriz benchmarking se realiza tipología de organizaciones con mayor aplicabilidad de factores de éxito | |
| Complejidad social | | X | X | X | Mediante el planteamiento del problema de evidencia la variedad de problemáticas de tipo social y ambiental de la comunidad cartagüeña | |
| Complejidad legal | X | X | X | X | Normativa en cuanto a Régimen Tributario Especial especifado en marco legal | |
| Procesos / Lineamientos | X | X | X | X | Guía para la gestión de proyectos PMBOK | |
| Estructura organizacional | | X | X | X | Mediante el planteamiento del problema se determina el concepto de baja formalización para estas entidades | |
| Intervención social | X | X | | X | Mediante entrevista estructurada se rinde cuenta acerca de los focos de acción para las ONG de tipo ambiental | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Proyectos de desarrollo | X | | X | X | Complemento de la justificación del estudio, se relaciona a la variable de subvenciones | |
| Tecnología | | X | X | X | Variable evaluada a través de entrevista estructurada | |
| Régimen Tributario Especial | X | | X | X | Ampliación en marco conceptual y legal. Se profundiza a través de la entrevista estructurada | |
| Procesos de inicio | | X | X | X | Profundización en marco conceptual y entrevista estructurada | |
| Procesos de planificación | | X | X | X | Profundización en marco conceptual y entrevista estructurada | |
| Procesos de ejecución | | X | X | X | Profundización en marco conceptual y entrevista estructurada | |
| Procesos de monitoreo y control | | X | X | X | Profundización en marco conceptual y entrevista estructurada | |
| Procesos de cierre | | X | X | X | Profundización en marco conceptual y entrevista estructurada | |
| Procesos de monitoreo y control | | X | X | X | Profundización en marco conceptual y entrevista estructurada | |
| Estandarización de proyectos | | X | X | X | Variable relacionada al factor de lineamientos exigidos por entidades donantes en entrevista estructurada | |
| Subvenciones o ayudas | X | | X | X | Especificadas en marco legal, a nivel nacional e internacional | |
| Recursividad | X | | X | X | Concepto adaptado a partir de marco teórico | |

**Nota**. Tabla de validación de variables en tres momentos diferentes.
Fuente: Elaboración propia con base de (Sampieri, 2014)

### 7.6. Población y muestra

A partir del concepto adaptado de Augusto Bernal población es: "la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer análisis" (Bernal, 2010, p. 160), en este estudio se tomaron las 181 ONG renovadas en Cámara y Comercio del municipio de Cartago, Valle del Cauca en el año 2020.

Para la realización de este estudio se empleó una investigación de campo, en palabras de Fidias G. Arias:

> Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes (2012, p. 31).

Esta muestra es de carácter no probabilística pues el objetivo principal no pretende que sea estadísticamente representativa, la información se obtuvo de un grupo determinado de ONG. En palabras de Sampieri, este tipo de muestra "supone un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización." (Sampieri, 2014, p. 189).

La primera fase para la selección de la muestra consistió en adquirir una base de datos proporcionada por la Cámara de Comercio del municipio de Cartago donde se especifica la cantidad de Entidades sin Ánimo de Lucro registradas bajo el código CIIU 9499 (Actividades de otras asociaciones n.c.p). En total son 279 entidades registradas, de las cuales, 181 renovaron el certificado para el periodo 2020, siendo 23 la muestra seleccionada por ser de carácter ambiental; el instrumento se aplicó a representantes legales, administradores, gerentes, directores de proyectos y/o personal directivo de las ONG de carácter ambiental.

En una segunda fase de selección, se realizó dos filtros para determinar la cantidad real de ONG Ambientales Renovadas en el año 2020, definiendo una muestra tipo censo, que "busca recabar información acerca de la totalidad de una población" (Arias, 2012, p. 33). Estos filtros consisten en aglomerar todas las ONG que en su razón social especifiquen las palabras clave: ambiental, protección de animales, ecológica, botánica; del mismo modo, se

descarta aquellas que en su nombre cobren vida como Cooperativas y Asociaciones de empleados. Finalmente, se realizó contacto vía telefónica a aquellas ESAL en cuya razón social no se especifique su actividad.

La figura No.5 ilustra el tamaño de la muestra determinada para la investigación, correspondiente al 8% del total de la población.

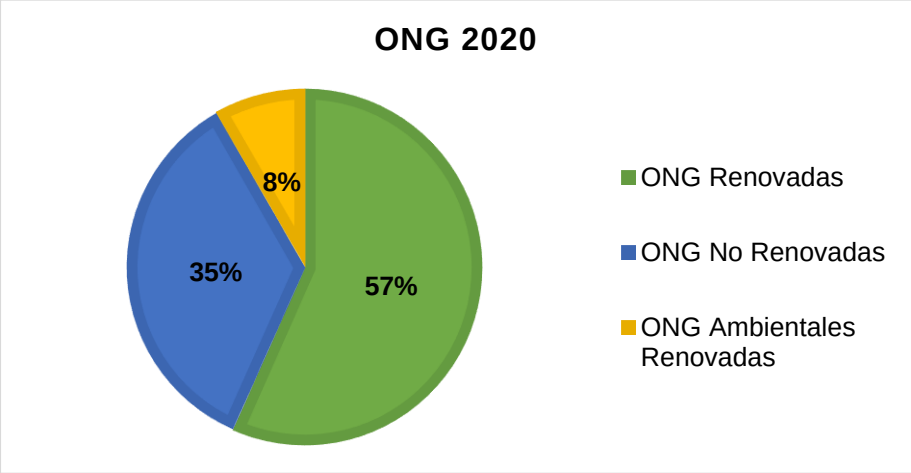



**Figura 5**. Clasificación de ONG año 2020
**Fuente**: Elaboración propia a partir de la base de datos de la Cámara de comercio Cartago, Valle del Cauca (Cámara de comercio, 2020)

El análisis de la investigación se determinó a partir de las conclusiones y resultados hallados a partir de la aplicación de instrumento y la comparación de estos con las variables planteadas en los objetivos.

Error de muestreo: Para el desarrollo de la investigación el error calculado fue de 9,09% que basados en (Sampieri, 2014), este margen no representa riesgo de sesgo, cabe recalcar que la información fue consultada desde la orientación estadística de un experto en la materia.

### 7.6.1. Escalas de medición e instrumento

Las escalas de medición son “el conjunto de los posibles valores que una cierta variable puede tomar” (Padilla, 1991, p. 106), el instrumento aplicado es resultado de una serie de variables identificadas en la compilación teórica de la investigación, “la medición incluye la evaluación, un proceso mediante el cual las cosas se diferencian. No está limitada al uso de

instrumentos altamente desarrollados y refinados" (Padilla, 1991, p. 105), de esta manera, se abarcan los temas de interés de la investigación.

### 7.6.2 Escalas nominal y ordinal

Para este estudio se utilizaron dos escalas: Nominal y Ordinal, la primera "clasifica las unidades de estudio (objetos, personas, etc.) en categorías, basándose en una o más características, atributos o propiedades distintivas y observadas, dándole a cada categoría un nombre" (Padilla, 1991, p. 108), la segunda, permite que " las observaciones pueden colocarse en un orden relativo con respecto a la característica que se evalúa, es decir, las categorías de datos están clasificadas u ordenadas de acuerdo con la característica especial que poseen" (Padilla, 1991, p. 112).

Con el objeto de dar cumplimiento a los objetivos delimitados inicialmente y teniendo en cuenta el sondeo previo realizado a las ONG, se complementó la investigación con una encuesta de diagnóstico realizada en la etapa preliminar de anteproyecto y un instrumento estructurado en la fase dos (2) o fase final de la investigación.

# 8. Capítulo I. Una mirada al sector solidario

De acuerdo a la convergencia especificada entre el conglomerado de consultas previas, específicamente el sondeo pormenorizado en la asignatura de Problemática Mi pyme y el instrumento planteado para la fase uno (1) denominada Anteproyecto, se determina la trazabilidad de la presente investigación.

Es por esto, que en el apartado se evidencian los resultados obtenidos del primer acercamiento a las ONG de tipo ambiental en el Municipio de Cartago, teniendo en cuenta que el estudio del sector se realizó a partir de las herramientas PESTEL y Fuerzas de Porter.

## 8.1. Matriz PESTEL

Conforme al primer objetivo específico de identificar las problemáticas de las ONG ambientales de Cartago Valle a partir de las herramientas antes mencionadas se identificó lo siguiente:

Los resultados de la investigación del entorno general, se detallan en la siguiente tabla, las variables son producto de una investigación previa y complemento de fuentes secundarias, donde se evidencian elementos a evaluar; la ponderación se estima según el modelo "Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores" (Navajo, 2009).

La evaluación de las variables de la matriz PESTEL, se adaptaron a partir de (Navajo, 2009) estas son las de mayor incidencia para el desarrollo de las actividades de las Organizaciones No Gubernamentales. Dichas variables reciben una ponderación que van desde "muy negativo" hasta "muy positivo".

**Tabla 7**. Variables PESTEL

| Factor | | Muy negativo | Negativo | Indiferente | Positivo | Muy positivo |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Político | Estabilidad política | | | | | |
| | Subvenciones Nacionales e internacionales | | | | | |
| | Tratados comerciales | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Ayudas públicas | | | | | |
| **Económico** | Inversión Nacional e internacional | | | | | |
| | Globalización | | | | | |
| | Gestión de recursos | | | | | |
| | Tasa de desempleo | | | | | |
| | Impacto en generar empleo | | | | | |
| **Social-cultual** | Dinámica social | | | | | |
| | Problemáticas sociales | | | | | |
| | Políticas sociales | | | | | |
| **Tecnológico** | Virtualidad | | | | | |
| | Inteligencia artificial | | | | | |
| | Innovación tecnológica | | | | | |
| **Ecológico** | Políticas ambientales | | | | | |
| | Problemáticas ambientales | | | | | |
| | Campo de acción de las ong´s | | | | | |
| **Legal** | Régimen tributario especial | | | | | |
| | Normatividad ambiental | | | | | |
| | Desarrollo de proyectos | | | | | |
| | Normas fiscales y laborales | | | | | |

**Nota:** Las variables identificadas en el entorno general permite el análisis de amenazas y oportunidades para la organización, según la apreciación de la investigación por parte de los autores.
**Fuente**: Elaboración propia adaptado de (Betancourt, 2014)

La caracterización del entorno permite identificar aspectos de mayor o menor incidencia en el proceso de las organizaciones, se determinaron las variables por medio de una investigación en los diferentes ítems de la tabla anterior, donde se observa que el ambiente externo general no se puede controlar por las organizaciones, se precisa la distinción en este caso, donde las ONG son la conexión directa con la sociedad, la voz de esta ante el Estado.

Los elementos que logran ser positivos ofrecen un bagaje de oportunidades, por otro lado, aquellos que no muestran una serie de amenazas de minucioso cuidado a la hora del desarrollo de la organización. Los aspectos identificados de mayor control son: los socio-culturales y ambientales, elementos como la eliminación de la pobreza, innovación tecnológica ambiental, innovación social, etc., permitirán el crecimiento de la organización y posicionarla con un perfil más atractivo para donantes y/o inversores.

### 8.2. Matriz 5 Fuerzas de Porter y Nuevas Fuerzas.

Para complementar el estudio del sector, se identificó la estructura del entorno específico (Navajo, 2009), partiendo del conocido modelo Porter, con la particularidad de que se vincula a las Nuevas Fuerzas (Vacas et al., 2001), brindando una visión más globalizada y moderna.

**Tabla 8**. *Interrelación de las cinco fuerzas de Porter y las Nuevas Fuerzas.*

| Nueva Fuerza | Fuerza de Porter | Avance del nuevo modelo |
|---|---|---|
| **Digitalización** | Nuevos competidores | Los entornos colaborativos abiertos son una realidad, según Entelgy, The Business Tech Consultancy, este método identifica cinco razones para implementarlo: "aumento del conocimiento, satisfacción de los profesionales, mayor sentido de pertenencia, mayor eficiencia y colaboración" (Entelgy, 2019),el incremento de ONG no debe considerarse amenaza, aquí es donde aplican los entornos colaborativos y el apoyo de las demás organizaciones.<br><br>A diferencia de las empresas mercantiles, las ONG deben considerar dentro de su estructura políticas de transparencia, (Corporación Región de Medellín, n.d.), es deber de las organizaciones sin ánimo de lucro demostrar de forma pública su información financiera; si bien es cierto, este aspecto podría significarse una amenaza por la fuerte presión del mercado y el incremento de la inestabilidad, es una práctica que genera credibilidad de la organización ante los interesados, y su competitividad radica en las habilidades que tengan en el momento de mantenerse sostenibles en el tiempo. |
| | Poder de negociación de los compradores (sociedad) | La interconectividad global permite generar un "traspaso de funciones" (Morales & Moreno, 2010), este aspecto resulta beneficioso para la organización permitiendo que por medio de comentarios e interacciones en redes sociales, blogs y/o páginas web, esta puede darse cuenta de necesidades, preferencias y hábitos de los consumidores (sociedad), aportando valor a la oferta (proyecto) que presenta la ONG, apostando a un mayor nivel de satisfacción de necesidades sociales. |

| | | |
|---|---|---|
| | Rivalidad entre competidores existentes | Las organizaciones del tercer sector son partidarias de apoyar otras entidades de su mismo rubro, por ello al insertar interfaces digitales (Escobar, 2019), existe mano de obra que se va considerando obsoleta, por ende, tasas altas de desempleo, en este caso es trabajo de cada organización generar capacitaciones sobre manejos de las nuevas tecnologías; siendo estos beneficiarios en cuanto al manejo de mega datos, velocidad, perfil del consumidor, facilidad, etc. (Vacas et al., 2001).<br><br>Las organizaciones que ofrecen información pública generan credibilidad e interés por parte de consumidores, donantes, inversionistas, etc. Este aspecto se entrelaza con la restructuración tecnológica y las nuevas herramientas que deben implementar estas organizaciones, con la finalidad de ser atractivas para los interesados y estar a la vanguardia (ver anexo 2). |
| **Globalización** | Poder de negociación de proveedores | Las conexiones entre socios y colaboradores se deben fortalecer generando redes de comunicación más efectiva y políticas de seguridad en cuanto a la manipulación y exposición de información (Vacas et al., 2001). La globalización hace estas interconexiones más rápidas y efectivas, los diferentes donadores y/o inversionistas seleccionan las ONG por medio de convocatorias a proyectos, según las características solicitadas y el cumplimiento por parte de la organización postulada.<br><br>La expansión de las ONG locales es un proceso cada vez más fácil; se requiere principalmente un correo electrónico (medio de comunicación digital) para estar conectados con el mercado global y acceder a sus ofertas. |
| | Poder de negociación de compradores (sociedad) | La sociedad es el foco donde las Organizaciones No Gubernamentales deben centrar sus esfuerzos, la implementación de proyectos genera beneficios directos aquellos vinculados con el proceso de ejecución, se identifican dos involucrados internos, voluntarios y voluntarios retribuidos, los segundos hacen parte del requerimiento y objetivo de generación de empleo por parte de estas organizaciones (Escobar, 2019), seguidamente la población beneficiaria a la hora de implementar dichos aportes es la que define las necesidades que a esta aqueja, exponiendo factores a intervenir en materia socio-ambiental, en Cartago Valle del Cauca, se presentan amenazas ambientales como: deforestación, poca atención en barrios (plagas, malos olores), contaminación del rio la vieja(excrementos de porcícolas, basuras de los ciudadanos, bajo vertimiento caudal), escombros (poca cultura de reciclaje) (Rivera, n.d.). |
| **Liberalización o Desregulación** | Productos sustitutos | Las ofertas que realizan las organizaciones para los beneficios comunes están basadas en las problemáticas que se identifican en un sector, la oportunidad de sustitución radica en la complejidad del proyecto, a menor complejidad mayor oportunidad de aceptación; los proyectos con bases solidad y buenos costeos, se convierten más atractivos para los receptores (PNUD, 2017). |

**Nota.** El análisis de la estructura del entorno de las ONG visto desde los modelos más utilizados (Fuerzas de Porter) y conectado a la nueva realidad global (Las Nuevas Fuerzas).
Fuente: Elaboración de las investigadoras con base en los autores (Vacas et al., 2001) y (Morales & Moreno, 2010).

Las organizaciones que identifican y logran tener claridad de lo que pasa en su entorno, tienen una ventaja competitiva sobre las demás entidades, si bien es cierto, las Esal son organizaciones que no buscan generar ganancias ni utilidades entre los socios, pero si desean generar empleabilidad, desarrollo, apoyo comunitario, salud ambiental y social, educación, entre otros beneficios que sólo se logran con la capacidad que tengan estas entidades a la hora de captar recursos de diferentes convocatorias públicas y/o privadas, donaciones, etc., para la realización de sus proyectos.

Distinguiendo de esta manera las ONG, y con el respaldo del modelo de Porter (Betancourt, 2014) logramos una ventana para los procesos estratégicos de estas entidades.

### 8.3.Hallazgos de sondeo preliminar

Teniendo en cuenta los resultados anteriores en cuanto a análisis del sector en que se desenvuelven las ONG, se retoma la información recabada en un sondeo previo a representantes legales y funcionarios de algunas entidades donde ratifican el estado de las mismas y las oportunidades o amenazas presentes para el desarrollo de sus actividades.

Se evidencian aspectos de interés común entre los entrevistados, variables como el "impacto del entorno" donde se genera incertidumbre por los cambios acelerados del desarrollo, especialmente los tributarios y la importancia de estar a la "vanguardia" en normatividad ambiental y de desarrollo sostenible, además de los intereses del sistema político, sus limitantes en materia tributaria y de inversión.

Se concuerda en que la implementación de proyectos es un procedimiento de fácil alcance siempre y cuando la organización lo direccione hacia tres pilares fundamentales: social, ambiental y económico, su estructura y objetivo deben dar cuenta de la verdadera intencionalidad de la organización puesto que el factor económico juega un papel importante al momento de aplicar a una convocatoria.

Por otro lado, el crecimiento internacional, es visionado como un cúmulo de oportunidades para el desarrollo, sin embargo, no posee la claridad necesaria para aprovecharlas, siendo los sistemas políticos los primeros en generar "silencios" en la

trasmisión de convocatorias y oportunidades en materia de proyectos para las organizaciones sin ánimo de lucro, la participación de éstas es fundamental, por ello, Colombia fortalece el presupuesto participativo mediante la ley 1757 del año 2015 aún vigente, donde define presupuesto participativo en su Artículo 90 como: "un mecanismo de asignación equitativa, racional, eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos, que fortalece las relaciones Estado-Sociedad Civil" (Colombia, 2016), sin el cumplimiento de la legislación cualquier entidad se ve amenazada.

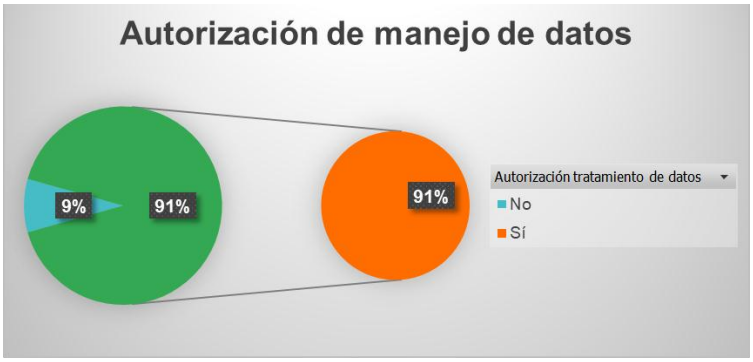
A nivel regional se coincide en la llamada "ONG de papel", estas organizaciones que no tienen claro su objeto social, son creadas para filtrar recursos que en muchas ocasiones corresponde a la ilegalidad, esto se hace con el fin de apoyar a las ONG internacionales con mayor oportunidad de operar en la región, aquellas con pocos recursos, en definitiva, se encuentran atrasadas en cuanto a procesos de competitividad.

Por otro lado, las organizaciones sin ánimo de lucro, por ser de carácter altruista, deberían articularse con la población y generar la cultura del voluntariado que priorice el bien común sobre el particular.

# 9. Capítulo II. Procesos de las ONG de tipo ambiental del municipio de Cartago

Resultados sobre instrumento aplicado para analizar las prácticas de gestión de proyectos en las Organizaciones No Gubernamentales de tipo ambiental del municipio de Cartago, Valle del Cauca.

- **Pregunta filtro:** ¿Autoriza el manejo de datos?
- **Objetivo de la pregunta:** Hacer uso de la información para dar respuesta a interrogantes en la etapa final de la investigación.
- **Presentación de resultados:**




Fuente: Elaboración propia a partir de los instrumentos.

- **Análisis:** Las entrevistas se realizaron a la población de ONG ambientales, de las cuales dos (2) decidieron no autorizar el manejo de su información, correspondiendo a un 9% de la población total.

## Cargo del entrevistado y su función

- **Nombre de la pregunta:** ¿Cuál es su cargo actual dentro de la organización, mencione al menos dos funciones?
- **Objetivo de la pregunta:** Identificar qué áreas lidera la dirección de la organización.
- **Presentación de resultados:**

**Tabla 9**.Cargo del entrevistado su función

| Cargo y funciones del entrevistado | Frecuencia |
|---|---|
| Administrativa y manejo administrativo de la organización | 1 |

| | |
|---|---|
| Administrativo | 1 |
| Administrativo, cargos variados | 1 |
| Administrativo, funciones polivalentes | 1 |
| Administrativo, manejo de la asociación | 1 |
| Administrativo, la función es el manejo de la organización | 1 |
| Cargo administrativo, representante legal | 1 |
| Presidente de la junta directiva, asuntos comercial y de asistencia técnica | 1 |
| Presidente de la fundación, primero organizar los recicladores, por la Bomba Villegas, trabajar por el medio ambientes, a nivel de parques y correntivos (corrientes de agua) | 1 |
| Presidente de la junta directiva | 1 |
| Presidente de la junta y representante legal. | 1 |
| Presidente y Representante Legal | 1 |
| Presidente, administrativo | 1 |
| Representante legal | 1 |
| Representante legal | 2 |
| Representante legal , administrador | 1 |
| Representante legal y manejo de todo la organización | 1 |
| Representante legal, trabajos agro ecológicos | 1 |
| Representante legal, mantenerla activa en cámara y comercio. | 1 |
| Secretaria de la Junta Directiva- consecución de recursos a través de la elaboración de Proyectos- Capacitación en tenencia responsable de mascotas TRM | 1 |
| (En blanco) | 2 |
| **Total general** | **23** |

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de los instrumentos, septiembre 2020.

- **Análisis:** El 100% de los entrevistados manifiestan hacer parte de la estructura administrativa, en general el representante legal es el encargado de direccionar todos los procesos de la organización, este a su vez hace parte de la junta directiva donde se delimitan las funciones de cada integrante, entre ellas: asistencia técnica, manejo de la tierra (abonos, siembra, fumigaciones) y trabajos polivalentes, dentro de las veinte (20) organizaciones solo una (1), identifica la función específica de "consecución de recursos por medio de proyectos".

**Población de intervención**

- **Nombre de la pregunta:** ¿A qué población direcciona sus actividades?
- **Objetivo de la pregunta:** Conocer el nivel de interacción social y ambiental de las organizaciones
- **Presentación de resultados:**

**Tabla 10**.Población de intervención

| Población de intervención | Frecuencia |
|---|---|
| Agricultores | 2 |
| Agricultores, a la administraciones (municipales y departamentales) | 1 |
| Agricultura, indígenas y afrodescendientes | 1 |
| Campesinos | 1 |
| Cartago | 3 |
| Hacía las comunidades afectadas por problemáticas ambientales | 1 |
| La población afectada por problemáticas ambientales y trabajadoras de la tierra | 1 |
| Ninguna | 1 |
| Niños, jóvenes y adultos | 1 |
| Perros, gatos y comunidades en general. | 1 |
| Personas afectadas por las actividades desarrolladas | 1 |
| Población afectados por las problemáticas ambientales en Colombia | 1 |
| Población en general y étnicas (afro, indígena, entre otros) | 1 |
| Población Rural | 1 |
| Población urbana y rural del valle del cauca | 1 |
| Primero a la fauna urbana abandonada- y a brindar servicios muy económicos a personas de bajo recursos en el cuidado de su mascota | 1 |
| Productores del campo | 1 |
| Recicladores, recuperados de basura y chatarra | 1 |
| (En blanco) | 2 |
| **Total general** | **23** |

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de los instrumentos, septiembre 2020.

- **Análisis:** Las poblaciones de mayor intervención son aquellas donde los impactos ambientales generan problemáticas sociales, no obstante, a la hora de realizar sus actividades generan beneficios para productores, recicladores, campesinos, indígenas, afrodescendientes, animales y población rural.

**Servicios de las ONG ambientales de Cartago**

- **Nombre de la pregunta:** ¿Actualmente que servicios ofrece la organización?
- **Objetivo de la pregunta:** Conocer la amplitud de la oferta ambiental de las Organizaciones No Gubernamentales
- **Presentación de resultados:**

**Tabla 11**.Servicios de las ONG ambientales de Cartago

| Servicios que ofrece la organización | Frecuencia |
|---|---|
| Rescate y atención de perros y gatos en situación de calle, para lograr su recuperación y entregarlos posteriormente en adopción.<br>Jornadas de esterilización a bajo costo para estratos 1, 2 y 3, y gratuita para animales en situación de calle.<br>Capacitación en tenencia responsable de mascotas y respeto hacia los animales. | 1 |
| Actividades enfocadas el desarrollo y sostenibilidad social y ambiental | 1 |
| Actividades para proteger el ambiente | 1 |
| Apoyo a la producción alimentaria/y otras, a las comunidades rurales del municipio de Cartago. | 1 |
| Asesoría en cuanto a plantaciones que no perjudiquen el medio ambiente, capacitación referente a monocultivos | 1 |
| Asesoría, educación e intervenciones ambientales | 1 |
| Asesorías de asistencias técnicas, reconocimientos de terrenos, estados y soluciones. Diagnósticos técnicos | 1 |
| Asesorías y acompañamientos agrícolas. | 1 |
| Conservación de los recursos naturales- Asociación con otras organizaciones | 1 |
| Consultas médico veterinarias- cirugías de esterilizaciones- capacitaciones en TRM- brindar refugio a mascotas decomisadas por la policía ambiental y madres paridas en la calle. | 1 |
| Ofertamos servicios de siembra de cultivos de sábila, incentivos al agricultor para q siembre aloe-vera, acompañamiento y generan herramientas para hacer canales de comercialización | 1 |
| Producción agropecuaria | 1 |
| Producto en verde, transformación y aprovechamiento del plátano | 1 |
| Protección al medio ambiente | 1 |
| Protección y renovación del medio ambiente | 1 |
| SERVICIOS AMBIENTALES-TRAMITES-MANEJO DE HERRAMIENTAS DEL PAISAJE, EDUCACIÓN AMBIENTAL- AGROECOLOGIA- SANEAMIENTO BÁSICO ENTRE OTROS | 1 |
| Todo lo relacionado con el medio ambiente | 1 |
| Un lugar donde compran chatarra<br>primero organizar los recicladores, por la bomba Villegas, trabajar por el medio ambientes, a nivel de parques y correntivos (corrientes de agua) | 1 |
| Ninguna | 3 |
| (en blanco) | 2 |
| **Total general** | **23** |

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de los instrumentos, septiembre 2020.

- **Análisis:** Las actividades que realizan las ONG del municipio de Cartago, Valle del Cauca son direccionadas a la protección y conservación del medio ambiente, son fuertes en ofrecer asistencia técnica y capacitaciones en: agricultura, cultivos, transformación de materia prima, recolección y selección de residuos, monocultivos,

plantaciones, tenencia de mascotas y aprovechamiento de productos como plátano y sábila.

Algunos servicios en cuanto a protección animal involucran: rescates, asistencia médica, esterilización, adopción, entre otras.

Los productos que ofrecen las organizaciones como: insumos a base de sábila, plátano y reciclaje, se comercializan con el fin de permitir el sostenimiento de la organización y el empleo de los involucrados.

**Factores estratégicos del Talento humano**

- **Nombre de la pregunta:** ¿Qué factores estratégicos tiene en cuenta la organización con relación a su talento humano?
- **Objetivo de la pregunta:** Identificar las características del personal perteneciente a las ONG del municipio Cartago, Valle del Cauca.
- **Presentación de resultados:**

**Tabla 12**. Factores estratégicos del Talento humano

| Opción de respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Conocimientos | 9 | 39% |
| Habilidades | 7 | 30% |
| Capacidades | 6 | 26% |
| Actitudes | 17 | 73,9% |
| Motivaciones | 17 | 73,9% |
| Otras:<br>- Honestidad<br>- Prevención<br>- Experiencia<br>- Compromiso<br>- Trabajo en equipo | <br>1<br>1<br>1<br>1<br>1 | <br>4,3%<br>4,3%<br>4,3%<br>4,3%<br>4,3% |
| Total entrevistados | 23 | |

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de los instrumentos, septiembre 2020.

- **Análisis:** Para las organizaciones los factores estratégicos más relevantes en cuanto a su talento humano es la actitud y la motivación cada uno con un 73% sobre la población, consideran que después de tener personal con sentido de pertenencia, con una cultura de voluntariado, altruistas y honestos, los demás factores se aprenden en el transcurrir de las actividades. Estas organizaciones se consideran educadoras y de esa misma forma instruyen a los involucrados en sus actividades, otros factores que

consideran estratégicos son: experiencia, compromiso, prevención y trabajo en equipo.

**Personal capacitado en el sector**

- **Nombre de la pregunta:** ¿Cuenta el sector con personas capacitadas para cumplir los objetivos de los estatutos?
- **Objetivo de la pregunta:** Identificar la percepción que tienen las ONG con respecto a los conocimientos externos que podrían servir de apoyo en su organización.
- **Presentación de resultados:**

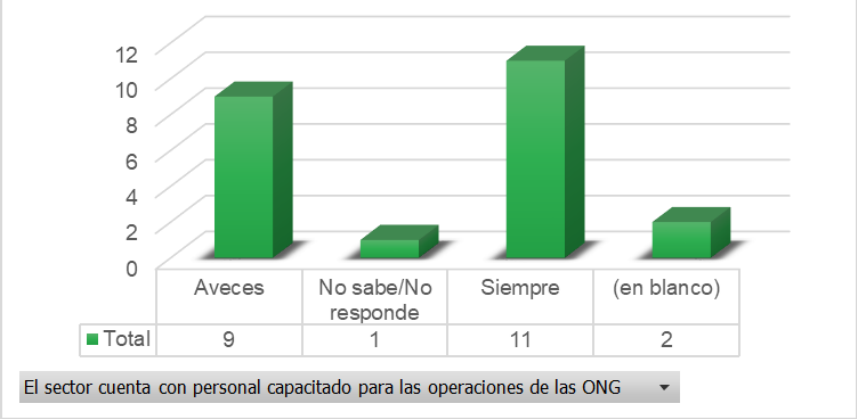



**Figura 6.** Personal capacitado en el sector
Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de los instrumentos, septiembre 2020.

**Tabla 13.** Personal capacitado en el sector

| Opción de respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| A veces | 9 | 39% |
| No sabe / No responde | 1 | 4% |
| Siempre | 11 | 48% |
| (En blanco) | 2 | 9% |
| **Total general** | **23** | 100% |

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de los instrumentos, septiembre 2020.

- **Análisis:** Un 48% de los entrevistados exponen que el sector cuenta con personas capacitadas a la hora de trabajar y velar por la protección ambiental, otro 39%

considera que a pesar de sus capacidades prácticas empíricas se les debe capacitar más seguidamente, por otro lado, ninguna considera un nivel de capacitación nulo en el entorno.

**Cumplimiento de licencias ambientales**

- **Nombre de la pregunta:** ¿Cuenta la organización con algún tipo de exigencia en cuanto a licencias ambientales?
- **Objetivo de la pregunta:** Evidenciar la exigencia en temas ambientales por parte de los entes regulatorios.
- **Presentación de resultados:**

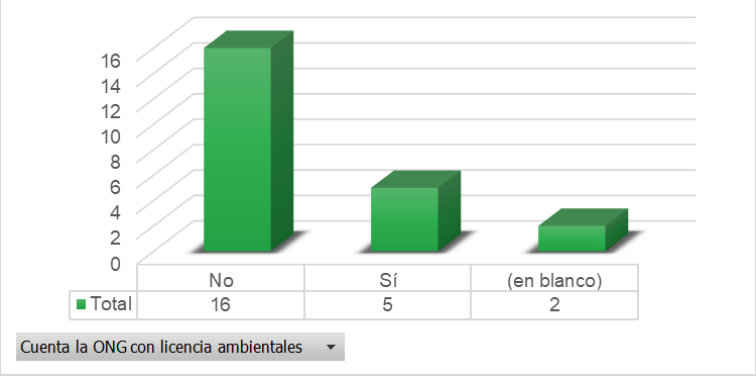



**Figura 7**.Cumplimiento de Licencias ambientales

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de los instrumentos, septiembre 2020.

- **Análisis:** Organizaciones como la CVC realizan visitas constantemente a las ONG, pero no exigen una licencia que identifique alguna buena práctica ambiental, los procesos se caracterizan por medio de certificaciones; los entrevistados identifican mayor exigencia de licencias ambientales en actividades de mayor impacto negativo para el sector, como: la minería, deforestación, entidades con altos riesgos de contaminación, etc. Se identifican dieciséis (16) organizaciones (69% de las entrevistadas) que no cuentan con exigencia de licencias ambientales.

**Procesos asistidos por la tecnología**

- **Nombre de la pregunta:** ¿La empresa hace uso de software para la gestión de sus procesos administrativos o de gestión?
- **Objetivo de la pregunta:** Evidenciar el uso de procesos tecnológicos para el desarrollo de actividades de la organización.
- **Presentación de resultados:**

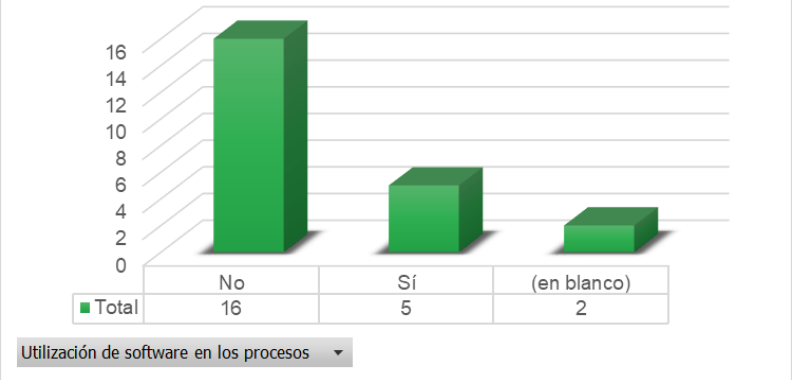



**Figura 8**.Procesos asistidos por la tecnología

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de los instrumentos, septiembre 2020.

- **Análisis:** El 69% (16 organizaciones) de los entrevistados representantes de las ONG ambientales muestran el no manejo tecnológico para la operación de sus organizaciones, por otro lado, cinco (5) organizaciones manejan diferentes métodos tecnológicos a la hora de realizar sus actividades administrativas, especialmente los software contables.

**Socialización del Régimen Tributario Especial**

- **Nombre de la pregunta:** ¿Se ha socializado y entendido por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) la normativa referente al Régimen Tributario Especial (RTE)?
- **Objetivo de la pregunta:** Evidenciar el acompañamiento por parte de la institución DIAN para el manejo del RTE.
- **Presentación de resultados:**

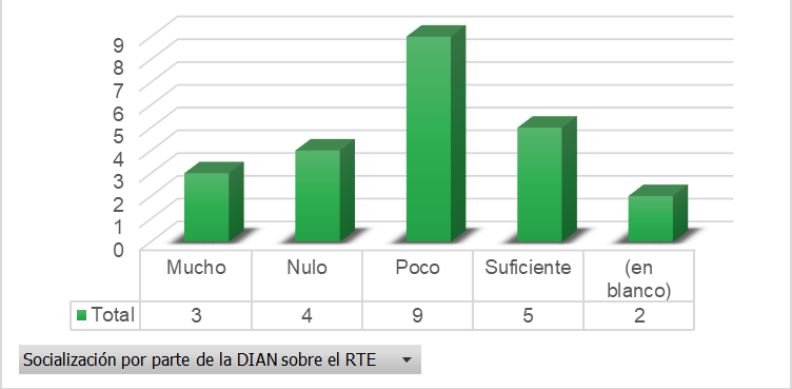



**Figura 9**.Socialización del Régimen Tributario Especial

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de los instrumentos, septiembre 2020.

- **Análisis:** Nueve (9) organizaciones exponen, según la escala de medición poco acompañamiento en la reestructuración al Régimen Tributario Especial, otras cinco (5) lo definen como suficiente, por otro lado, cuatro (4) de ellas aseguran que se enteraron por otros medios como: contador, conocidos y otras ONG.

## Régimen Tributario Especial

- **Nombre de la pregunta:** ¿En la actualidad hace parte del Régimen Tributario Especial?
- **Objetivo de la pregunta:** Identificar participación en normativa vigente
- **Presentación de resultados:**

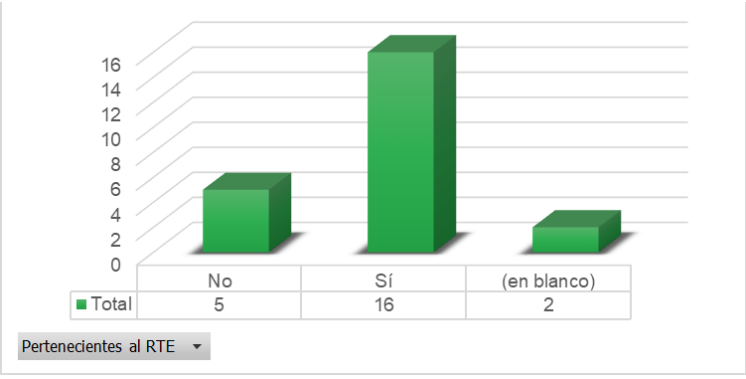



**Figura 10**.Régimen Tributario Especial

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de los instrumentos, septiembre 2020.

- **Análisis:** Independiente de la evaluación realizada hacia la DIAN, el 69,5% de las Organizaciones No Gubernamentales de carácter ambiental del municipio han cumplido con los requerimientos estandarizados por el ente regulatorio son parte del RTE, sin embargo, el restante 21% no pertenece al Régimen.

**Necesidades de la población**

- **Nombre de la pregunta:** ¿Cómo define las necesidades de la población a la cual van dirigidos los proyectos de la organización?
- **Objetivo de la pregunta:** Identificar los campos y/o sectores de acción de las ONG ambientales, así como su intervención en problemáticas diversas.
- **Presentación de resultados:**

**Tabla 14**. Necesidades de la población

| Definición de necesidades de la población a intervenir | Frecuencia |
|---|---|
| Cada municipio tiene sus necesidades y esto se define en el plan de desarrollo del gobierno de turno.<br>El manejo de vertimientos es uno de los principales inconvenientes que presenta la población, no hay alcantarillado de manejo de aguas residuales y los desechos se direccionan al río la vieja.<br>Contaminación de aire, suelo, agua. | 1 |
| Las necesidades de la Población deben considerarse Cambiantes y en constante análisis. | 1 |
| Cómo prioritarias en el estudio del sector | 1 |
| Se definen mediante el análisis de quienes se verán o no afectados. | 1 |
| En el momento no se ha hecho acercamiento con la población | 1 |
| Enfocado a las mujeres y jóvenes rurales. | 1 |
| Enfocado a población vulnerable | 1 |
| Existen muchas ONG dedicadas a la población humana vulnerable, pero muy pocas para la protección de los animales, además todo ser humano tiene formas de expresar el maltrato, pero en el caso de los animales la cuestión es más difícil, porque el dilema no es si ellos puedan razonar? o si puedan hablar? sino que pueden sufrir silenciosamente, porque tienen capacidad de sentir, sufrir y tener emociones, por ello afortunadamente hace poco nuestra legislación colombiana los declaró como seres sintientes, sujetos de derechos. | 1 |
| La misma población evidencia y da a conocer las necesidades. | 1 |
| Las necesidades son altas, hay sobrepoblación de animales en situación de calle, pasando hambre, frío y muchas enfermedades.<br>Sin contar, los casos de maltrato de parte de personas irresponsables e inhumanas.<br>Se necesita un lugar para llevarlos, ya que no contamos con albergue y funcionamos con hogares de paso, se necesita alimento, medicinas y recursos para atención veterinaria.<br>Además, una de las problemáticas más graves es la reproducción, si queremos solucionar el problema de abandono de raíz, debemos esterilizar de forma masiva gatos y perros. | 1 |
| Las necesidades van desde lo social, educativo, académico, etc. | 1 |

| | |
|---|---|
| Mediante contacto directo con la comunidad, normalmente recibimos solicitudes para intervenir o asesorar algún evento específico. | 1 |
| Mediante la revisión del entorno. | 1 |
| Mejorar conocimientos, oportunidades de ingresos (trabajo), mejoramiento de los predios (enfocados a la ruralidad como empresa en armonía con el ambiente) infraestructura y saneamiento básico. | 1 |
| Mediante acercamientos. Se evidencian necesidades básicas de alimentación | 1 |
| No aplica | 1 |
| Por análisis y compartir con la población | 1 |
| Por medio de generación de proyectos | 1 |
| Por medio de los diagnósticos que definen el estado de la población y las problemáticas de los terrenos. | 1 |
| Por medio de reuniones, y la necesidad más notada es la falta de educación y conocimientos. | 1 |
| Se definen mediante relación directa con la población | 1 |
| (En blanco) | 2 |
| **Total general** | **23** |

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de los instrumentos, septiembre 2020.

- **Análisis:** Las organizaciones definen las necesidades de la población por medio del acercamiento con las comunidades involucrada, análisis del sector, diseño de diagnóstico de los terrenos, entre otros; el contacto directo con los interesados permite identificar las necesidades de manera rápida y mitigar las problemáticas existentes, entre ellas necesidades identificadas por los entrevistados como: falta de educación y conocimientos, desempleo, necesidades alimentarias, sobrepoblación de animales, maltrato animal, contaminación de agua, aire y suelo.

**Presentación de proyectos**

- **Nombre de la pregunta:** ¿Aproximadamente cuántos proyectos presentan en el año?
- **Objetivo de la pregunta:** Referir el promedio de la producción de proyectos socio-ambientales anuales.
- **Presentación de resultados:**

**Tabla 15**.Presentación de proyectos

| Medidas de tendencia central | |
|---|---|
| Promedio | 1,48 |
| Mediana | 1,00 |
| Moda | 0,00 |

| Opción de respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| 0 | 6 | 26% |
| 1 | 5 | 22% |
| 2 | 5 | 22% |
| 3 | 2 | 9% |
| 4 | 2 | 9% |
| 5 | 1 | 4% |
| (en blanco) | 2 | 9% |
| Total general | 23 | 100% |

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de los instrumentos, septiembre 2020.

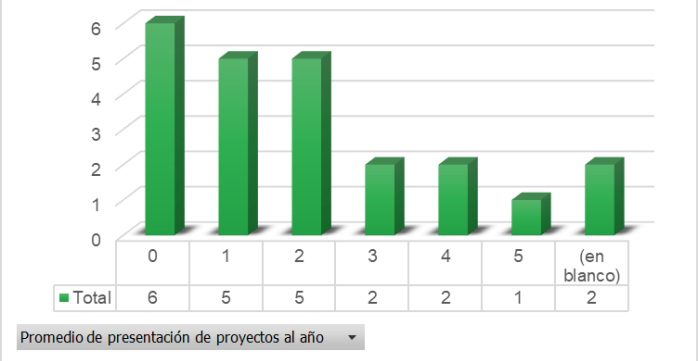



**Figura 11**.Presentación de proyectos

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de los instrumentos, septiembre 2020.

- **Análisis:** Anualmente las Organizaciones No gubernamentales ambientales renovadas en el año 2020 presentan en promedio 1,48 proyectos, se evidencia un gran porcentaje de organizaciones que no gestionan proyectos, en este mismo sentido, la moda de la presentación de proyectos es cero (0) siendo esta la cantidad que más se repite, se identifican tres (3) organizaciones que implementan entre cuatro (4) y cinco (5) proyectos anuales.

**Guía PMBOK®**

- **Nombre de la pregunta:** ¿Conocen en la organización los estándares que establece el PMI según su guía del PMBOK®?
- **Objetivo de la pregunta:** Establecer el nivel de conocimiento de los funcionarios de las organizaciones en cuanto a estándares internacionales
- **Presentación de resultados:**

**Tabla 16.** Guía PMBOK®

| Opción de respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| No | 19 | 82% |
| Sí | 2 | 9% |
| (En blanco) | 2 | 9% |
| **Total general** | **23** | **100%** |

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de los instrumentos, septiembre 2020.

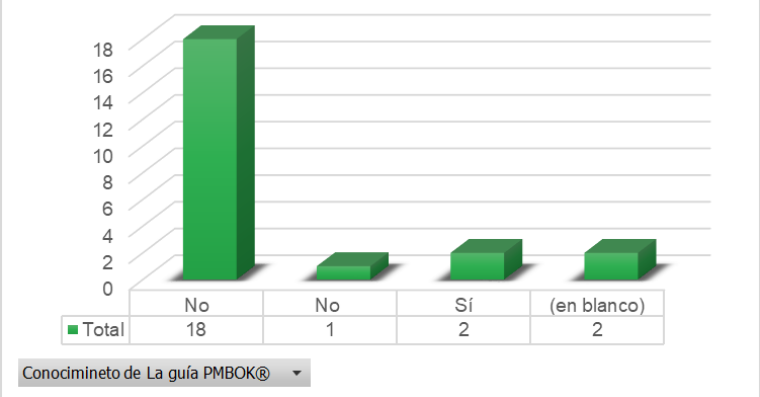



**Figura 12**. Guía PMBOK®

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de los instrumentos, septiembre 2020.

- **Análisis:** El 82% de los entrevistados responden no conocer La guía PMBOK®, mientras que, dos entrevistados equivalentes a un 9% si distinguen el modelo.

**Dificultades para la presentación de proyectos**

- **Nombre de la pregunta:** Según su experiencia, ¿cuáles cree usted que son las mayores dificultades que afronta hoy la organización para la elaboración de proyectos?
- **Objetivo de la pregunta:** Determinar los desafíos a nivel de entorno que puedan presentar las ONG a la hora de formular un proyecto y todo el proceso que conlleva
- **Presentación de resultados:**

**Tabla 17**.Dificultades para la presentación de proyectos

| Opción de respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Sistema político | 11 | 47% |
| Corrupción | 4 | 17% |
| Legislación | 3 | 3% |
| Otras:<br>- Asesoría en cuanto a inversiones<br>- Indicadores<br>- Financiera<br>- Técnicas<br>- Ninguno | <br><br>1<br>1<br>2<br>1<br>4 | <br><br>4,3%<br>4,3%<br>8,6%<br>4,3%<br>17% |
| (En blanco) | 2 | |
| Total entrevistados | 23 | |

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de los instrumentos, septiembre 2020.

- **Análisis:** Según las organizaciones entrevistadas el sistema político representa un 47% de las dificultades a la hora de elaborar y ejecutar proyectos, seguido de la corrupción con un 17%, también identifican otras en materia financiera y de recursos, con un 8,6%, entre ellos además un 17% considera que no conocen dificultades externas a la hora de diseñar proyectos, todo radica en la capacidad de la misma organización para desarrollarlos.

**Escala de presentación de proyectos**

- **Nombre de la pregunta:** ¿Las entidades o agentes donantes a los cuales presenta proyectos corresponden a qué escala?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer si las entidades no gubernamentales presentan y gestionan proyectos de forma local, regional, nacional o internacional
- **Presentación de resultados:**

**Tabla 18**.Dificultades para la presentación de proyectos

| Escala | Local | Local, Internacional | Local, Regional | Local, Regional, Nacional | Regional | (En blanco) | Total general |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Suma de ONG | **9** | **1** | **8** | **2** | **1** | **2** | **23** |
| Porcentaje | 39% | 4% | 35% | 9% | 4% | 9% | |

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de los instrumentos, septiembre 2020.

- **Análisis:** La proyección de las organizaciones es visionaria, buscan generar ingreso de recursos internacionales para el fortalecimiento ambiental de la región, por el momento un 39% se centra en realizar proyectos a nivel local, 35% avanza a lo regional, un 9% realiza proyectos a escalas locales, regionales y nacionales, por último, solo una (1) entidad ha incursionado en el mercado extranjero.

**Acompañamiento de la CVC**

- **Nombre de la pregunta:** ¿Cómo califica usted el acompañamiento de la corporación autónoma Regional del Valle del cauca CVC en cuanto al desarrollo de sus proyectos?
- **Objetivo de la pregunta:** Evidenciar el acompañamiento por parte de la CVC a la hora de recibir apoyo en la gestión de los proyectos.
- **Presentación de resultados:**

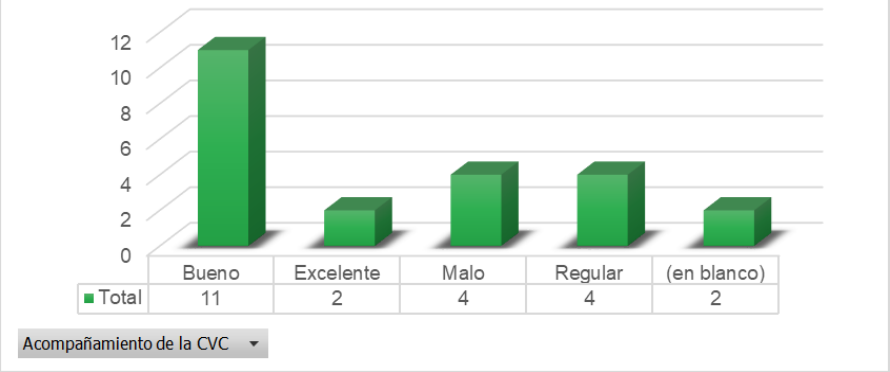



**Figura 13**.Acompañamiento de la CVC

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de los instrumentos, septiembre 2020.

- **Análisis:** Once (11) organizaciones califican la relación CVC- Acompañamiento ONG como "bueno", dos (2) como excelente y ocho (8) como "regular" y "malo", haciendo salvedad en que esta organización realiza capacitaciones cada determinado tiempo y ofrece asesorías para aclaración de inquietudes en cuanto a convocatorias.

## Proceso de inicio

- **Nombre de la pregunta:** De acuerdo a los procesos planteados para el inicio de un proyecto, seleccione cuáles tomas en cuenta
- **Objetivo de la pregunta:** Identificar las fases iniciales de los proyectos diseñados por las ONG Ambientales del municipio.
- **Presentación de resultados:**

**Tabla 19**.Proceso de inicio

| Opción de respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Acta de constitución del proyecto | 10 | 43% |
| Identificación de las personas interesadas | 17 | 73% |
| Otras:<br>- No se trabaja específicamente un acta de constitución, ya que son proyectos pequeños. Sin embargo, se presenta el proyecto a los miembros de la asamblea general para su aprobación.<br>- Necesidades de un sector o población específico<br>- Ninguno | 1<br>1<br>4 | 4,3%<br>4,3%<br>17,3% |

| | | |
|---|---|---|
| (En blanco) | 2 | |
| Total entrevistados | 23 | |

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de los instrumentos, septiembre 2020.

- **Análisis:** Un 43% de las organizaciones generan actas de constitución de manera formal a la hora de iniciar su proyecto, mientras, el 73% identifica a las personas interesadas como primer paso, una (1) de las organizaciones hace la claridad que, si bien no se implementa el proyecto por acta de constitución, si se redacta un oficio para poder ser aprobado por la asamblea general.

**Planificación de proyectos**

- **Nombre de la pregunta:** Seleccione los aspectos que desarrollan al momento de implementar el plan de dirección del proyecto.
- **Objetivo de la pregunta:** Identificar el manejo de planificación por parte de las organizaciones.
- **Presentación de resultados:**

**Tabla 20**.Planificación de proyectos

| Opción múltiple de respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Define el alcance del proyecto | 15 | 65% |
| Determina el presupuesto | 17 | 73% |
| Genera cronograma y plan de actividades | 13 | 56% |
| Planifica la calidad | 12 | 52% |
| Identifica los riesgos | 11 | 47% |
| Otras:<br>- Sostenibilidad del proyecto<br>- Empírico<br>- Ninguno | <br>1<br>1<br>3 | <br>4,3%<br>4,3%<br>13% |
| (En blanco) | 2 | |
| Total entrevistados | 23 | |

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de los instrumentos, septiembre 2020.

- **Análisis:** Los procesos de planeación en las organizaciones se centran en definir el alcance del proyecto con un 65% y determinar el presupuesto con un 73%, todos los aspectos de planificación se utilizan en 13,6 organizaciones en promedio, añadiéndole a estos aspectos la sostenibilidad del proyecto como parte de la fase de planeación.

**Procesos de ejecución**

- **Nombre de la pregunta:** Además de gestionar el conocimiento y los recursos, que otros procesos de ejecución implementa (opción múltiple)
- **Objetivo de la pregunta:** evidenciar actividades en la ejecución del proyecto
- **Presentación de resultados:**

**Tabla 21**.Procesos de ejecución

| Opción de respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Adquiere recursos | 12 | 52% |
| Dirige el equipo | 17 | 73% |
| Revisa a participación de los interesados | 12 | 52% |
| Gestiona la calidad | 8 | 34% |
| Otras:<br>- Ninguno | 3 | 13% |
| (En blanco) | 2 | |
| Total entrevistados | 23 | |

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de los instrumentos, septiembre 2020.

- **Análisis:** El 73% de las organizaciones utilizan sus esfuerzos para dirigir el proyecto, un 52% además trabajan en la revisión de interesados y en adquirir los recursos necesarios, con menor porcentaje, (34%) adicionan la gestión de calidad en sus proyectos.

**Monitoreo del proyecto**

- **Nombre de la pregunta:** Durante el desarrollo del proyecto cuáles de las siguientes variables monitorea constantemente
- **Objetivo de la pregunta:** Evidenciar el monitoreo del proyecto
- **Presentación de resultados:**

**Tabla 22**.Monitoreo del proyecto

| Opción de respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Monitorea el proyecto | 15 | 65% |
| Monitorea los cambios | 9 | 39% |
| Controla el cronograma y actividades | 12 | 52% |
| Controla el presupuesto | 13 | 56% |
| Controla la calidad | 10 | 43% |
| Monitorea los riesgos | 12 | 52% |

| | | |
|---|---|---|
| Monitorea los involucrados | 9 | 39% |
| Otras:<br>- Ninguno | 3 | 13% |
| (En blanco) | 2 | |
| Total entrevistados | 23 | |

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de los instrumentos, septiembre 2020.

- **Análisis:** El promedio de la frecuencia equivale al 10,3 evidenciando que alrededor de 10 organizaciones implementan todos los aspectos referentes al seguimiento del proyecto, con un 65% las entidades muestran más importancia al monitorear el proyecto, a diferencia del interés de revisar los cambios y monitoreas los involucrados, los cuales tiene un 39%.

## Cierre del proyecto

- **Nombre de la pregunta:** ¿Después del cierre o finalización del proyecto se hace algún tipo de retroalimentación en conjunto con el cliente o usuario final?
- **Objetivo de la pregunta:** Identificar el proceso del cierre del proyecto.
- **Presentación de resultados:**

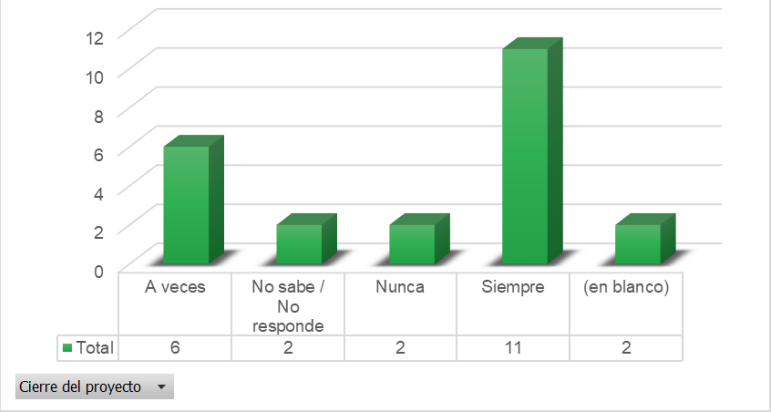



**Figura 14.** Cierre del proyecto

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de los instrumentos, septiembre 2020.

- **Análisis:** Por último, las ONG del municipio tienen claridad de la importancia de generar retroalimentación en cada idea que se ejecute, como se evidencia en el gráfico

“siempre” y “a veces” son la valoración que dan a esta pregunta, evidenciando que normalmente finalizan sus proyectos con procesos de socialización y evaluación.

# 10. Capítulo III. Balance del estado de la gestión de proyectos de las ONG del municipio de Cartago

En el apartado actual se realizó la identificación de factores que presuponen un diagnóstico de las prácticas en gestión de proyectos en las ONG de tipo ambiental, dando cumplimiento al tercer objetivo específico. Para este menester conviene citar la práctica de la teoría del aprendizaje de (Gagné, 2002) o teoría ecléctica que consiste en la suma, organización y sistematización de las ideas para finalmente, asimilar el conocimiento; este enfoque no se rige a un paradigma o conjunto de supuestos, sino que aplica diferentes teorías, modelos, ideas o datos para obtener información complementaria sobre un tema específico. El objetivo de este enfoque es crear un proceso adaptado a la realidad a partir de la asimilación de conocimiento.

Es bien sabido que toda organización requiere ventajas diferenciales que den cuenta de su competitividad. En el libro Dirección Estratégica de (Johnson et al., 2006) se señala que "la importancia del valor para el consumidor puede parecer una cuestión evidente, pero, en la práctica, se suele desestimar o ignorar".

Es por esto, que en la presente investigación se retomó el concepto de cadena de valor realizado a partir de información obtenida en sondeo preliminar con representantes legales de las ONG ambientales de Cartago e ingenieros ambientales de la CVC.

## 10.1. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que permite realizar un análisis interno de la empresa, el objetivo de la creación de esta para una ONG, es principalmente caracterizar las actividades generadoras de valor dentro de la misma. Lo pretendido con este concepto fue exponer las actividades que realiza la organización y decantan en la creación de productos o servicios (Johnson et al., 2006).

Empleando las palabras de Johnson et al. "es el coste de estas actividades de valor y el valor que ofrecen lo que determina si se desarrollan o no proyectos o servicios que ofrecen el mejor valor posible." (Johnson et al., 2006, p. 135)

A continuación, se relaciona la cadena de valor realizada para las organizaciones no gubernamentales de acuerdo al modelo de Porter adaptado de (Betancourt, 2014):

<table>
<tr><td colspan="2">Cadena de valor</td><td colspan="5">Organizaciones No Gubernamentales Ambientales</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Actividades soporte</td><td colspan="5">Aprovisionamientos<br>Presentación de proyectos, donaciones, subvenciones, aportes de socios, aportes de voluntarios.</td><td rowspan="6">Margen</td></tr>
<tr><td colspan="5">Desarrollo tecnológico<br>Diseño de página web y tecnología telefónica</td></tr>
<tr><td colspan="5">Recursos humanos<br>Capacitaciones constantes, espacios de motivación.</td></tr>
<tr><td colspan="5">Infraestructura de la empresa<br>Planificación, constante comunicación con los interesados, bienestar calidad.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Actividades primarias</td><td>Logística interna</td><td>Operaciones</td><td>Logística externa</td><td>Marketing y ventas</td><td>Servicio post-venta</td></tr>
<tr><td>Envió de correo electrónico.<br>Información de convocatorias al día.<br>Investigación de mercado.</td><td>Diseño de proyectos.<br>Adquisición de ingresos.<br>Control de proyectos.</td><td>Desembolso de proyectos aprobados.<br>Evaluación de proyectos.<br>Actividad de bienestar.</td><td>Página web.<br>Correos electrónicos.<br>Presentación a convocatorias.</td><td>Monitoreo.<br>Retroalimentación.<br>Finalización de proyectos.</td></tr>
</table>

**Ilustración 7.** Cadena de valor ONG Ambientales
Fuente: Adaptada de (Betancourt, 2014)

Teniendo en cuenta lo expresado por (Betancourt, 2014) esta cadena de valor se compone de actividades primarias y de soporte, donde cada una a su vez, se complementa con una serie de procesos.

Tal como expresa la ilustración anterior las actividades de soporte son el sistema principal que rige los procesos de las organizaciones, para el caso de las ONG se plantea lo siguiente:

- Aprovisionamiento: Refiriéndonos específicamente a las compras realizadas por estos entes se puede acotar la fase final de la aprobación de un proyecto, donde logran el desembolso de recursos, donaciones, subvenciones etc. En cuyo caso se requiera la intervención de una problemática y no se cuente con solvencia los socios hacen aportes de su patrimonio, asimismo, la comunidad a través de su altruismo está en condiciones de realizar aportes en dinero o en mano de obra.

- Desarrollo tecnológico: Constante capacitación en cuanto a plataformas digitales, páginas web, uso de software para la sistematización de procesos, realización de indicadores, tendencias mundiales en energías renovables, optimización de recursos.
- Recursos humanos: En este proceso los factores estratégicos a tener en cuenta por las ONG ambientales consisten en persuadir voluntarios con características específicas de motivación, habilidades, altruismo, más que expertos en temas financieros o de proyectos.
- Infraestructura: Más que mencionar una estructura física este proceso consiste en planear capacitaciones, dirigir las comunicaciones, monitorear la calidad de sus servicios, retroalimentar.

Dentro de las actividades primarias o de apoyo se encuentran:

- Logística interna: Este proceso maneja información actualizada e histórica, como intercambio y respuesta de correos, solicitudes, información de convocatorias de diferentes entidades benefactoras como el Estado, la CVC, entidades privadas, así como la búsqueda de problemáticas por medio de investigaciones de mercado.
- Operaciones: Este proceso de producción se vincula directamente con la elaboración de proyectos y/o actividades para solucionar problemáticas de la comunidad, además de la elaboración se requiere de realizar seguimiento de los mismos, ya sea por el estado de aprobación o porque se estén ejecutando.
- Logística externa: Después de un largo proceso de diseño y elaboración se verifica una aprobación que permite llevar a cabo el proceso en su totalidad y evaluarlo. La logística externa implica reuniones y movilización de personal y planeación de actividades dirigidas a la comunidad.
- Mercadeo y ventas: En este eslabón las organizaciones sin ánimo de lucro buscan ser reconocidas por la población como entes cercanos a sus problemáticas. Por tanto, es común que estas entidades realicen juntas, cabildos, que publiquen sus actividades en redes sociales para generar credibilidad e incentivar el voluntariado.
- Servicios: Los servicios están generando información constantemente para que sea visible la entidad, llevando un monitoreo de las tareas y procedimientos que se han realizado. Estos pueden ir dirigidos al medio ambiente, las mascotas, población en

condiciones de vulnerabilidad. En el caso de la gestión de proyectos en ONG ambientales un gran porcentaje requiere de una retroalimentación con los usuarios finales.

En el esquema de cadena de valor propuesto por Michael Porter (Betancourt, 2014), muestra una margen de "lo que el comprador está dispuesto a pagar", en este caso existen unos consumidores que se verán afectados por cualquier actividad que se realice dentro de una ONG sea de tipo social o ambiental, aunque estas no tienen un dominio de pago, socialmente buscan un beneficio. Por otro lado, están los inversionistas, donadores, y partícipes que van en busca de ventajas diferenciales que las hagan competitivas en el mercado, además de tener la seguridad que se está trabajando en procesos sólidos con las comunidades.

## 10.2 Benchmarking competitivo

Otra de las herramientas que se utilizó para complementar la recopilación de información en cuanto a prácticas de gestión de proyectos fue benchmarking competitivo, donde en palabras de (Chiavenato, 2007) "se mide y compara las estrategias y las operaciones de una organización con las de otras organizaciones". Para la realización de este proceso se recabó información referente a tres de las cuatro etapas del benchmarking, cabe aclarar que se excluyó la etapa de - comparación con procesos propios -puesto que no se toma a ninguna ONG como referente sobre las demás. Estas etapas son:

- Identificación de las organizaciones que fueron comparadas
- Identificación de las actividades de mercado que se tomaron en consideración
- Compilación de información necesaria acerca de procesos y operaciones que fueron comparados

Grosso modo, puede definirse el benchmarking como "la capacidad de igualar y superar el rendimiento de los competidores" (Johnson et al., 2006, p. 143).

Como se menciona en el apartado de diseño metodológico, las organizaciones se tomaron a partir de una base de datos proporcionada por la Cámara de Comercio de Cartago, de las

21 ONG a las que se aplicó la entrevista estructurada se tomó a las de mayor bagaje, es decir, quienes mayor participación han tenido en proyectos, lo que representa un mejor umbral de análisis para la investigación, además de esto, se tiene en cuenta su desempeño y prestigio de acuerdo al recorrido y reconocimiento en el sector.

En concordancia con lo mencionado y con base en los instrumentos aplicados se determinó una serie de factores de éxito, es decir, puntos clave para el resultado de las organizaciones:

**Tabla 23**. Factores clave de éxito

| Listado de factores clave de éxito | |
|---|---|
| Normatividad vigente al día | Comunicación e imagen pública |
| Alianzas con sectores conexos | Recolección y asignación de recursos |
| Junta directiva | Presentación de Estados Financieros / Rendición de cuentas |
| Relación entre recursos usados e ingresos | Compromiso y permanencia |
| cumplimiento de objetivos | Nivel de especialización de voluntarios |
| Información completa, disponible y de fácil análisis | Creación de su propia cadena de valor |

**Nota**. Factores objeto de análisis en MPC
Fuente: Sondeo previo (Ver anexo 1)

Acorde a la metodología planteada por (Betancourt, 2014) en su libro "Análisis Sectorial Competitividad" , se requiere ampliar la información de cada factor:

- Normatividad vigente al día: Como quedó evidenciado en el marco legal, la nueva reglamentación tributaria ha supuesto para las ONG un gran reto. Pertenecer al nuevo régimen no sólo les permite tener gabelas tributarias, sino que su formalización aumenta debido a los constantes controles, lo cual les permite acceder a convocatorias del Estado con respaldo de los entes gubernamentales.

- Alianzas con sectores conexos: Un punto indispensable son las alianzas estratégicas que las organizaciones puedan alcanzar, en este caso, entidades como la CVC, instituciones de Educación superior, Alcaldía e incluso organizaciones heterogéneas a su quehacer representan la posibilidad de articular proyectos en pro del beneficio de una comunidad.

- Comunicación e imagen pública: El nuevo régimen bajo el cual se deben agrupar las ONG ambientales implica políticas de transparencia, donde estas organizaciones deben dar cuentas públicas acerca del manejo de sus recursos y la gestión realizada durante el ejercicio del periodo. Este factor implica la publicación de estados financieros y la realización de una página web de carácter oficial al cual se suba esta información y esté disponible al público.

- Recolección y asignación de recursos: En este factor se cita a las subvenciones de carácter nacional e internacional. El acceso a estos recursos permite mayores posibilidades de supervivencia para las ONG puesto que no cuentan con asignación de presupuestos públicos para el desarrollo de sus actividades.

- Junta directiva: tener una junta directiva que vele por los intereses de la organización es un punto mencionado durante la retroalimentación del sondeo preliminar. Es la junta quien determina los procesos misionales y se encarga de administrar la gestión con sectores conexos.

- Presentación de Estados Financieros / Rendición de cuentas: Este factor actúa como requisito por pertenecer al Régimen Tributario Especial, la normatividad exige la rendición al ente que rige a cada organización, sea este la DIAN o la Gobernación.

- Relación entre recursos usados e ingresos: Este factor cobra importancia en la medida que los indicadores señalan los impactos positivos en la población. Teniendo en cuenta el fin social de las ONG, todos los recursos que fueren capaz de recaudar deben ser invertidos en mitigar problemáticas de la comunidad. Por el contrario, si las organizaciones no obtienen recursos del ejercicio de sus funciones, tenderá a desaparecer.

- Compromiso y permanencia: Se considera de vital importancia en el sentido del voluntariado, cabe aclarar que estas organizaciones requieren ayuda de la población

para realizar actividades plasmadas en los estatutos. El nivel de permanencia de este personal determina el alcance que puede tener una ONG en cuanto al tratamiento de problemáticas ambientales.

- Cumplimiento de objetivos: Los objetivos o rango de acción de las ONG son especificadas por cada una en sus estatutos, van desde la posibilidad de asociación con otros entes hasta la capacidad de intervención en problemáticas sociales y ambientales.

- Nivel de especialización de voluntarios: Este factor hace referencia al nivel educativo de los colaboradores directos e indirectos de una ONG. De acuerdo a la información obtenida en sondeo preliminar y entrevista final, se determina que entidades como la Universidad del Valle con su tecnología Agroambiental y el Sena con sus técnicos en gestión ambiental proporcionan personal capacitado para el municipio.

- Información completa, disponible y de fácil análisis: Aunque este factor se relaciona con la transparencia, se trata de una relación dual entre el Estado y estas organizaciones. Además de esto, el factor es proporcional a la comunicación e imagen pública.

- Conocimiento de estándares internacionales: El factor se considera importante debido a las posibilidades de aplicar a convocatorias del exterior, donde organizaciones no gubernamentales de carácter global consideran atractivo un país en vías de desarrollo para intervenir en distintas problemáticas.

Teniendo claridad en estos puntos se procedió a realizar la Matriz de Perfil Competitivo MPC, donde las investigadoras procedieron a asignar un valor porcentual a cada factor de acuerdo a su relevancia tanto para las organizaciones como para la investigación.

Dicho esto, se procedió a establecer una calificación en la que los valores oscilan de 1 hasta 4, donde 1 es bajo desempeño y 4 corresponde a la puntuación más alta en cuanto a desempeño del factor (Betancourt, 2014).

**Tabla 24**. *Matriz de Perfil Competitivo*

| FACTORES CLAVE DE ÉXITO / FUERZAS COMPETITIVAS | PESO % | | FUNDACIÓN AMBIENTAL MOHANES | | FUNDACIÓN SOCIAL Y AMBIENTAL ECOLÓGICA CARTAGO VERDE | | GRUPO ECOLÓGICO ORIENTE MOVIMIENTO AMBIENTAL GEOMA | | ASOCIACIÓN DEFENSORA DE ANIMALES ADA CARTAGO | | ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES Y PRODUCTORES DE CAÑA DE AZÚCAR DE RISARALDA Y NORTE DEL VALLE DEL CAUCA AZÚCAR | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | CALIF. | CALF. P | CALIF. | CALF. P | CALIF. | CALF. P | CALIF. | CALF. P | CALIF. | CALF. P |
| Normatividad vigente al día | 10% | 0,10 | 4 | 0,40 | 4 | 0,40 | 4 | 0,40 | 4 | 0,40 | 4 | 0,40 |
| Alianzas con sectores conexos | 10% | 0,10 | 4 | 0,40 | 4 | 0,4 | 2 | 0,20 | 4 | 0,4 | 3 | 0,30 |
| Comunicación e imagen pública | 6% | 0,06 | 3 | 0,18 | 2 | 0,12 | 2 | 0,12 | 4 | 0,24 | 2 | 0,12 |
| Recolección y asignación de recursos | 13% | 0,13 | 4 | 0,52 | 3 | 0,39 | 3 | 0,39 | 3 | 0,39 | 2 | 0,26 |
| Junta directiva | 8% | 0,08 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 |
| Presentación de Estados Financieros / Rendición de cuentas | 6% | 0,06 | 2 | 0,12 | 3 | 0,18 | 2 | 0,12 | 4 | 0,24 | 2 | 0,12 |
| Relación entre recursos usados e ingresos | 8% | 0,08 | 2 | 0,16 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 |
| Compromiso y permanencia | 8% | 0,08 | 3 | 0,24 | 4 | 0,32 | 3 | 0,24 | 4 | 0,32 | 3 | 0,24 |
| Cumplimiento de objetivos estatutarios | 9% | 0,09 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 |
| Nivel de especialización de voluntarios | 7% | 0,07 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 | 4 | 0,28 | 4 | 0,28 |
| Información completa, disponible y de fácil análisis | 5% | 0,05 | 2 | 0,1 | 2 | 0,1 | 2 | 0,10 | 4 | 0,2 | 2 | 0,10 |
| Conocimiento de estándares internacionales | 10% | 0,10 | 2 | 0,2 | 2 | 0,2 | 2 | 0,10 | 4 | 0,4 | 3 | 0,30 |
| **TOTAL** | 100% | 1,00 | | 3,13 | | 3,16 | | 2,72 | | 3,71 | | 2,96 |

**Nota**: Las cinco ONG presentes en la MPC fueron elegidas a partir de los resultados del instrumento realizado en fase 2.

Fuente: Adaptada de (Betancourt, 2014)

Para lograr una adecuada ponderación y sistematización de las prácticas de cada una de las organizaciones tomadas para el proceso de benchmarking se realizó una tipología donde se especifica lo siguiente:

- Categoría 1. Avanzadas: En esta categoría se ubicaron las ONG que obtuvieron una ponderación de 3,5 en adelante lo cual ratifica su recorrido en el sector, participación en proyectos de diferentes escalas, alianzas estratégicas con sectores conexos y ejercicios de éxito dentro de la organización.
- Categoría 2. Intermedias: Las organizaciones pertenecientes a esta categoría son aquellas que, aunque cuentan con la normatividad vigente y personal tecnificado, no presentan o aplican a proyectos con frecuencia, la ponderación obtenida es de 3,0 a 3,49
- Categoría 3. Principiantes: Las ONG clasificadas en esta categoría son las que obtuvieron un puntaje de 2,5 a 2,99 en la MPC.

En la siguiente tabla se puede observar los resultados:

**Tabla 25**. Tipología de Organizaciones No Gubernamentales

| Tipología | Organización No Gubernamental | Factores de éxito a destacar |
|---|---|---|
| **Avanzadas 3,5 en adelante** | ASOCIACIÓN DEFENSORA DE ANIMALES ADA CARTAGO | - Normatividad vigente al día<br>- Alianzas con sectores conexos<br>- Comunicación e imagen pública<br>- Presentación de Estados Financieros / rendición de cuentas<br>- Compromiso y permanencia<br>- Cumplimiento de objetivos estatutarios<br>- Nivel de especialización de voluntarios<br>- Información completa, disponible y de fácil análisis<br>- Conocimiento de estándares internacionales |
| **Intermedias de 3,0 a 3,49** | FUNDACIÓN AMBIENTAL MOHANES | - Normatividad vigente al día<br>- Alianzas con sectores conexos<br>- Recolección y asignación de recursos<br>- Cumplimiento de objetivos estatutarios |
| | FUNDACIÓN SOCIAL Y AMBIENTAL ECOLÓGICA CARTAGO VERDE | - Normatividad vigente al día<br>- Alianzas con sectores conexos<br>- Compromiso y permanencia<br>- Cumplimiento de objetivos estatutarios |
| **Principiantes de 2,5 a 2,99** | GRUPO ECOLÓGICO ORIENTE MOVIMIENTO AMBIENTAL GEOMA | - Normatividad vigente al día<br>- Cumplimiento de objetivos estatutarios |

| | | |
|---|---|---|
| | ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES Y PRODUCTORES DE CAÑA DE AZÚCAR DE RISARALDA Y NORTE DEL VALLE DEL CAUCA AZÚCAR | ✚ Normatividad vigente al día<br>✚ Cumplimiento de objetivos estatutarios<br>✚ Nivel de especialización de voluntarios |

**Nota:** Las ONG mencionadas autorizaron uso de datos además de participar en entrevista de tipo estructurada y la posterior retroalimentación
Fuente: Elaboración propia con base en Matriz de Perfil Competitivo (Ver tabla 24)

Para la realización tanto de la matriz de perfil competitivo como la tipología de ONG se tomó como fuente primaria la entrevista de tipo estructurada aplicada a 21 organizaciones del municipio de Cartago, así como información de la base de datos adquirida a través de la Cámara de Comercio. Posteriormente, se seleccionaron factores de éxito de acuerdo a las variables obtenidas en el proceso de validación de instrumento, dichas variables fueron comparadas acorde al sondeo previo, instrumento preliminar y entrevista de segunda fase.

Cabe aclarar que las ONG restantes no se tomaron como representativas debido a la baja presentación de proyectos por año, oscilando estos entre 1 y 2.

Uno de los aspectos más relevantes a considerar es el factor de éxito relacionado con el conocimiento de estándares internacionales puesto que esto abre las posibilidades de obtener recursos extranjeros. Además de esto, ante el cuestionamiento sobre algún tipo de acercamiento con la Guía del PMBOK o el conocimiento de la institución que estandariza la gestión de proyectos a nivel mundial PMI (Project Management Institute) el 91,4% manifestó desconocer tanto el ente como la Guía.

Esta situación sin duda alguna representa un limitante para el ejercicio de las operaciones de estas organizaciones pues es proporcional a la informalidad y localidad. Como contraste a dicho factor, se encuentran las posibilidades que ofrece el RTE, no sólo en cuanto a disminución de impuestos sino en la posibilidad de acceder a convocatorias del Estado.

Una de las variantes principales de las ONG ambientales en el municipio de Cartago está representada por el empirismo de sus funcionarios y/o voluntarios, acorde al factor de especialización o conocimientos, se denota la priorización por aspectos como la motivación y actitud.

Por otro lado, se evidencia el ausentismo de las prácticas en políticas de transparencia de las organizaciones seleccionadas para la realización de la MPC.

# 11. Conclusiones

A partir de la triangulación de los datos, la validación de los instrumentos y el análisis de los resultados recopilados tanto en el trabajo de campo de la fase uno y dos, de las 22 ONG ambientales se determina lo siguiente:

Se evidenció el cumplimiento de la hipótesis generada, misma que refiere la baja participación de las organizaciones no gubernamentales de tipo ambiental en gestión de proyectos, sean estos a nivel local, regional, nacional o internacional. Al respecto, del total de la muestra entrevistada menos del 10% conoce estándares internacionales como la Guía del PMBOK, lo que limita su accionar a convocatorias locales.

En cuanto a los desafíos que representa las fuerzas externas del sector y el entorno que se representan en las dimensiones Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal se encontró que se cumple los postulados de (Candela et al., 2013), en cuanto a la complejidad, interdependencia y del cambio, esto a su vez, da cuenta de algunas organizaciones que interactúan con proyectos sociales y en otras donde hay un acercamiento para intervenir en el impacto ambiental que permite generar un corpus que a futuro será una base para estructurar la reflexión en las ESAL en el municipio de Cartago.

Se resalta el rol que desempeña las Esal en el impacto en el medio y como agentes dinamizadores de procesos que coadyuvan al progreso de la sociedad y promueve la transformación social, esto conducirá a un cambio de las prácticas en la gestión de proyectos si se transforman los aspectos teóricos, los procesos de gestión en protocolos que se podrían entrar a estandarizar y con ello mejorar el ciclo de vida de los proyectos, por ende, contribuir a la interrelación sistémica y el progreso de una sociedad (Ayala, 1995)

Desde la postura sistémica y a partir de la aplicación de los diferentes instrumentos encontramos que las ESAL son un sistema social que relaciona a un conjunto de objetos y que, a su vez, se retroalimenta con atributos buscando la eficiencia óptima y el cumplimiento de objetivos organizacionales, así encontramos que algunas de acuerdo a la tipología (Avanzada, Intermedia, Principiante) se encuentran conformadas por (Maturana & Varela, 1995) y (Urteaga, 2009) personas que tienen roles y competencias que buscan una viabilidad en la sociedad a partir de la integración de los recursos con el entorno para una toma de

decisiones, para comunicar y relacionar aspectos sinérgicos y de recursividad (Drucker, 1970)

El factor de mayor relevancia en cuanto al personal de estas organizaciones obedece a características motivacionales por encima de aspectos técnicos relacionados al área de proyectos. En este sentido, se evidenció el empirismo del accionar tanto de directivos como de voluntarios.

El traslado a un nuevo régimen obedece a la detección de ESAL creadas para canalizar recursos públicos, este RTE presupone un filtro para entidades que no ejercen sus estatutos. Del mismo modo, quienes desconocen las reglamentaciones se sienten poco respaldados por entidades que rigen procesos ambientales como la CVC, lo que imposibilita la articulación o acercamiento a convocatorias.

Se concluye también que un alto porcentaje de las ONG ambientales registradas en Cámara y Comercio llevan más de 20 años prestando servicio a la comunidad, sin embargo, obvian el tema de la consecución de recursos por otros medios que no sean aportes de socios y voluntarios.

# 12. Recomendaciones

Para la inmersión en nuevas investigaciones se recomienda realizar asesoría que dé cuenta a las ONG sobre las falencias en cuanto a la gestión de proyectos, se considera necesario realizar esta labor si lo pretendido por estas organizaciones es no desaparecer o realizar únicamente la renovación de Cámara y Comercio sin ofrecer servicios a la comunidad. Las ONG ambientales deberán hacer una apuesta en el corto y mediano plazo para permear e incidir en las políticas públicas en temas álgidos a las problemáticas identificadas aportando un poco más que ser unas ONG operadoras en término local donde se impliquen más con los beneficiarios, la comunidad y la academia. Las ONG no simplemente trabajan en mejorar los diseños de los programas, generan una estructuración del quehacer de ellas (Nogueira, 1998).

Sería pertinente poder hacer divulgación de resultados, donde se permita la retroalimentación del diagnóstico aplicado, esto con el fin de servir de referencia para las ONG.

Ahondar de manera temática en la cadena de valor de las ONG siguiendo los lineamientos de Betancourt (2014) para hacer un acompañamiento integral a mediano y largo plazo

Anteponer los conocimientos técnicos y profesionales en cuanto a desarrollo de proyectos sobre las actitudes altruistas de los colabores de las ONG ambientales (Ver pregunta N°4 entrevista estructurada).

Realizar acercamientos desde los usuarios finales para una retroalimentación integral (Betancourt, 2014)

Aprovechar el sistema de apalancamiento y todo el ecosistema de los diferentes stakeholders que pueden brindar acompañamiento (PNUD, 2017).

Se sugiere especial atención al entorno socio-político pues algunos encuestados manifiestan que hay riesgos que evidencian la tergiversación de recursos y la intermediación de terceros buscando beneficios particulares. (Ver tabla No. 3)

# Referencias bibliográficas


ALLCOT Nicol Garzón. (2020). *ALLCOT | Hipercomplejidad en la gestión de proyectos sostenibles*. https://www.allcot.com/hipercomplejidad-en-la-gestion-de-proyectos-sostenibles/

Alvarez, V. A. (2020). *PLAN DE DESARROLLO 2020-2023* (p. 237).

ANDI, F. (2019). *Guía para la aplicación de las entidades sin ánimo de lucro al régimen tributario especial*. 19. ww.andi.com.co

Ángel, E. S., Carmona, S. I., & Villegas, L. C. (2010). Modelo analítico por dimensiones en la evaluación de impactos ambientales. In *Gestion Ambiental en proyectos de desarrollo*. Universidad Nacional de Colombia.

ANLA. (n.d.). *Autoridad Nacional de Licencias Ambientales*. Retrieved August 22, 2020, from http://www.anla.gov.co/

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación* (C. A. 2012 EDITORIAL EPISTEME (ed.); 6th ed.).

Arnold, C. M. (2008). Las Organizaciones Desde La Teoría De Los Sistemas Sociopoiéticos. *Cinta de Moebio, Luhmann 1997*, 90–108. https://doi.org/10.4067/S0717-554X2008000200002

Ayala, A. B. (1995). *Las ONG y el desarrollo del sector social en colombia*. 67.

Banco Mundial. (n.d.). *Banco Mundial BIRF-AIF*. Retrieved August 22, 2020, from https://www.bancomundial.org/

Barajas, N. P. (2017). Una mirada a la sostenibilidad en la gestión de proyectos. *Daena: International Journal of Good Conscience*, *12*(3), 328–344. http://www.spentamexico.org/v12-n3/A20.12(3)328-344.pdf

Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales. In O. F. Palma (Ed.), *Prentice Hall* (tercera, Vol. 3). PEARSON.

Bertoglio, O. J. (1993a). *Introducción a la TEORIA GENERAL DE SISTEMAS* (G. N. Editores (ed.); octava rei). editorial limusa S.A de C.V.

Bertoglio, O. J. (1993b). *Introducción Teoria General Sistemas*. http://artemisa.unicauca.edu.co/~cardila/Introduccion__Teoria_General_Sistemas_%28Oscar_Johansen%29.pdf

Betancourt, B. (2014). *Análisis Sectorial Competitividad* (ECOE Edici).

Boulding, K. E. (1956). La Teoría General de Sistemas: la estructura interna de la ciencia. *Management Science*, *2*, 197–208.

Bunge, M. (1961). La ciencia, su método y su filosofía. *Philosophy of Science*, *28*(1), 72–82. https://doi.org/10.1086/287784

Cámara de comercio. (2020). *Base de datos de ONG renovadas en año 2020*.

Cámara de Comercio de Bogotá. (n.d.). *Normatividad Registro de Entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL) - Cámara de Comercio de Bogotá*. Retrieved August 5, 2020, from https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Normativa-Registros-Publicos/Normatividad-Registro-de-Entidades-Sin-Animo-de-Lucro-ESAL

Candela, A. sols R., Fernandéz, I. F., & Jacobi, F. J. R. (2013). *Gestión Integral de Proyectos* (U. P. Comillas (ed.)).

Cerda Gutiérrez, H. (1993). Los elementos de la investigación como reconocerlos, diseñarlos y construirlos. *Editorial El Buho*, 439. http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/cerda7.pdf

CFC. (n.d.). *Convocatoria de propuestas - Fondo común para los productos básicos*. Ámsterdam. Retrieved August 21, 2020, from http://www.common-fund.org/call-for-proposals/

Chiavenato. (2007). *Introduccion a La Teoria General De La Administracion*.

Civil, colombiano C. (2006). *CODIGO CIVIL COLOMBIANO*.

Colombia, E. C. de. (2016). *Ley 1757 de 2015*. 1–35.

Congreso de Colombia. (2020, July 24). *Ley 80 de 1993*. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0080_1993.html

Congreso de la República de Colombia. (2016). *Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016*. 1–174.

Convención sobre los humedales. (2015). *La convención de Ramsar* . www.ramsar.org/about/the-scientific-technical-review-panel

Corporación Región de Medellín, C. (n.d.). *¿ Cómo construir una política de transparencia y rendición de cuentas en mi organización ? 1*. 21.

CVC. (n.d.). *Portal CVC*. Retrieved August 25, 2020, from https://www.cvc.gov.co/

DANE. (n.d.). *DANE Información para todos*. Retrieved August 21, 2020, from https://www.dane.gov.co/

DANE. (2019). *Boletín Técnico actividades ambientales y transacciones asociadas Boletín Técnico*. 1–18.

Departamento administrativo de la función pública. (2011, September 27). *Ley 3570 de 2011*. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_3570_2011.html

Dinero. (2015). *El lavado de dinero en las entidades sin ánimo de lucro en Colombia*. https://www.dinero.com/pais/articulo/el-lavado-dinero-entidades-animo-lucro-colombia/215553

Drucker, P. F. (1970). *La Ciencia de la Gerencia* (Sudamericana (ed.)).

Drucker, P. F. (1972). *La gerencia de las empresas*. *11*, 445. https://www.academia.edu/31002142/Drucker_peter_-_la_gerencia_de_empresas?auto=download

El Congreso de Colombia. (n.d.). *Ley 190 de 1995 Nivel Nacional*. Retrieved August 5, 2020, from https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=321

El espectador. (n.d.). *Empresas que invierten en el medio ambiente | EL ESPECTADOR*. Retrieved August 26, 2020, from https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/empresas-que-invierten-en-el-medio-ambiente/

Enciso, B. (2018). Teoría General De Sistemas: *La Biblioteca, Bibliosistemática e Información*, 47–84. https://doi.org/10.2307/j.ctv51307z.7

Entelgy. (2019, October 15). *Cinco claves para apostar por el talento colaborativo*. https://www.entelgy.com/sala-de-prensa-k2/sala-de-prensa/cinco-claves-para-apostar-por-el-talento-colaborativo

Eólico, P., & Flor, L. A. (2019). *Sistema De Gestión Ambiental Y Social ( Sgas ). 2.0*, 69.

Escobar, G. J. A. (2019). Plan de desarrolo- El futuro es de todos. *Cultura Educación Y Sociedad*, *10*(1), 79–91. https://doi.org/10.17981/culteduso c.10.1.2019.06

Federación Antioqueña de ONG. (2020, March 10). *Fortalecimiento evaluación cierre 2019 y planeación operativa 2020 | Federación Antioqueña de ONG*. https://faong.org/2020/03/10/fortalecimiento-evaluacion-cierre-2019-y-planeacion-operativa-2020/

Fondo Lunaria Mujer. (n.d.). *Lunarias 2018 – Fondo Lunaria*. Retrieved August 21, 2020, from https://fondolunaria.org/lunarias-2018/#mujer_y_territorio

Gagné, R. (2002). *Teoría del aprendizaje de Robert Gagne*. 1–15.

Gobernación del Valle. (n.d.). *Cumplimiento de Normatividad para Inspección, Control y Vigilancia*. Retrieved August 27, 2020, from https://www.valledelcauca.gov.co/juridica/publicaciones/39513/cumplimiento_de_normatividad_para_inspeccin_control_y_vigilancia/

Gómez Arango, A. C. (2016). Globalización y desarrollo económico, Colombia como caso de estudio. *Journal of Internacional Law EAFIT*, *7*, 33–67.

Gómez Arias, R. D., Vélazquez Vélez, W., Ospina Rodriguez, F. L., Yepes Delgado, C., Lopera Villa, J., Martinez Ortiz, O., Roldan Jaramillo, P., Vargas Peña, G., & Agudelo, N. (2013). *Manual de gestión de proyectos*.

Gómez, R. V. (2018). *Las fundaciones en colombia* (María Alejandra Ronderos G. (ed.); Gente Nuev).

Hall, A. D. (1964). *Ingeniería de sistemas* (1964 Editorial: Compañía Editorial Continental

(ed.); 1st ed.).

Haughey, D. (2012, February 9). *Breve historia sobre la administración de proyectos*. http://www.liderdeproyecto.com/manual/breve_historia_sobre_la_administracion_de_proyectos.html

Instituto Nacional de Ecología SEMARNAT. (n.d.). *Evaluación y monitoreo socioambiental orientado a la planeación territorial Instituto Nacional de Ecología SEMARNAT*.

Johnson, G., Shcoles, K., & Whittington, R. (2006). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Traducción: Revisión Técnica y coordinación de casos de estudio para la edición en español*. https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/47092588/Direccion-Estrategica-Gerry-Johnson_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1526500146&Signature=LVGCjbi2M5%2B%2FXFgC4prHzaiJQ%2Bw%3D&response-content-disposition=inline%3B filename%3D1.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional.* (Mc Graw Hill (ed.); 7th ed.).

Lamas, E. (2003). Gestión integral de la radio comunitaria. *Centro de Competencia En Comunicación Para América Latina, FES/Promefes*, *1*, 1–80.

Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). *Gestión de proyectos*.

Marc Guévin. (n.d.). *8 Principales Métodos, Enfoques y Técnicas de Gestión de Proyectos | Nutcache*. Retrieved September 1, 2020, from https://www.nutcache.com/es/blog/8-principales-metodos-enfoques-y-tecnicas-de-gestion-de-proyectos/

Margarita Marín Aranguren. (2006). La sociedad civil en el proceso de toma de decisiones. In *Opera* (Vol. 6, Issue 6, pp. 269–293).

Maturana, R. H., & Varela, J. F. (1995). *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living - H.R. Maturana, F. J. Varela - Google Libros*. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=nVmcN9Ja68kC&oi=fnd&pg=PR17&dq=Autopoïesis+and+Cognition&ots=_ox53XAg_j&sig=c1DTlTanxQId1RxPY2bczJ3

dWYw#v=onepage&q=Autopoïesis and Cognition&f=false

Minambiente. (2020). *Objetivos y funciones*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible . https://www.minambiente.gov.co/index.php/ministerio/objetivos-y-funciones

Ministerio del Medio Ambiente. (1993). Ley 99 De 1993. *Diario Oficial*, *41146*, 44. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Morales, C. C., & Moreno, L. S. (2010). ESTRATEGIAS DIGITALES : Síntesis, explicación y críticas. *CCMorales*.

Naciones Unidas. (n.d.). *ACNUDH | Declaración sobre el derecho al desarrollo*. Retrieved August 5, 2020, from https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/righttodevelopment.aspx

Navajo, G. P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas : guía participativa basada en valores*. Narcea Ediciones. http://www.digitaliapublishing.com.bd.univalle.edu.co/visor/29091

Nicolás, J. yamal C. (2002). *Administración profesional de proyectos, la guía*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Nogueira, R. M. (1998). *SERIE POLÍTICAS SOCIALES 24 LOS PROYECTOS SOCIALES: DE LA CERTEZA OMNIPOTENTE AL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO*.

OCDE. (n.d.). *Acerca de la OCDE - OECD*. Retrieved August 31, 2020, from https://www.oecd.org/acerca/

Padilla, J. C. (1991). Escalas de Medición. *Pro Mathematica*, *5*(9–10), 53–67.

Páramo, P. . P. (2012). *La investigación en ciencias sociales,, Técnicas de recolección de información* (p. 14).

Pastor, T., & Alfredo, R. (2009). Modelo Conceptual Para La Gestión De Proyectos. *Perspectivas*, *24*, 165–188.

Pérez, G., Arango, M., & Sepulveda, L. (2011). Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado*. *Ensayos de Economía*, *38*, 243–260.

file:///C:/Users/Elienai Cupul/Downloads/27942-98991-1-PB.pdf

PNUD. (2017). *Programa de PNUD - GEF financia proyectos ambientales locales | Gestionándote*. https://gestionandote.org/subvenciones-proyectos-comunitarios-sgp-gef/

Project Management Institute. (2017). Dirección de proyectos (Guía del Pmbok). In *Guia de los Fundamentos para la direccion de Proyectos*. www.pmi.org

RAE. (n.d.). *contexto | Diccionario de la lengua española (2001) | RAE - ASALE*. Retrieved August 31, 2020, from https://www.rae.es/drae2001/contexto

Rincón, C. G. (2013). La economía social desde tres perspectivas: tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro. *Revista Tendencias & Retos*, *18*(1), 143–158. http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4929405&info=resumen&idioma=POR

Rivera, S. (n.d.). *Problemas ambientales Cartago, Valle | Mapa Mental*. Retrieved September 1, 2020, from https://www.goconqr.com/es/mindmap/6514843/problemas-ambientales-cartago-valle

Rodas, L. J. S. (2019). *Las ONG Colombianas: Debilidades, entorno no habilitante posibles salidas. 53*(9), 39. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Sáez Vacas, F., García, O., Palao, J., Rojo, P., Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Rahman, A. A. (2003). Teoría General del Entorno. *Leadership & Organization Development Journal*, *25*(2), 161–179. https://doi.org/10.1108/01437730410521831

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación* (sexta). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Sarabia, A. A. (1995). *LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS 2*.

Siles, R., & Mondelo, E. (2018). *Heramientas y técnicas para la gestión de proyectos de desarrollo*. 1–132. https://goo.gl/6fMCl9

Soto, J. P. R. (2018, April 24). Las ONG medianas y pequeñas están en peligro | EL

ESPECTADOR. *El Espectador*. https://www.elespectador.com/opinion/las-ong-medianas-y-pequenas-estan-en-peligro-columna-752014/

TrabajoHumanitario.org. (n.d.). *Convocatoria Gobierno de Canadá: financiamiento diferentes proyectos sociales e igualdad de género - TrabajoHumanitario.org*. Canadá. Retrieved August 21, 2020, from https://trabajohumanitario.org/convocatoria-gobierno-de-canada-financiamiento-diferentes-proyectos-sociales-e-igualdad-de-genero/

TREE FUND Cultivating Innovation. (n.d.). *Programa de subvenciones John Z. Duling - Fondo TREE*. Estados Unidos. Retrieved August 21, 2020, from https://treefund.org/researchgrants/duling

TRENDTIC. (2020, August 11). *La tecnología como herramienta para un desarrollo sostenible - TrendTICTrendTIC*. https://www.trendtic.cl/2020/08/la-tecnologia-como-herramienta-para-un-desarrollo-sostenible/

Unidas, N. (2002). *NACIONES UNIDAS: CUMBRE DE JOHANNESBURGO 2002*. Conferencia de Las Naciones Unidas Sobre El Medio Ambiente y El Desarrollo. https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/unced.html

Urteaga, E. (2009). La teoría de sistemas de Niklas Luhmann. *Contrastes. Revista Internacional de Filosofía*, *15*(2010), 301–317. https://doi.org/10.24310/contrastescontrastes.v15i0.1341

Vacas, F. S., García, O., Palao, J., & Rojo, P. (2001). *Innovación tecnológica en las empresas*. 473. http://www.seaceptanideas.com/biblio/Innovación_tecnológica_en_las_Empresas.pdf

Vasquez, B., & Cruz, A. (2007). Fundaciones y Redes de Voluntariado. In *Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y Redes de Voluntariado*. http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/cartilla asociaciones, fundaciones y redes de voluntariado.pdf

www.minhacienda.gov.co. (n.d.). *Ministerio de Hacienda y Crèdito Pùblico*. www.minhacienda.gov.co/

www.ned.org. (n.d.). *NATIONAL ENDOWMENT FOR DEMOCRACY*. Subvenciones Estados Unidos. Retrieved August 21, 2020, from https://www.ned.org/apply-for-grant/es/

Zoológico de Auckland. (n.d.). *Fondo de Conservación del Zoológico de Auckland | Zoológico de Auckland*. Nueva Zelanda. Retrieved August 21, 2020, from https://www.aucklandzoo.co.nz/get-involved/conservation-fund

# Anexos 1

- Revisión y realización de resultados del estudio en la fase de sondeo preliminar.

| **Fichas bibliográficas** | **Datos de interés** |
|---|---|
| ANÁLISIS SECTORIAL Y COMPETITIVIDAD<br>Benjamín Betancourt Guerrero<br>Editorial: ECOE ediciones ISBN: 978-958-648-730-6<br>No. Páginas: 280<br>Edición: edición 2014 Santafé de Bogotá | Los modelos para el estudio del entorno y la estructura del sector son fuente indispensable para entender el contexto en que se desenvuelven las organizaciones.<br><br>Palabras claves: PESTEL- fuerzas de Porter |
| BENCHMARKING<br>Michael Spendolini<br>Editorial: Norma S.A ISBN: 958-04-2746-1<br>No. Páginas: 248<br>Edición: 1995 Colombia | Los modelos comparativos dan una visión analítica del estado de las organizaciones comparándose con otras.<br>Palabra clave: Benchmarking |
| PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS: GUÍA PARTICIPATIVA BASADA EN VALORES<br>Navajo, Gómez Pablo<br>2009<br>Madrid, España<br>ISBN: 9788427715998 | El apartado ofrece una metodología para la evaluación del entorno y el sector, acondicionando los modelos PESTEL y PORTER especialmente al desarrollo de organizaciones no lucrativas, aportando bases referentes al caso de estudio.<br>Palabras claves: Pestel y Porter |

Fuente: Elaboración propia de los investigadores con base en bibliografía consultada.

- Preguntas realizadas con para sondeo preliminar Mi pyme con sus respectivos objetivos y variables.

| **Sondeo preliminar, asignatura problemáticas Mi pyme Septiembre 2018-Marzo 2019** | | |
|---|---|---|
| Pregunta | Objetivo | Variable |
| ¿Cuáles son los desafíos actuales y futuros que enfrentan las ONG ambientales? | Observar cómo a partir del entorno interno y externo logra percibir las ONG sus potenciales amenazas u oportunidades. | Impacto del entorno |
| ¿Cuáles piensa que son las principales oportunidades y amenazas del sector ambiental en Colombia y a nivel Internacional en mediano y largo plazo? | Medir la percepción que tienen los dirigentes de las ONG ambientales en cuanto al desarrollo del sector expresado en mediciones de tiempo y espacio | Desafíos |
| ¿A qué factores estratégicos debe apostarle las ESAL en cuanto a su talento humano y cuenta el sector con personas capacitadas para cumplir los objetivos de los estatutos? | Analizar el nivel de conocimiento en lo referente al recurso humano y sus implicaciones para el desarrollo de los objetivos misionales de las ESAL | Talento humano |
| ¿Desde el punto de vista competitivo, cómo se encuentra el Valle del Cauca frente a los otros departamentos en este sector y cuáles piensa que son las variables de mayor incidencia para el desarrollo de la misma? | Medir el conocimiento del sector, el acceso a información y estadísticas acerca del desarrollo de las ONG ambientales del departamento frente al resto del país | Competitividad |

| | | |
|---|---|---|
| ¿A la hora de realizar y presentar un proyecto, qué parámetros se deben tener en cuenta? | Observar la claridad de los lineamientos para las ONG en cuanto a la formulación, realización y gestión de proyectos. | Procesos /lineamientos |
| ¿Las condiciones financieras del momento facilitan el apalancamiento del sector? | Realizar una inmersión en la situación económica actual a nivel nacional e internacional y su influencia en la consecución de recursos financieros | Subvenciones o ayudas públicas |
| ¿Cómo afectan los acuerdos internacionales como el de París en 2015 al sector de las ESAL medioambientales? | : Analizar la influencia de los acuerdos político-ambientales en el desarrollo de las actividades de las ESAL | Complejidad legal |
| ¿Cómo se podrían aprovechar las alianzas estratégicas para incursionar en los proyectos internacionales? | Observar el nivel de asociatividad relacionado con la realización de proyectos. | Recursividad |
| ¿En cuanto al régimen tributario especial que se debe implementar por obligatoriedad, cree que es favorable o desfavorable para el sector y por qué? | Discernir entre ventajas y desventajas para las ESAL colombianas la aplicación del Régimen Tributario Especial, así como el conocimiento y aplicación de dichas normas | RTE |

Fuente: Elaboración propia de los investigadores a partir de asignatura Problemática Mi Pyme

- Sistematización de sondeo preliminar.

| Sondeo , objetivo buscar problemáticas que afectan el desarrollo de las organizaciones | | | |
|---|---|---|---|
| Preguntas | Entrevistado # 1 | Entrevistado # 2 | Entrevistado # 3 |
| ¿Cuáles son los desafíos actuales y futuros que enfrentan las ONG ambientales? | Los desafíos que se enfrentan todas las organizaciones independiente de su objetivo, sea social, económico, ambiental, (a propósito, estos son los tres pilares del desarrollo sostenible), es no estar a la vanguardia del mundo cambiante, que se transforma y evoluciona, nunca involuciona, sin olvidar el pasado viviendo el presente y preparándose para el futuro | El mayor desafió de las ONG ambientales es la normatividad tributaria de la DIAN que está ajustando demasiado. | La continua capacitación y formación en temas ambientales y de sostenibilidad vanguardistas |
| ¿Cuáles piensa que son las principales oportunidades y amenazas del sector ambiental en Colombia y a nivel Internacional en mediano y largo plazo? | Como amenazas siempre he visto la indiferencia de muchos frente al tema y la politización y todo lo económico que esto conlleva, mientras que la oportunidad está en que es un hecho que el medio ambiente es algo transversal a todo y a todos en el globo terráqueo, el medio ambiente es una forma de vida que se debe llevar de acuerdo a las leyes y tiempos del universo y no cuando un puñado de seres humanos dispongan de lo contrario | Pienso que oportunidades muchas, amenazas el sistema político del país que mantiene filtradas las páginas de ayudas a las Ong's y las restringe con su normatividad tributaria | Amenazas: la falta de presupuesto propio que garantice una independencia del sector oficial, quien en la mayoría de veces se convierte en el mayor infractor ambiental, igualmente la falta de presupuesto para invertir en educación e innovación. -la falta de unión entre las ESAL. Oportunidades: la innovación tecnológica ambiental (paneles, energías alternativas, etc.) generan formación e implementación de negocio para una sostenibilidad financiera. - Posicionamiento de las ONG ambientales en la última década. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ¿A qué factores estratégicos debe apostarle las ESAL en cuanto a su talento humano y cuenta el sector con personas capacitadas para cumplir los objetivos de los estatutos? | Los estatutos de una Esal deben ser muy amplios y bien analizados, configurados, ni muchos que se vayan a complicar ni poquitos que vayan a quedar cortos en sus funciones, en este orden de ideas, el sector cuenta con personas idealistas o soñadoras, los profesionales en cualquier otra rama u oficios los motiva el bienestar económico en primera instancia, luego tendrían que tener un espirito loable, social, colaborador ( y aclaro que en estas respuestas espero les den luces), no mencionare la religión | Los profesionales deben tener en cuenta que una organización sin ánimo de lucro debe tener voluntariado, debemos crear esa cultura de voluntariado para tener una actividad cronológica constante así sea limpieza de parques cada tres meses, pintura de árboles en fin, pero que si cronológica y constante para crear una cultura real de actividades | las ESAL entidades sin ánimo de lucro, en el caso del enfoque del talento humano debe ir ligado a la misión de cada una, puesto que esta es la que le da la hoja de ruta a cada Esal y su objeto social. |
| ¿Desde el punto de vista competitivo, cómo se encuentra el Valle del Cauca frente a los otros departamentos en este sector y cuáles piensa que son las variables de mayor incidencia para el desarrollo de la misma? | La variable de mayor incidencia es el tema político, hablo de Colombia, en la actualidad si averiguamos qué ONG están trabajando son las extranjeras, solas o aliadas con nacionales, lo más seguro es que están aliadas sólo de nombre para poder trabajar en este país o en otro. Mira que no conozco los trabajos hechos en el valle ni en ningún otro departamento para poderlos comparar, mientras que definitivamente las variables entre otras, tienen que ver mucho con la cultura, un valluno o grupo de vallunos no se comparan trabajando en equipo con los antioqueños, o tratar de poner de acuerdo a santandereanos, es complicado. | Literalmente todo se sesga y se centra alas Ong's direccionadas políticamente para captar todos los recursos que tiene el departamento en cuanto a cooperación internacional, y lo que llegan de naciones extranjeras, todo está demasiado sesgado, limitado, restringido y muy direccionado. La verdad competitividad hasta la última normatividad de la DIAN había demasiadas ONG de papel no ejerciendo su función real del objeto social, ahora ya que son lo de la DIAN depuro demasiado | Competitividad en el valle, se considera atrasado en este tema, solo sobresalen las entidades o ESAL pertenecientes a las grandes empresas en el sector (epsa). Variables: presupuesto y cultura ambiental voluntaria. Competitividad: son pocas las Ong`s que avanzan en temas técnicos, para estar en el mercado de oferta en conocimiento ambiental. Variables: las mayoría de la ONG no tienen claro su vocación para actuar en el entorno |
| ¿A la hora de realizar y presentar un proyecto, qué parámetros se deben tener en cuenta? | Indudablemente se debe conocer o averiguar cuáles son los requisitos, pilares normativa, y/o formatos a quien se le va a presentar el proyecto y por supuesto ser muy claro quiénes son los beneficiados, una población, una comunidad, una especie de flora o fauna. | Los parámetros internacionales son demasiado básicos y sencillos un formato te da un objeto general, un objeto especifico, cronograma y presupuesto, y lo ideal es que sean auto sostenibles, son parámetros básicos internacionales y no tienen ninguna complejidad, solo es poderlos descargar y plantearlos objetivamente y que el cooperante pueda entender que se va a cumplir puesto que ya hemos perdido credibilidad en todos los sectores. | Los parámetros para un proyecto dependen del alcance del proyecto y tener claros los objetivos. |
| ¿Las condiciones financieras del momento facilitan el apalancamiento del sector? | Si la memoria no me falla lo financiero siempre- y digo "siempre", ha tenido altibajos, lo afecta un sin número de condiciones por ejemplo, el clima, las políticas, las guerras, las tendencias, etc… importante | No sabe, no responde. | No, los presupuestos son muy escasos para el sector. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | entonces es tener quien sepa leer estos manejos de la bolsa. | | |
| ¿Cómo afectan los acuerdos internacionales como el de París en 2015 al sector de las ESAL medioambientales? | Desafortunadamente no conozco dicho acuerdo, pero lo que aparentemente una ley, reglamentación o acuerdo en cualquier región, estado o mundial afecte e debe buscar la forma que al contrario sea una oportunidad, es decir, buscarle las ventajas. | No sabe, no responde. | No hay apoyo legal ni presupuestal, (ley del silencio o amenazas por exigir la protección ambiental o cumplimiento de las normas de protección ambiental). |
| ¿Cómo se podrían aprovechar las alianzas estratégicas para incursionar en los proyectos internacionales? | Es claro que las alianzas estratégicas bien fundamentadas siempre han sido claves, las ong`s en el momento de elaborar sus estatutos deben dejar claro entre otras cosas, la posibilidad de asociarse con empresas u oficinas que aunque no tengan que ver directamente con el tema ambiental, sus funciones y vínculos internacionales favorezcan cualquier proyecto y emprendimiento que una organización tenga | No sabe, no responde | Se pueden aprovechar siendo competitivos y contando con presupuestos participativos sociales |
| ¿En cuanto al régimen tributario especial que se debe implementar por obligatoriedad, cree que es favorable o desfavorable para el sector y por qué? | Entiendo que en el régimen tributario se está buscando unificar mundialmente esto es para favorecer el mercado y las negociaciones, por ende las ESAL deben acogerse a estas normativas y hacerlas favorables | No sabe, no responde | Si se debe implementar, pero funciona para las ESAL si y solo si, los presupuestos del estado son participativos para implementar proyectos de protección ambiental que permitan cumplir las normas nacional e internacionales, este genera a su vez trabajo para el sostenimiento y cumplimiento con el sistema de impuestos a la ESAL. |

Fuente: Elaboración propia de los investigadores a partir de entrevista no estructurada

- Diario de campo realizado en sondeo preliminar.

| Al determinar el sector y subsector que abarcaría la investigación, se decide acudir a las ONG de mayor presencia en el municipio de Cartago de Valle del Cauca. Estas son A.D.A donde la magíster y miembro de la junta directiva Alexandra Chaverra Lasso; Hydra, encabezada por Leonor Bedoya y finalmente, Jardín Botánico precedida por el ambientalista Amenhotep Duque nos brindaron la información necesaria para realizar el estudio de este sector. Con los representantes de estas tres organizaciones hubo entrevistas de tipo presencial y telefónico en distintas fechas. | |
|---|---|
| **FECHAS** | **DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD** |
| 23 de septiembre de 2018 Hora: 09:00 a.m.- 09:50 a.m.<br><br>10 de febrero de 2019 Hora: 03:00 p.m-4:30 p.m.<br><br>25 de febrero de 2019 Hora: 6:30 p.m.- 7:15 p.m. | Entrevista con Alexandra Chaverra Lasso, miembro de la junta directiva de la de la Ong ambiental A.D.A.<br>-Aplicación de instrumento con el fin de conocer las actividades de la organización<br>Indagación acerca de los sectores conexos de esta organización<br>Consulta sobre relación entre ingresos y actividades realizadas |

| | |
|---|---|
| 30 de noviembre de 2018 Hora: 02:00 p.m-04:00 p.m.<br><br>03 de febrero de 2019 Hora: 01:00 p.m.- 02:30 p.m. | Entrevista con Leonor Bedoya, representante legal de la ONG Hydra<br>Aplicación de cuestionario<br>Consulta de actividades a sectores privados<br>Portafolio de servicios y/o asesorías<br>Aplicación a convocatorias y realización de proyectos |
| 17 de octubre de 2018 Hora: 06:30 p.m.- 09:00 p.m.<br><br>22 de febrero de 2019 Hora: 04:00 p.m.- 05:00 p.m. | Entrevista telefónica con el señor Amenhotep Duque<br>Consulta sobre nuevo régimen tributario<br>Cumplimiento de estatutos de las ONG ambientales |
| 10 de febrero de 2019 Hora: 02:00 p.m.- 3:30 p.m. | Entrevista con el ingeniero Julio Andrés Ospina de la CVC<br>Consulta sobre ofertas de la CVC a las ONG y particulares -Requerimientos necesarios para crear alianzas con dicha entidad -Consulta sobre herramientas: PGIRS; PRAES; IDEAS; CECOP; PROCEAS |
| 15 de febrero de 2019 Hora: 10:00 a.m.- 12:00 p.m. | Visita a la oficina de desarrollo agropecuario y rural del municipio de Cartago<br>Consulta sobre estadísticas de temas ambientales tales como: deforestación, áreas protegidas, contaminación del río la vieja; construcción de pozos sépticos; cultura ciudadana. |
| 15 de junio de 2020 Hora: 12:45 p.m.- 01:30 p.m. | Toma de evidencia fotográfica en Parque el Samán, río la Vieja y parques del municipio de Cartago Valle del Cauca |

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

# Anexos 2

- Revisión y realización de resultados del estudio en la fase de sondeo preliminar

| Fichas bibliográficas | Datos de interés |
|---|---|
| La Guía PMBOK®<br>Guía de los Fundamentos para la dirección de Proyectos<br>2017<br>ISBN: 9781628253924<br><br>(Project Management Institute, 2017) | La guía expone los grupos de procesos en relación con las áreas de conocimiento, los diferentes aspectos de mayor incidencia en el desarrollo del proyecto y certificando todas esas fases como las más utilizadas a nivel internacional y mayor probabilidad de éxito.<br>Palabras claves: Procesos y áreas de conocimiento. |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN<br>Sampieri, Roberto Hernández<br>2014<br>Bogotá D.C. Colombia<br>ISBN: 9781456223960<br><br>(Sampieri, 2014) | Los procesos metodológicos ayudan a entender la ruta para realizar investigación, el “Libro metodología de la investigación” fortalece el direccionamiento del estudio.<br>Palabras claves: diseño, enfoque, cualitativo, técnicas, métodos. |
| LAS ORGANIZACIONES DESDE LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS SOCIOPOIÉTICOS<br>Dr. Marcelo Arnold-Cathalifaud<br>Universidad de Chile (Santiago, Chile)<br>Palabras clave: organizaciones, epistemología, sociopoiesis, sistemas sociales, constructivismo<br><br>(Arnold, 2008) | El documento presenta una aplicación para describir las organizaciones basada en un enfoque constructivista y que da forma a un programa para observar las organizaciones como sistemas sociopoiéticos<br>Palabras clave: Sociopoiéticos. |

Fuente: Elaboración propia a partir de (Project Management Institute, 2017), (Sampieri, 2014) y (Arnold, 2008).

- Listado de ONG Ambientales que fueron renovadas en la Cámara de Comercio de Cartago en el año 2020.

| Razón Social | CIIU | VIGILANCIA |
|---|---|---|
| ASOCIACION CAMPESINA VEREDAL DE CARTAGO | S9499 ** Actividades de otras asociaciones n.c.p. | MINISTERIO DE AGRICULTURA |
| ASOCIACION DE AGRICULTORES Y PRODUCTORES DE CAÑA DE AZUCAR DE RISARALDA Y NORTE DEL VALLE DEL CAUCA AZUCARI | S9411 ** Actividades de asociaciones empresariales y de empleadores | DIAN |
| ASOCIACION DE CULTIVADORES ALOE-VERA DEL VALLE DEL CAUCA | S9499 ** Actividades de otras asociaciones n.c.p. | GOBERNACION |
| ASOCIACION DE ORGANICOS LA SANTA | A0121 ** Cultivo de frutas tropicales y subtropicales | GOBERNACION |
| ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS Y AGROINDUSTRIALES DEL CORREGIMIENTO DE MODIN MUNICIPIO DE CARTAGO VALLE DEL CA | S9499 ** Actividades de otras asociaciones n.c.p. | GOBERNACION |
| ASOCIACION DE TRABAJADORES POR EL MEDIO AMBIENTE DE COLOMBIA | S9499 ** Actividades de otras asociaciones n.c.p. | PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA |
| ASOCIACION DEFENSORA DE ANIMALES DE CARTAGO | S9499 ** Actividades de otras asociaciones n.c.p. | GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA |
| ASOCIACION PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO Y AMBIENTAL COLOMBIANO (APDACOL) | G4664 ** Comercio al por mayor de productos quimicos basicos cauchos y plasticos en formas primarias y productos quimicos de uso agropecuario | GOBERNACION |
| CORPORACION AGROAMBIENTAL SEMILLEROS TATAYAMBA | A0161 ** Actividades de apoyo a la agricultura | SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA SOLIDARIA |
| FUNDACION A CORAZON ABIERTO | S9499 ** Actividades de otras asociaciones n.c.p. | GOBERNACIÓN |
| FUNDACION ADOPTA UN AMIGO | S9499 ** Actividades de otras asociaciones n.c.p. | GOBERNACION |
| FUNDACION AMBIENTAL PLANETA SOSTENIBLE | E3900 ** Actividades de saneamiento ambiental y otros servicios de gestion de desechos | GOBERNACION |
| FUNDACION DE RECUPERADORES AMBIENTALES DEL NORTE - F.R.A.N. | S9499 ** Actividades de otras asociaciones n.c.p. | GOBERNACION |
| FUNDACION FONDO DE APOYO A LA BIODIVERSIDAD Y LAS AREAS PROTEGIDAS DE LA REGION DEL TATAMA COLOMBIA Y DEL CHOCO BIOGEOGRAFICO | S9609 ** Otras actividades de servicios personales n.c.p. | GOBERNACION |
| FUNDACION JARDIN BOTANICO REFUGIO ECOLOGICO | S9499 ** Actividades de otras asociaciones n.c.p. | SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA SOLIDARIA |
| FUNDACION NORTEVALLECAUCANA DE PROMOTORES AMBIENTALES COMUNITARIOS | S9499 ** Actividades de otras asociaciones n.c.p. | GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA |
| FUNDACION PACHAMAMA TATAYAMBA | S9499 ** Actividades de otras asociaciones n.c.p. | GOBERNACIÓN DEL VALLE |
| FUNDACION PROINAGRO DE OCCIDENTE | M7220 ** Investigaciones y desarrollo experimental en el campo de las ciencias sociales y las humanidades | GOBERNACIÓN DEL VALLE |
| FUNDACION SOCIAL AMBIENTAL Y ECOLOGICA CARTAGO VERDE SIGLA C.V | S9499 ** Actividades de otras asociaciones n.c.p. | GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA |
| FUNDACION SOCIAL Y AMBIENTAL RESPIRAR | S9499 ** Actividades de otras asociaciones n.c.p. | SECRETARIA DE GOBIERNO MUNICIPAL |
| GRUPO ECOLOGICO ORIENTE MOVIMIENTO AMBIENTAL | S9499 ** Actividades de otras asociaciones n.c.p. | GOBERNACION DEL VALLE |
| FUNDACION AMBIENTAL MOHANES | N8130 ** Actividades de paisajismo y servicios de mantenimiento conexos | GOBERNACION DEL VALLE |
| FUNDACION AMBIENTE LIBRE | S9499 ** Actividades de otras asociaciones n.c.p. | GOBERNACION |

Fuente: Base de datos (Cámara de comercio, 2020).

- Formulario digital de entrevista estructurada.

**Instrumento**

El presente cuestionario se realiza en el marco del trabajo de grado titulado "Gestión de proyectos en las Organizaciones No Gubernamentales del municipio de Cartago, Valle del Cauca" realizado por las estudiantes de la Universidad del Valle Francy Elena Brand Gómez y Nayib Duque Marín.

Te invitamos hacer parte de esta investigación que tiene como finalidad detectar las problemáticas que enfrenta el sector de economía solidaria en cuanto a la gestión de proyectos.

- Nombre completo de la organización

_____

- Autorización tratamiento de datos:

| Si | No |
|---|---|

Cuestionario

La información que se obtenga será para fines exclusivamente académicos y de índole confidencial.
Las respuestas serán clasificadas y tabuladas, por tanto, no se verá involucrado el nombre de su organización.

1. ¿Cuál es su cargo actual dentro de la organización, mencione al menos dos funciones?
2. ¿Actualmente que servicios ofrece la organización?
3. ¿A qué población direcciona sus actividades?
4. ¿Qué factores estratégicos tiene en cuenta la organización con relación a su talento humano?
   - ☐ Conocimientos
   - ☐ Habilidades
   - ☐ Capacidades
   - ☐ Actitudes
   - ☐ Motivaciones
   - ☐ Otra…
5. ¿Cuenta el sector con personas capacitadas para cumplir los objetivos de los estatutos?
   - ☐ Siempre
   - ☐ A veces
   - ☐ Nunca
   - ☐ No sabe/No responde
6. ¿Cuenta la organización con algún tipo de exigencia en cuanto a licencias ambientales?

| Si. | No. |
|---|---|

7. ¿La empresa hace uso de software para la gestión de sus procesos administrativos o de gestión?

| Si. | No. |
|---|---|

8. ¿Se ha socializado y entendido por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) la normativa referente al Régimen Tributario Especial (RTE)?

| Nulo | Poco | Suficiente | Mucho |
|---|---|---|---|

9. ¿En la actualidad hace parte del Régimen Tributario Especial?

| Si. | No. |
|---|---|

10. ¿Cómo define las necesidades de la población a la cual van dirigidos los proyectos de la organización?
11. ¿Aproximadamente cuántos proyectos presentan en el año?
12. ¿Conocen en la organización los estándares que establece el PMI según su guía del PMBOK®?

| Si. | No. |
|---|---|

13. ¿Según su experiencia, cuáles cree usted que son las mayores dificultades que afronta hoy la empresa para la elaboración de proyectos?
    - Sistema Político
    - Corrupción
    - Legislación
    - Otra…
14. ¿Las entidades o agentes donantes a los cuales presenta proyectos corresponden a qué escala?

| Local | Regional | Nacional | Internacional |
|---|---|---|---|

15. ¿Cómo califica usted el acompañamiento de la corporación autónoma Regional del Valle del cauca CVC en cuanto al desarrollo de sus proyectos?

| Excelente | Buena | Regular | Mala | No sabe/No responde |
|---|---|---|---|---|

16. De acuerdo a los procesos planteados para el inicio de un proyecto, seleccione cuáles tomas en cuenta:
    - Acta de constitución del proyecto
    - Identificación de las personas interesadas
17. Seleccione los aspectos que desarrollan al momento de implementar el plan de dirección del proyecto:
    - Define el alcance del proyecto
    - Genera cronograma y plan de actividades
    - Determina el presupuesto
    - Planifica la calidad
    - Identifica los riesgos
18. Además de gestionar el conocimiento y los recursos, que otros procesos de ejecución implementa:
    - Gestiona la calidad
    - Adquiere recursos
    - Dirige el equipo
    - Revisa a participación de los interesados
19. Durante el desarrollo del proyecto cuáles de las siguientes variables monitorea constantemente:
    - Monitorea el proyecto
    - Monitorea los cambios
    - Controla el cronograma y actividades
    - Controla el presupuesto
    - Controla la calidad
    - Monitorea los riesgos
    - Monitorea los involucrados
20. ¿Después del cierre o finalización del proyecto se hace algún tipo de retroalimentación en conjunto con el cliente o usuario final?

Fuente: Elaboración propia con base en triangulación de datos. (Ver tabla 6).

- Consentimiento informado para participantes en la investigación

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de este documento es dotar de contexto a los participantes de la investigación así como de la importancia de su participación en la misma.

La presente investigación, titulada "***La gestión de proyectos en organizaciones no gubernamentales del municipio de Cartago Valle del Cauca***" es realizada por Francy Elena Brand Gómez y Nayib Duque Marín, estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad del Valle. El objetivo principal es realizar un análisis del estado de la gestión de proyectos en las organizaciones no gubernamentales específicamente de tipo ambiental en el municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Al acceder a participar en este estudio se le enviará a través de Google Forms una entrevista estructurada con preguntas abiertas y cerradas, esto le tomará aproximadamente 25 minutos de su tiempo.

La participación en esta investigación es de carácter voluntaria. La información que se obtenga será para fines exclusivamente académicos y de índole confidencial.

Las respuestas obtenidas serán clasificadas y tabuladas, por tanto, no se verá involucrado el nombre de la organización.

Si presenta dudas referentes al proyecto está en total libertad de expresarlas antes, durante y después del desarrollo del mismo.

De antemano, agradecemos su amable colaboración.

---

Acepto participar voluntariamente de la investigación

Sí _ No _

Reconozco que la información que provea será confidencial y no se utilizará para otros propósitos que no sean estrictamente objeto de la investigación, así como la posibilidad de realizar preguntas antes, durante y después del desarrollo de la misma.

Declaro que he sido informado del objeto y fines académicos de la misma.

Entiendo que estoy en todo el derecho de realizar consultas sobre mi participación en el estudio, para ello, me brindan los números de contacto: Nayib Duque 3206694270 y Francy Bran 3213042250.

……

Nombre del participante Fecha

Nayib Duque Marín ……
Investigador Fecha
Nayib.duque@correounivalle.edu.co

Francy Bran Gómez ……..
Investigador Fecha
Francy.brand@correounivalle.edu.co

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

- Diario de campo en consecución con el propósito del estudio. Fase II

| ACTIVIDADES DEL TRABAJO DE GRADO DIAGNOSTICO DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN ONG´S | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Junio | | Julio | | | | Agosto | | | | Septiembre | | | | Octubre | |
| semanas | Actividades | fecha de inicio | 12-06-20 | 19-06-20 | 26-06-20 | 03-07-20 | 10-07-20 | 17-07-20 | 24-07-20 | 31-07-20 | 07-08-20 | 14-08-20 | 21-08-20 | 28-08-20 | 04-09-20 | 11-09-20 | 12-09-20 | 13-09-20 |
| 1 | Socialización de lineamientos | 12-06-20 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Exploración de sugerencias insertadas al documento | 12-06-20 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Revisión de objetivos específicos | 19-06-20 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Ajuste de justificacion | 19-06-20 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Actualización de datos de entidades gubernamentales | 19-06-20 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Corrección y revisión conceptual de marco teórico y conceptual | 26/06/2020 hasta | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Complementación teórica de marco metodológico | 03-07-20 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Registro fotografico de ecosistemas estrategicos | 28-09-20 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Aplicación de instrumentos a representantes de ONG | 28-09-20 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Tabulación de resultados | 01-08-20 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Planteamiento de conclusiones | 04-09-20 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | Entrega de documento | 04-09-20 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | Revisión, ajustes, observaciones | 04-09-20 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | Cierre de la investigación y socialización de resultados | 13-10-20 | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | |
|---|---|---|
| | Inicio del trabajo de grado | 12 de junio 2020 |
| | Fin trabajo de grado | 13 de octubre 2020 |

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.